

Universidades Lusíada

Azevedo, Hugo Miguel Alves de

Qual o impacto do teletrabalho no engagement dos colaboradores das empresas portuguesas : de que forma é que este conceito afeta a satisfação e a performance

<http://hdl.handle.net/11067/8464>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo entender qual o impacto do teletrabalho no engagement dos funcionários, e de que forma este conceito afeta a performance e satisfação laboral. O teletrabalho tem impactos multifacetados na satisfação, engagement e performance dos colaboradores, variando conforme o contexto, o perfil individual e as políticas organizacionais. A revisão de literatura permitiu abordar temáticas sobre o marketing interno, cultura organizacional, job performance, job satisfact...

The present dissertation aims to understand the impact of remote work on employee engagement and how this concept affects performance and job satisfaction. Remote work has multifaceted impacts on employee satisfaction, engagement, and performance, varying according to context, individual profiles, and organizational policies. However, through a literature review, I explored topics such as internal marketing, organizational culture, job performance, job satisfaction, and engagement, relating them...

Palavras Chave

Gestão, Cultura organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Liderança

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

no

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-31T23:31:17Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
VILA NOVA DE FAMALICÃO

**Qual o impacto do teletrabalho *no engagement* dos
colaboradores das empresas portuguesas:**

**De que forma é que este conceito afeta a satisfação e
performance.**

Hugo Alves de Azevedo

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão – Julho 2025



UNIVERSIDADE LUSÍADA
VILA NOVA DE FAMALICÃO

**Qual o impacto do teletrabalho no *engagement* dos
colaboradores das empresas portuguesas:**

**De que forma é que este conceito afeta a satisfação e a
performance.**

Hugo Alves de Azevedo

Orientador: Prof. Doutor Pedro Rodrigues

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão – Julho 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta tese reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta tese pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta tese, o/a autor(a) declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção referências. O autor, declara, ainda, que não divulga na presente tese quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Declaração sob compromisso de honra

(Artigo 6.º, n.º 2 das Normas e orientações para a submissão de trabalhos académicos na plataforma Urkund para deteção de similaridade e plágio)

Eu, abaixo assinado, tenho consciência de que a prática de plágio consiste numa forma de violação da integridade académica, constituindo um crime punível por lei com relevância nos regimes disciplinar, civil e criminal.

Nesse sentido, declaro por minha honra que a dissertação apresentada é original e que todas as fontes, incluindo as da minha autoria, estão devidamente identificadas e referenciadas.

Vila Nova de Famalicão, 8 de julho de
2025

O (A) Estudante

João Miguel Almeida

"On the road to achieving your dreams, you must apply discipline but more importantly consistency because, without commitment, you'll never start but without consistency, you'll never finish."

Denzel Washington

Agradecimentos

Foi uma jornada longa e desafiante, que agora termina com esta dissertação.

Em primeiro lugar gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, aos meus professores, em especial ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Rodrigues, o meu sincero agradecimento pela orientação, paciência e pelos conhecimentos transmitidos, que foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha mulher, Cátia Paulos, agradeço profundamente por ter facilitado a nossa vida familiar, permitindo-me dedicar-me a este desafio com tranquilidade e foco. Sem o seu apoio e compreensão, seria impossível abraçar este objetivo.

Aos meus filhos, a minha eterna gratidão pelo amor e paciência durante este período, e à minha família, que sempre me incentivou e acreditou em mim. O vosso apoio foi uma fonte constante de força.

Agradeço às minhas irmãs, em especial a minha irmã Joana Azevedo, pela sua constante presença ao longo do meu percurso académico, pela dedicação e apoio incansáveis enquanto colega de curso. A sua ajuda foi fundamental para o meu crescimento pessoal e académico.

Aos meus pais, por sempre me terem apoiado e incentivado a estudar, para que pudesse ser cada dia mais e melhor.

A todos, o meu muito obrigado!

Índice

<i>Índice de tabelas.....</i>	<i>IX</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>X</i>
<i>Resumo</i>	<i>XI</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>XII</i>
<i>Introdução.....</i>	<i>1</i>
Pertinência do Estudo	3
Abordagem inicial	4
<i>Marketing + Ambiente Interno.....</i>	<i>5</i>
O que é Marketing	5
Ambiente Interno	8
Marketing Interno.....	9
Contribuições do Marketing Interno	11
<i>Recursos Humanos como Vantagem Competitiva e Fator Diferenciador</i>	<i>12</i>
<i>Cultura Organizacional como Condição Preponderante no Interior da</i> <i>Organização</i>	<i>15</i>
Cultura Organizacional.....	17
<i>O Engagement no Quotidiano corporativo e a sua aplicação</i>	<i>21</i>
A Importância da Liderança no Engagement.....	23
<i>Job Performance.....</i>	<i>25</i>
Origem.....	25
Conceito de Job Performance	26
O Impacto do Comportamento na Performance	27
Contributo da Liderança no Job Performance	28

Práticas que aumentam a performance organizacional	30
<i>Job Satisfaction</i>.....	30
Introdução do <i>Job Satisfaction</i> no Contexto Organizacional.....	30
Conceito de <i>Job Satisfaction</i>	32
Importância da Aplicação do <i>Job Satisfaction</i> nas Organizações	33
<i>A Evolução do Teletrabalho no Contexto Corporativo</i>	35
Origens e Evolução.....	35
Teletrabalho como Vantagem Competitiva	36
Desafios do Teletrabalho	37
<i>Metodologia de Investigação</i>	38
<i>Análise dos resultados</i>	54
<i>Discussão de Resultados</i>.....	58
<i>Conclusão</i>.....	60
<i>Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação</i>	61
<i>Bibliografia</i>	63

Índice de tabelas

Tabela 1: Guião de perguntas entrevista, objetivo de cada pergunta 48

Tabela 2: Principais ideias chave de cada questão 57

Índice de figuras

Figura 1: (Maslow's hierarchy of needs., McLeod, S. 2007).....	2
Figura 2: "Iceberg da cultura organizacional" Fonte: Chiavenato (2014).....	19

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo entender qual o impacto do teletrabalho no *engagement* dos funcionários, e de que forma este conceito afeta a *performance* e satisfação laboral. O teletrabalho tem impactos multifacetados na satisfação, *engagement* e *performance* dos colaboradores, variando conforme o contexto, o perfil individual e as políticas organizacionais. A revisão de literatura permitiu abordar temáticas sobre o *marketing* interno, cultura organizacional, *job performance*, *job satisfaction* e *engagement*, relacionando-as entre si. Desta forma, foi possível observar que estas metodologias, e o seu sucesso, estão intrinsecamente ligadas a uma liderança capaz através de uma estratégia corporativa bem definida e alinhada com os colaboradores. No entanto, existem aspetos positivos e negativos a ter em consideração e que podem ditar o sucesso da aplicação deste novo paradigma.

O objetivo da investigação foca-se na análise do impacto do teletrabalho na *performance*, satisfação e *engagement* dos funcionários, entendendo qual o papel do *marketing* interno na promoção da motivação, cultura organizacional e produtividade. Os objetivos específicos abordam, a relação entre teletrabalho e *engagement* organizacional, analisando o nível de envolvimento e compromisso dos funcionários com a empresa, a análise de como o teletrabalho afeta a *performance* dos colaboradores, considerando produtividade, qualidade do trabalho e eficiência nas tarefas, a avaliação da contribuição do teletrabalho para o entusiasmo e satisfação dos colaboradores ao longo do tempo e a compreensão do papel do *marketing* interno na motivação e cultura organizacional em contexto de teletrabalho.

Adotei uma metodologia de estudo de natureza qualitativa e elaborei um guião de entrevista tendo como base alguns pontos das seguintes escalas: *UWES – 9 itens* | *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli *et al.* 2006) (Seppälä, P. *et al.*, 2009), *Job Satisfaction Scale – 5 itens* (Brayfield and Rothe's, 1951), *Performance - 9 itens* (John J. Rodwell, René Kienzle, and Mark A. Shadur, 1998). Os resultados obtidos permitiram aferir que o teletrabalho pode ser vantajoso tanto para os colaboradores quanto para as organizações.

Palavras chave: Engagement, Job Performance, Job Satisfaction, Marketing Interno, Cultura Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Liderança

Abstract

The present dissertation aims to understand the impact of remote work on employee engagement and how this concept affects performance and job satisfaction. Remote work has multifaceted impacts on employee satisfaction, engagement, and performance, varying according to context, individual profiles, and organizational policies. However, through a literature review, I explored topics such as internal marketing, organizational culture, job performance, job satisfaction, and engagement, relating them to one another.

In this way, it was possible to observe that these methodologies and their success are intrinsically linked to effective leadership through a well-defined corporate strategy aligned with employees. However, there are both positive and negative aspects to consider, which may determine the success of implementing this new paradigm.

The research objective focuses on analyzing the impact of remote work on employee performance, satisfaction, and engagement, understanding the role of internal marketing in promoting motivation, organizational culture, and productivity. The specific objectives address the relationship between remote work and organizational engagement by analyzing the level of employee involvement and commitment to the company, examining how remote work affects employee performance in terms of productivity, work quality, and task efficiency, assessing the contribution of remote work to employee enthusiasm and satisfaction over time, and understanding the role of internal marketing in motivation and organizational culture in a remote work setting.

I adopted a qualitative research methodology and developed an interview guide based on key aspects of the following scales: UWES – 9 items | Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli *et al.*, 2006) (Seppälä, P. *et al.*, 2009), Job Satisfaction Scale – 5 items (Brayfield and Rothe, 1951), and Performance – 9 items (John J. Rodwell, René Kienzle, and Mark A. Shadur, 1998). The results obtained indicated that remote work can be beneficial for both employees and organizations.

Keywords: Engagement, Job Performance, Job Satisfaction, Internal Marketing, Organizational Culture, Human Resource Management, Leadership

Introdução

No contexto socioeconómico atual, a convicção de existir apenas uma experiência/entidade profissional ao longo da carreira, não faz mais sentido. As sociedades estão em constante mutação, as gerações que agora participam em contexto de mercado de trabalho possuem uma forma de estar, corporativa e social, completamente antagónica dos seus pais e avós. As necessidades, expectativas e emoções constituem um fator chave nas suas decisões, nessa medida, as organizações estão perante um enorme desafio nos últimos anos – motivar, reter, produzir e satisfazer os seus clientes (internos e externos).

É parte do ser humano uma atitude de adaptação e mudança, evoluímos ao longo de séculos através desse instinto. Mas quando outrora essa característica focavam-se na sobrevivência do indivíduo a nível vital, atualmente, esse impulso diz respeito à sobrevivência das pessoas no aspecto corporativo e empresarial. Esta metaformose, é evidente nas rotinas sociais das instituições e dos seus intervenientes, acontecendo de forma célere, recorrente e experienciada em todos os desígnios, sejam elas: socioculturais, económicas, tecnológicas e ecológicas. Todos estão sujeitos à mudança, seja a mesma, positiva ou negativa (Levorato *et al.*, 2021). Porém, em algumas situações estas mudanças encontram dentro das organizações, barreiras e resistências. Apesar do ser humano existir como ser adaptativo, não é menos verdade que se acomoda com facilidade, no entanto, no contexto atual é necessário olhar para as sociedades e mercados como sistemas em constante evolução, as organizações que não estiverem preparadas para “mudar o jogo” irão provavelmente ficar para trás.

Abraham Maslow (1943) desenvolveu a “*Teoria da Motivação Humana*”, esta conceção assenta na premissa de que os comportamentos humanos são fundamentados por determinadas inevitabilidades em determinados momentos. Esta teoria comprovou que estas necessidades são estabelecidas da mais urgente para a menos imperativa.

Assim sendo, todo o comportamento do indivíduo vai alicerçar-se na preocupação de suprir a necessidade com maior preponderância em primeiro lugar, a necessidade fisiológica, só depois de satisfeita é que passa para o patamar seguinte, a necessidade de segurança, assim em diante até chegaram ao pico da pirâmide, necessidade de amor e pertença, necessidade de estima, necessidade de autorrealização. Maslow, A. H. (1943)

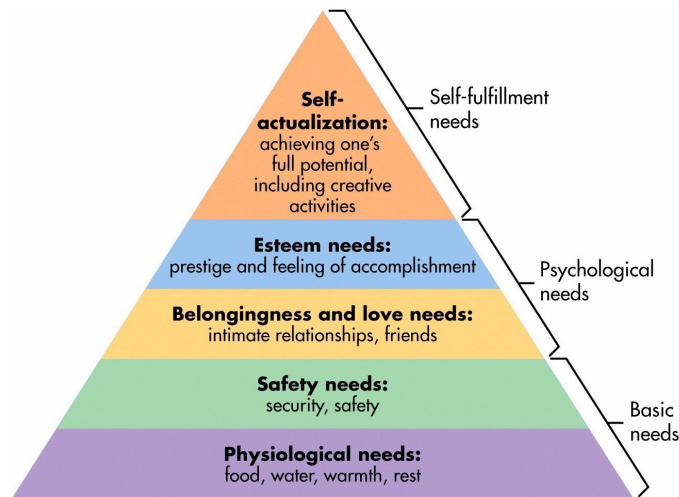


Figura 1: (Maslow's hierarchy of needs., McLeod, S. 2007)

Perante isto, as empresas devem assumir um papel mais do que empregador, sob pena de perderem os seus profissionais. Os recursos humanos atuais não são apenas motivados pelo salário, mas sim, por um conjunto de elementos que acompanham a sua satisfação laboral. As organizações, como percebemos através da figura 1, devem ser capazes de identificar em cada pessoa em que estágio ela se encontra, de forma, a conseguir através de um conjunto de ferramentas tirar o melhor rendimento das mesmas.

É vital que os constituintes da instituição estejam alinhados com os princípios, valores e cultura organizacionais, só assim é possível a execução das suas funções de acordo com as dinâmicas da empresa (Levorato *et al.*, 2021).

Levorato *et al.*, (2021) afirma que tanto as pessoas como as empresas estão fortemente influenciadas por este novo contexto de sociedades digitais, sem fronteiras e online vinte e quatro horas, trezentos e sessenta e cinco dias por ano, que facilita a partilha de informação ao segundo e reduz o contraste entre organizações, ecossistemas e sociedades, como observamos atualmente, qualquer movimento económico ou social em determinada zona geográfica terá impacto em diferentes sectores de actividade um pouco por todo o mundo. É fundamental, que as empresas percebam que a sua génese são as pessoas, são estas o elemento diferenciador, são a força motriz de uma organização. Desta forma, não é de estranhar que as mudanças em determinado quadrante tenham impacto directamente nas empresas, (Levorato *et al.*, 2021) este autor salienta ainda que as organizações podem ser descritas como sistemas em constante mutação, que evoluem, inspiram, persuadem e intervêm bilateralmente, no meio ambiente onde estão enquadradas. As variações nas organizações derivam de conjunções externas, internas ou da soma de ambas. Qualquer que

seja a razão e para que sejam cumpridos os objectivos definidos, estas modificações devem ser acompanhadas e tratadas ao longo do processo.

Deve assim existir uma cultura de proximidade, perceber quais as necessidades dos clientes externos e internos, promover um conjunto de normas e ferramentas que facilitem o alcance dos objectivos. É importante perceber que as pessoas são movidas por necessidades, cabe ao gestor entender quais são, e assim, proporcionar o melhor ambiente para conciliar a personalidade dos indivíduos para com aquilo que é a meta a atingir.

Pertinência do Estudo

A situação pandémica vivida em todo o mundo veio apresentar um novo paradigma no sector corporativo e na forma como os seus elementos desenvolvem o seu trabalho (Kramar, Robin 2022). A forma tradicional dos colaboradores executarem as suas funções dentro do mesmo espaço físico deixou de ser uma obrigação, a nova realidade mundial passa por criar condições para que estas mesmas atividades possam ser desenvolvidas em teletrabalho.

Atualmente, devemos utilizar uma perspetiva global ao analisar um ecossistema interno de uma empresa, isto é, compreender a capacidade de estudar um ambiente interno de forma a não depender das premissas de um único desígnio, seja ele cultural, económico ou social. Desta forma, é possível reconhecer que as organizações têm que adquirir determinados meios e competências para que seja possível responder positivamente a situações competitivas (Hitt *et al.*, 2008).

Neste novo paradigma corporativo, onde o dinamismo e a competitividade são imperativos, existe uma crescente inquietação dos profissionais em busca de novos desafios e progressão de carreira, estas oscilações carregam impactos nocivos para o normal funcionamento e desempenho das organizações. A necessidade de entender e compreender quais os pressupostos que induzem um trabalhador a manter o seu vínculo com as empresas a longo prazo, leva a que as lideranças sintam a exigência de perceber o que motiva estas razões (Rodriguez *et al.*, 2020). Desta maneira, as empresas tiveram a necessidade de alterarem a sua configuração de trabalho para facilitarem a integração deste novo paradigma.

Assim sendo, surgiu a necessidade de perceber de que maneira é que este novo método influencia a ligação dos colaboradores para com a empresa, naquilo que é a sua missão, visão, valores e propósito. De que modo é que esta alteração tem impacto na *performance* e no *engagement* dos funcionários, quando se vêm a desempenhar o seu papel sem estarem inseridos num ambiente corporativo, sem a supervisão direta dos superiores, isolados da companhia dos colegas e muitas vezes numa zona geográfica completamente diferente.

Abordagem inicial

É neste contexto que o *marketing* interno se manifesta, implementando estratégias que abrangem o desenvolvimento de uma cultura organizacional humanizada, a promoção da comunicação e do fluxo de informação, assim como o fortalecimento da confiança, transparência, incentivo, reconhecimento e valorização dos colaboradores (Oliveira *et al.*, 2019). Contudo, a implementação do *marketing* interno requer o envolvimento direto dos gestores de recursos humanos e das diversas áreas funcionais da organização ao longo de todas as suas fases, desde a sua conceção estratégica até à sua execução e avaliação (Lindon *et al.*, 2010). É nessa ideia, da importância da valorização e motivação dos recursos humanos das instituições (clientes internos), que esta dissertação foi desenvolvida, apresentando um conjunto de vantagens e dinâmicas que podem trazer vantagens na sua implementação. O valor do *marketing* no nosso quotidiano, é hoje inquestionável, porventura ao aplicar internamente as mesmas técnicas que são desenvolvidas para o exterior, os resultados podem ser também eles surpreendentes.

Seguramente, é de extrema importância desenvolver diretrizes que possam ajudar os gestores a atrair, desenvolver e reter colaboradores ao mesmo tempo que criam um ambiente laboral saudável, duradouro e produtivo, nesta perspetiva, o reconhecimento dos resultados positivos na gestão de recursos humanos, especialmente em contextos como a satisfação no trabalho, assume uma função fundamental na promoção e valorização do desempenho organizacional, aumento da produtividade, cultura de suporte organizacional e *engagement* levam a que a sua preeminência seja cada vez mais relevante (Kramar, Robin 2022). Sendo possível, um posicionamento diferenciador através de estratégias *win-win* de dentro para

fora, elevando a sua marca para patamares superiores aos da concorrência, ganhando notoriedade nos seus consumidores.

Marketing + Ambiente Interno

Quando abordamos o conceito de *marketing* Interno é importante contextualizar em primeiro lugar o que é o *marketing* e o que é o ambiente interno.

A palavra "*marketing*" já se encontra consolidada no léxico da maioria dos cidadãos, sendo frequentemente utilizada por políticos, jornalistas, responsáveis desportivos, gestores empresariais, entre outros. No entanto, nem sempre os interlocutores que a utilizam têm plena consciência do seu significado, nem se observa rigor na sua aplicação (Lindon *et al.*, 2010). Na atualidade, é possível perceber que o êxito financeiro de uma organização está intrinsecamente ligado às competências e ao sucesso das ações desenvolvidas pelo departamento de *marketing* (Kotler & Keller, 2012).

Kotler e Keller (2012) destacam ainda que a relevância do *marketing* vai além das organizações, estendendo-se à sociedade como um todo. Foi através do *marketing* que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. Além disso, foi por meio dessas estratégias que tais produtos obtiveram aceitação, contribuindo para facilitar ou melhorar a qualidade de vida das pessoas.

O que é Marketing

O conceito de *marketing* tem sido amplamente debatido e analisado desde que se consolidou como uma disciplina e área de conhecimento independente. Diversas definições foram elaboradas ao longo do tempo, com cada geração procurando compreender o que é o *marketing* e qual o seu significado em determinado contexto histórico (Gamble *et al.*, 2011). De acordo com o mesmo autor, nos últimos 50 anos o conceito de *marketing* tem vindo a ser redefinido com o intuito de ser aplicado a diferentes contextos, como por exemplo, instituições sem fins lucrativos, sectores políticos e sociais, e mais recentemente às novas tecnologias e media. Numa primeira abordagem, pode-se definir o *marketing* como o conjunto de estratégias e ferramentas disponíveis a uma organização para promover a venda dos seus produtos aos clientes, de forma rentável (Baynast *et al.*, 2020). No entanto, Miller (1960) descreve que o *marketing* é o processo de definição, antecipação, criação de necessidades e desejos para com o consumidor e através dos recursos da organização

conseguir satisfazê-las com a finalidade de benefício para ambos os lados. Por outro lado, Kotler (1976) avança com o conceito de atividade humana diretamente ligada aos desejos e necessidades através de processos de trocas de valor. Para O'Shaughnessy (1995) o *marketing* abrange as atividades que relacionam a empresa com o mundo exterior que usa, compra, vende e influencia os produtos e serviços que ela oferece. No entanto, Kotler (2000) destaca como fator relevante o processo social pelo qual indivíduos e grupos satisfazem as suas necessidades e desejos, através da criação, oferta e troca de produtos e serviços que têm valor para todas as partes envolvidas. Por sua vez, Jobber (2003) desenvolve a definição de *marketing* como o processo de alcançar metas corporativas através da satisfação e superação das necessidades do cliente melhor do que a concorrência. Hill & O'Sullivan (2004) acrescenta que o conceito é uma filosofia de negócios que considera a satisfação do consumidor como a chave para o sucesso comercial e defende o uso de práticas de gestão que ajudam a identificar e responder às necessidades do cliente. Assim, Shultz (2007) define o *marketing* como um processo de envolvimento construtivo, que funciona como uma função social e um conjunto integrado de processos destinados à criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, além de gerir os relacionamentos com estes e com a sociedade, visando gerar benefícios para todas as partes interessadas, tanto a nível local quanto global.

Podemos, assim, conceber o *marketing* como um conjunto de atividades, saberes e processos que têm como propósito a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que detenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em sua totalidade (American Marketing Association, 2017).

É legítimo observar que existem variações de definições dependendo do contexto, momento ou situação em que o *marketing* ocorre e, de fato, estas são influenciadas pelo uso diferente de terminologia e linguagem de acordo com cada contexto (Gamble *et al.*, 2011). O mesmo autor sublinha ainda que o crescimento dos mercados globais e a intensificação da competitividade continuarão a expandir as opções e a demanda dos consumidores, o que afetará a natureza das interações e o grau de personalização necessário para que as empresas preservem uma vantagem competitiva. A dinâmica do *marketing* contemporâneo tem sido amplamente moldada pelos avanços tecnológicos, pela globalização e pelas mudanças económicas e sociais, os quais estão a provocar profundas transformações no mercado. Como destaca Rodrigues (2014), essas alterações não só impactam a estrutura do mercado, mas também influenciam as práticas e estratégias das organizações que nele operam. Tradicionalmente, as empresas estavam focadas no *marketing* de massas, uma abordagem

que visava atingir o maior número possível de clientes, independentemente das suas características ou preferências específicas. No entanto, o contexto atual exige uma abordagem mais sofisticada e seletiva, na qual as empresas escolhem cuidadosamente os seus clientes e procuram estabelecer relacionamentos diretos e duradouros com eles.

Esta mudança de paradigma, conforme ilustrado por Rodrigues (2014), reflete uma transição do *marketing* de massas para estratégias mais focadas e personalizadas. A abordagem atual, portanto, está mais orientada para a personalização da oferta. As organizações, ao focarem-se em segmentos de clientes específicos, adaptam os seus produtos e serviços para melhor atender às necessidades e expectativas desses grupos. A personalização envolve a modificação das ofertas de acordo com características comuns de consumidores, como comportamentos de compra, preferências ou até dados demográficos. Contudo, a personalização não deve ser confundida com a individualização, uma vez que, embora envolva um ajuste das ofertas, ela não necessariamente se refere a uma experiência única e totalmente adaptada a cada cliente.

A personalização da oferta permite que as empresas se diferenciem no mercado, pois oferece soluções mais alinhadas às expectativas dos consumidores, criando um valor percebido mais elevado. Nesse contexto, o foco deixa de ser simplesmente entregar um produto, mas entregar algo que seja percebido como relevante e adequado ao cliente. Este tipo de abordagem não só melhora a satisfação dos consumidores, mas também fortalece os relacionamentos entre as empresas e os seus clientes, criando um ciclo contínuo de interação e fidelização.

Portanto, ao contrastar a abordagem tradicional do *marketing* de massas com a atual orientação para a personalização da oferta, percebe-se uma evolução significativa nas estratégias empresariais. A personalização, ao contrário do *marketing* de massas, permite que as empresas ofereçam uma proposta de valor mais dirigida e eficaz, ajustada às necessidades de grupos específicos de consumidores. Ao adotar esta prática, as organizações não só aumentam a sua competitividade, mas também constroem relações mais próximas e duradouras com os seus públicos-alvo, refletindo as transformações profundas que o mercado tem experienciado nas últimas décadas.

Assim, observa-se a emergência de um novo cenário, resultante das transformações em curso na economia global, particularmente no setor dos serviços, onde se verificam novas

configurações de trabalho, estruturas organizacionais e revalorização dos recursos humanos (Barbosa & Oliveira, 2002).

Ambiente Interno

No que se refere aos parceiros internos, as organizações estão a reestruturar as suas operações e a alinhar as mesmas com as necessidades dos clientes, por meio da formação de equipas multifuncionais compostas por profissionais de vendas e *marketing*, especialistas em operações logísticas e analistas financeiros e de mercado. Este processo visa integrar todos os departamentos em torno de um objetivo comum: a criação de valor para o cliente (Rodrigues, 2014). Os colaboradores contribuem com a sua criatividade, capacidade de execução, competências e talentos para o desenvolvimento das suas organizações. Eles são, de fato, o elemento distintivo que confere identidade e diferenciação a cada organização, permitindo-lhe posicionar-se de forma exclusiva no mercado (Lindon *et al.*, 2010). Os mesmos autores destacam ainda que, na maioria das organizações, as pessoas são reconhecidas como um investimento estratégico essencial para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

De acordo com Hitt (2008), a análise do ambiente interno está intrinsecamente ligada ao papel dos recursos e das capacidades na criação das competências essenciais, que constituem a base das vantagens competitivas das empresas. Embora os recursos e as capacidades não possuam valor intrínseco, eles geram valor quando integrados à organização, permitindo-lhe executar atividades específicas que resultam em vantagem competitiva. Esses recursos podem ser tangíveis ou intangíveis; no entanto, no contexto em questão, é particularmente relevante destacar os recursos intangíveis, com ênfase nos recursos humanos, como o conhecimento, a confiança, as competências gerenciais e as rotinas organizacionais, que desempenham um papel crucial na criação de valor para a empresa (Hitt, 2008).

Diante desta nova realidade, as organizações que antes concentravam-se exclusivamente na maximização do lucro, por meio da ampliação da participação de seus produtos ou serviços no mercado, foram desafiadas a repensar os seus modelos administrativos. Isso implicou o desenvolvimento de novas estratégias que possibilitassem garantir uma posição de destaque em um cenário de mercado transformado (Guerra, 2013).

Marketing Interno

A discussão do conceito de *marketing* como utilização nas operações internas da organização entrou na literatura de *marketing* e gestão de serviços no final dos anos 70. No entanto, este conceito tem origem nos artigos publicados sobre a organização dos sistemas de *marketing* desde os primeiros anos do século XX (Varey & Lewis, 1999). O termo tem sido utilizado como um conceito que engloba diversas atividades internas. Embora essas atividades não sejam inéditas, quando analisadas sob esta ótica, adquirem uma abordagem distinta (Guerra, 2013).

A essência do *marketing* interno não é um fenómeno da era pós-industrial, uma vez que há algumas evidências de atitudes e métodos na literatura inicial de gestão de *marketing*, indicando que os programas para gerar compromisso entre os funcionários e as metas da empresa não são uma novidade (Varey & Lewis, 1999).

Nesse contexto, Guerra (2013) sustenta que o *marketing* interno desempenha uma função estratégica fundamental, sendo uma ferramenta que, em estreita colaboração com a gestão de recursos humanos, busca fomentar a aliança dos colaboradores com os objetivos globais da organização. Os esforços de *marketing* devem ser, em primeiro lugar, direcionados aos clientes internos, que representam o mercado primordial para as organizações (Barbosa & Oliveira, 2002). Segundo estes autores, as mesmas técnicas de comunicação e análise empregadas para abordar o mercado externo deveriam ser adaptadas e aplicadas para a disseminação das estratégias e planos relativos a objetivos-chave dentro da organização. Além disso, a orientação para serviços e a necessidade de maior eficácia organizacional tornaram-se as principais características do debate sobre as fontes de vantagem competitiva e a forma e propósito das organizações empresariais (Varey & Lewis, 1999).

Desde o seu surgimento, o conceito de *marketing* interno tem sido definido de diversas formas, com diferentes interpretações que evoluíram ao longo do tempo. A literatura inicial via o *marketing* interno como uma abordagem destinada a motivar e satisfazer os colaboradores, com a premissa de que, se estes estivessem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, seriam mais propensos a oferecer um melhor atendimento aos clientes externos (Guerra, 2013). Segundo o autor, nesta fase, os colaboradores eram vistos como clientes e os empregos como produtos. Com o tempo, o conceito evoluiu para uma perspectiva mais centrada no cliente, adotando técnicas similares às do *marketing* externo,

que passaram a ser consideradas como métodos mais eficazes para alcançar os objetivos do *marketing* interno.

O *marketing* interno exige que todos os membros da organização compreendam e internalizem os conceitos e objetivos do *marketing*, comprometendo-se ativamente na seleção, oferta e comunicação de valor ao cliente. Apenas quando todos os colaboradores reconhecerem que o seu papel é essencial na criação, entrega e satisfação das necessidades dos clientes, é que a empresa poderá alcançar um *marketing* verdadeiramente eficaz (Kotler & Keller, 2012). Nesse contexto, torna-se imperativo implementar estratégias que atendam às necessidades dos clientes internos, proporcionando-lhes a flexibilidade necessária para que possam responder de forma eficaz às exigências do mercado (Lindon *et al.*, 2010).

Espera-se, que o desenvolvimento da atividade de *marketing* motive as pessoas, descartando assim a ideia de que os colaboradores se motivam a eles próprios, para que desta forma o *marketing* interno possa fornecer um ambiente no qual as motivações sejam valorizadas - oferecendo incentivos em vez de benefícios (Rafiq & Ahmed, 1993).

O *marketing* interno constitui uma ferramenta estratégica que favorece a inovação e a melhoria contínua dos processos, a adoção de novos métodos de trabalho e a construção de relações interpessoais sólidas, as quais contribuem para o aumento da autoestima profissional dos colaboradores (Oliveira *et al.*, 2019). É, portanto, o *marketing* aplicado ao interior da organização (Calheiros *et al.*, 2011). Essas dinâmicas promovem o fortalecimento do compromisso organizacional, desenvolvem o espírito de trabalho em equipa, facilitam os relacionamentos internos e contribuem para o aprimoramento da cultura organizacional, (Oliveira *et al.*, 2019) o cliente interno pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso em muitas iniciativas da empresa (Calheiros *et al.*, 2011).

A chave para um “*business resilience*”, bem-estar dos funcionários, a sua produção laborar e inclusão social, passa pelo *marketing* interno. Estas ações requerem decisões e análises de longo prazo, com transformações de uma visão a curto prazo para longo prazo com o intuito de conseguir desencadear resultados (García *et al.* 2020).

García *et al.* (2020) afirma ainda que este contributo de “*business resilience*” e inclusão social, pode trazer à empresa:

1. Atração e desenvolvimento de talento através da competitividade no espaço de trabalho;

2. Mudança organizacional;
3. Desenvolvimento de espírito de liderança e delegação de poderes de decisão;
4. Processos de comunicação para a troca de conhecimentos e motivação;

Desta forma, podemos concluir afirmando, que o *marketing* interno surge como ferramenta de comunicação fundamental, (Santiago, 2019), facilita e realiza trocas contruindo relacionamentos com o publico interno, (Calheiros *et al.*, 2011), com o propósito de atrair, desenvolver e reter colaboradores qualificados, promover a harmonia e a coesão interna, fomentar uma comunicação mais aberta e democratizada, incentivar uma cultura organizacional inclusiva e, conseqüentemente, melhorar o desempenho global da organização (Oliveira *et. al.*, 2019). Todos estes parâmetros terão repercussões ao nível do sucesso da vida corporativa (Santiago, 2019).

Kotler e Keller (2012) afirmam que o *marketing* interno é uma das componentes do *marketing* holístico, sendo essencial para a contratação, formação e motivação de colaboradores comprometidos em oferecer um atendimento de excelência aos seus clientes. Guerra (2013) sublinha que, devido à sua própria natureza, o *marketing* interno não pode ser analisado de forma isolada ou separada da realidade organizacional, devendo, antes, ser considerado no contexto global da organização. A sua eficácia só pode ser devidamente avaliada dentro do âmbito orgânico da empresa. O *marketing* interno como gestão de relacionamento interno é um processo integrador dentro de um sistema para promover um trabalho positivo (Varey & Lewis, 1999).

Contribuições do Marketing Interno

O *marketing* interno tem sido proposto sob inúmeras configurações, desde uma abordagem estruturada para implementação da estratégia, à difusão de inovações, ao recrutamento e retenção de pessoal voltado para o serviço, à criação de uma cultura organizacional ou ao aumento da produtividade interna (Varey & Lewis, 1999).

Devemos então assumir, de acordo com Lindon *et al.*, (2010), esta filosofia de gestão, por meio de diversos meios, métodos e técnicas, visa atrair, reter, desenvolver e motivar os

recursos humanos, atendendo às suas necessidades e proporcionando-lhes a flexibilidade necessária para responder de forma eficaz às exigências do ambiente externo. Sendo capaz de fornecer o mecanismo para a reorientação necessária em tantas organizações (Varey & Lewis, 1999).

Esta conceptualização, enquanto filosofia de gestão baseada na valorização dos recursos humanos, através da estimulação da motivação, mobilização e gestão dos membros organizacionais, visa disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes internos e externos e facilitar a implementação de mudanças na organização (Rodrigues et al., 2016). Como consequência, gera um retorno significativo para as organizações, resultando em benefícios de valor inestimável. Não faz sentido prometer excelência no serviço antes da equipa estar preparada para fornecê-la (Kotler & Keller, 2012).

Recursos Humanos como Vantagem Competitiva e Fator Diferenciador

As instituições são compostas por pessoas que trabalham para pessoas e comunicam e atuam para pessoas, nesse sentido, temos que entender que os valores, missão e visão necessitam de estar alinhados com os indivíduos que vão executar essa estratégia. É fundamental, que os colaboradores da empresa conheçam a estratégia empresarial e que sejam parte integrante da construção da cultura organizacional. São esses valores, crenças, pensamentos, atitudes, comportamentos e ideias que identificam o tipo de organização e os seus recursos humanos (Shaufeli, 2013), perceber que tipo de estratégia e que cultura adotar é uma etapa de extrema importância. A definição destes elementos terá impacto no alcance dos objectivos anteriormente determinados. Segundo Guerra (2013), uma estratégia que pode ser adotada para aumentar a competitividade é a valorização das pessoas que integram a organização, com o objetivo de comprometer os colaboradores com os valores e filosofias da empresa. Dessa forma, eles estarão mais aptos a transmitir uma imagem positiva da organização à sociedade. Esta nova abordagem dos recursos humanos coloca a gestão de pessoas como uma prioridade central para os gestores. Reconhece-se que o sucesso da organização depende de uma força de trabalho motivada, com competências direccionadas para o futuro, que assegurem elevados níveis de produtividade (Lindon *et al.*, 2010).

A aposta das empresas passa por confiar cada vez mais na força e talento dos seus colaboradores. As organizações atuais que desejam ser competitivas necessitam de

funcionários ligados à empresa – indivíduos com altos níveis de energia, dedicação e absorção (Bakker, 2017). As empresas selecionam o profissional com maior compatibilidade relativamente aos valores e cultura da organização (Rodriguez *et. al.*, 2020). Estes colaboradores dispõem de uma abundância de recursos que colocam no seu trabalho – são entusiastas sobre as suas funções, conectados às atividades laborais e persistentes quando confrontados com dificuldades (Bakker, 2017). Por sua vez, o indivíduo irá escolher a instituição que tenha maior alinhamento com os seus valores onde estabelece uma ligação com esta, sendo uma relação de influência mútua (Rodriguez *et. al.*, 2020). Lindon et al. (2010) acrescentam que a gestão de pessoas numa empresa é um componente essencial para manter e fortalecer as suas vantagens competitivas em relação à concorrência. A evolução das relações de trabalho, a crescente preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, a importância da motivação e o impacto desta na imagem transmitida para o exterior fazem com que o foco no cliente seja internalizado dentro da organização. Pode-se, assim, concluir que os recursos humanos representam o principal valor acrescentado de qualquer organização em relação à sua concorrência. A percepção de que as organizações são constituídas por grupos humanos com interesses tanto comuns quanto divergentes leva à compreensão da complexidade envolvida na gestão de pessoas. A partir desse entendimento, as empresas têm investido cada vez mais no *marketing* interno como uma estratégia de recursos humanos, orientando-o para alcançar os resultados desejados (Calheiros *et al.*, 2011).

De acordo com Saks (2021), o modelo de cuidado de gestão de recursos humanos indica que este sistema leva os colaboradores a partilharem percepções sobre o ambiente organizacional e se os gestores de topo valorizem e promoverem esta cultura de cuidado. Quando os funcionários sentem um clima organizacional de consciência e atenção forte para com eles, vão responder com alto níveis de dedicação e empenho. A gestão de recursos humanos pode ser entendida como a estrutura de condução de indivíduos para alcançar resultados financeiros, sociais, humanos e ecológicos positivos a curto e longo prazo (Kramar, 2022). Bakker (2017) afirma que estratégias de gestão de recursos humanos com iniciativas e liderança transformacional desenvolvem um forte impacto na estrutura organizacional, assim como, na ligação que os funcionários têm para com a empresa através de bom ambiente de trabalho, que pode também ser influenciado através da proactividade dos trabalhadores. É necessário trazer o funcionário para o espaço de trabalho, não apenas no aspecto físico, mas também em todas as suas capacidades psicológicas - aptidões como:

adaptação, assertividade, trabalho de equipa, iniciativa pessoal, resiliência mental e emocional, controlo, competências comunicacionais, etc (Schaufeli, 2013). Posto isto, é perentório envolver voluntariamente e informalmente os colaboradores e a organização numa simbiose comportamental com um objectivo único (Sacks, 2006), perpetuando aquilo que Robin Kramar (2022) identificam como os três pilares da sustentabilidade dos recursos humanos, o desenvolvimento e resultado económico, social e ambiental. Neste contexto, é possível afirmar que os funcionários com altos níveis de compromisso organizacional, estão mais esclarecidos e satisfeitos para o exercício das suas actividades e interpretam o seu emprego como forma de jubilação pessoal, em contraditório aos outros que não o estão (Van Scotter, 2000).

Naturalmente, a gestão de recursos humanos têm uma influencia predominante na ligação funcionário-empresa, estratégias individuais de proatividade devem ser encorajadas, no sentido de aumentar esta ligação, há qual iremos chamar de *engagement*. Estes procedimentos isolados ou combinados com a estratégia corporativa motivam uma optimização do ambiente laboral quer ao nível dos recursos quer de produtividade (Bakker, 2017). Diligenciar a prosperidade dos trabalhadores requer uma focalização em áreas distintas da organização (Malhotra, 2012). Esta autora defende, que existem três domínios onde é necessária uma especial atenção: (1) seleccionar pessoas com intenções de desenvolvimento e adaptação comportamental a um ambiente dinâmico, com vista na promoção de inovação e criatividade; (2) os líderes têm a necessidade de perceber quais os pontos fortes, assim como, as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo perspectivas de crescimento de capacitações. Reconhecer e capitalizar os pontos fortes, em detrimento de enfatizar os pontos fracos propiciará o *engagement*; (3) é essencial as empresas contruirem fórmulas de oportunidades e progressos que abarquem programas de treino, gestão de sucessões, projectos especiais e orientação. Estas plataformas de optimização dos recursos humanos estão intimamente ligadas à prosperidade financeira da instituição (Malhotra, 2012).

No entanto, Schaufeli (2013) alerta para o facto de existir antecedente com consequencias na performance do funcionário. A empresa pode colocar ao dispor do colaborador um conjunto de recursos, todavia, este pode não sentir *engagement* com a instituição devido a problemas pessoais, alternativamente, o trabalhador pode até sentir conexão com a empresa mas não desempenhar um espírito de iniciativa devido a restrições no trabalho. Este *engagement* pessoal foi definido por Kahn (1990), como a expressão do

“*eu prefiro*” relativamente a comportamentos e tarefas que promovam a relação com o trabalho e pessoas (física, cognitiva e emocional) no desempenho dos papéis activos e completos deste numa instituição, o mesmo autor, determinou que no lado oposto existe o *disengagement* pessoal que consiste no desaparecimento do “*eu prefiro*” em comportamentos que promovam a falta de conexão, ausência física, cognitiva e emocional com desempenho de papéis passivos e incompletos. Assim sendo, as experiências pessoais no contexto laboral influenciam momentos de *engagement* ou *disengagement* pessoal.

A emergência do *engagement* no século XXI traduz-se em dois pontos: (1) o crescimento da importância do capital humano e a involucre psicológica dos funcionários no trabalho, (2) o interesse científico em estados psicológicos positivos. Shaufeli (2013)

Podemos entender, segundo Shaufeli (2013) o *engagement* está ligado três conceitos: satisfação no trabalho, compromisso com a organização, comportamentos extra, assim sendo, os colaboradores permanecem mais dedicados e entusiasmados com a laboração quando o ambiente corporativo providencia possibilidades de desenvolvimento e crescimento de carreira, *feedback* contínuo da *performance* e definição de objectivos (Malhotra, 2012).

Cultura Organizacional como Condição Preponderante no Interior da Organização

Neste mercado globalizado, competitivo e caracterizado por mudanças rápidas e constantes, há a necessidade de as organizações conseguirem adaptar e manterem sustentada a vantagem competitiva. A configuração da cultura organizacional é um dos fatores que pode contribuir para essa adaptação da empresa (Wecker *et al.*, 2021). É sustentável referir que da mesma forma que o fator humano impacta a cultura organizacional, também a cultura interfere no comportamento dos indivíduos (Ensslin *et al.*, 2022).

A mudança organizacional configura-se como um processo que promove a alteração e a transformação da estrutura, dos processos, dos recursos, das atitudes, dos valores e da cultura organizacional. Esta pode manifestar-se, essencialmente, a nível estrutural, através da modificação de metodologias e técnicas operacionais. Contudo, para que a mudança seja verdadeiramente eficaz, é imperativo que se produza uma alteração no comportamento humano. De facto, as organizações são compostas por indivíduos, sendo estes os responsáveis por implementar as ações e os objetivos estabelecidos pela empresa. Para que

o processo de mudança seja bem-sucedido, é fundamental a implementação de um sistema de gestão da mudança, que envolva todos os colaboradores da organização, abrangendo todos os níveis hierárquicos (Levorato *et al.*, 2021). Os autores em questão enfatizam que os principais elementos na gestão da mudança são o envolvimento dos colaboradores e a comunicação clara e contínua, uma vez que é fundamental que as pessoas compreendam o que será alterado, as razões subjacentes a essa alteração e as expectativas que recaem sobre elas durante o processo. Para que a implementação da mudança seja bem-sucedida, é imperativo realizar um planeamento organizacional detalhado, no qual se definam as ações a ser executadas, os prazos estabelecidos e os resultados esperados para cada área envolvida no processo de mudança. É fundamental olhar para o estudo da cultura como uma forma de compreender os fenómenos organizacionais sobretudo pelo aumento da competitividade entre as empresas, mudanças, fusões, aquisições, internalizações, entre outros. Isto acontece devido ao facto de a mesma atravessar os diversos setores e níveis das empresas, exercendo influência, desde o comportamento entre hierarquias e equipas, formulação de estratégias, modo de condução dos negócios, relações com clientes e desempenho organizacional. Podemos então assumir que a cultura é uma variável crítica para atingir as métricas propostas (Wecker *et al.*, 2021). A estratégia e a estrutura organizacional estão interligadas por uma relação de reciprocidade, que evidencia a interdependência entre a formulação da estratégia e a sua posterior implementação. De uma forma geral, esta relação recíproca sublinha que a estrutura da organização emerge a partir da seleção da estratégia da empresa ou acompanha-lhe o desenvolvimento. Uma vez estabelecida, a estrutura e a sua cultura organizacional passam a exercer uma influência sobre as ações estratégicas adotadas, bem como sobre as escolhas estratégicas futuras (Hitt *et al.*, 2008). Os mesmos autores defendem que a natureza da relação *estratégia/estrutura/cultura* significa que mudanças na metodologia da organização criam a inevitabilidade de modificar a maneira como as mesmas desenvolvem o seu trabalho. Acrescenta ainda que, quando a orientação “*estratégia influencia a cultura*”, a empresa deve envidar esforços com o objetivo de aferir qual a fórmula que estrutura demanda que o trabalho seja realizado, por fim a manterem-se consistentes na implementação de estratégias anteriormente escolhidas.

No entanto, Wecker *et al.*, (2021) define que a liderança dos gestores tem impacto direto na cultura da organização através das suas ações, crenças e estilos, assim como a cultura influencia a liderança com o decorrer do tempo e desenvolvimento da empresa, tornando-se um método contínuo. O mesmo autor salienta que as características da cultura

organizacional, sejam intencionais ou não, são influenciadas e movidas pela liderança, através de particularidades pessoais, tais como, a autoconfiança, convicções, formas de comunicar, entre outros. Por outro lado, Wecker *et al.*, (2021) afirma que a cultura pode ser modificada com o tempo mediante as visões e atributos dos indivíduos dentro da organização. Estes subgrupos ou subculturas envolvem a própria cultura organizacional e produzem uma nova, influenciando assim o comando hierárquico. É perentório afirmar que os estilos e culturas são desenvolvidos e compartilhados e têm uma indiscutível influência na capacidade de uma organização atingir os seus objetivos, a cultura organizacional é por si só, uma condição contundente na influência positiva e/ou negativa no resultado tornando-se assim um aspeto crítico no sucesso de um projeto (Vieira & Pereira, 2021).

Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional tem ganho destaque no paradigma organizacional, sendo alvo de inúmeros estudos. A atenção acerca da temática tem sido uma preocupação no delinear da estratégia corporativa, de uma forma genérica, esta conceção consiste nas relações e na forma como as pessoas se organizam e interagem dentro da organização. Diversos autores sugerem que a eficácia dos projetos está associada à cultura organizacional (Vieira & Pereira., 2021). Maciel., (2022), assume que a cultura organizacional gere o principal aspeto competitivo e diferenciador das empresas, os colaboradores. Assim sendo, a cultura transformou-se num elemento de extrema relevância na contribuição de vantagem competitiva para a instituição, no sentido de auxiliar a mesma a atingir os patamares que almeja. Maciel., (2022), reitera que a cultura organizacional é internalizada e propagada através de relações interpessoais no convívio diário no ambiente de trabalho. Podemos então assumir, que a coexistência entre os integrantes da organização é auxiliada pela cultura organizacional, estabelecendo métricas do que é correto ou incorreto, próprio ou improprio, permitindo uma comunicação e desenvolvimento dos objetivos da empresa, inclusive, poder ser um gerador de estabilidade emocional, na medida em que os indivíduos sabem o que é esperado relativo ao seu desempenho (Levorato., 2018).

Não obstante, só podemos afirmar uma cultura organizacional sólida quando esta provém de um sentimento de partilha e de estabilidade estrutural dos seus pressupostos, certificando o sentido de identidade ao todos os que fazem parte da instituição (Levorato *et*

al., 2021). Este autor assegura que estes pressupostos estão implementados nos aspectos inconscientes das pessoas, assim percebemos a dificuldade em transformar uma cultura num curto período de tempo, da mesma forma que é difícil instalar novas crenças e valores, a dificuldade em modificar o que está enraizado dentro de uma unidade corporativa também é latente. Desta forma, é essencial que os indivíduos não só conheçam a cultura organizacional da empresa, mas como também, atuem de acordo com os princípios e valores da mesma (Alsaqqa., 2020), para isso é necessário que a cultura esteja alinhada com o contexto organizacional e os seus objetivos (Ensslin *et al.*, 2022). É possível afirmar, que este conceito refere-se ao conjunto de valores, crenças e normas compartilhados que influenciam a maneira como os funcionários passam, interagem, sentem e comportam-se no interior das organizações (Alsaqqa., 2020).

De acordo com Hitt *et al.*, (2008), podemos referir a cultura organizacional como uma mescla de ideologias, símbolos e valores-chave compartilhados pela totalidade dos elementos corporativos que motivam e inspiram o processo de administração do negócio. As evidências indicam que uma empresa pode desenvolver competências essenciais tanto nas suas habilidades intrínsecas como na maneira como essas aptidões são mobilizadas por estratégias, de modo a gerar os resultados almejados. Hitt *et al.*, (2008) acrescentam que estes métodos têm tendência para na generalidade das situações incitar (ou desincentivar) a procura por situações dinâmicas, estas oportunidades afirmam ser uma notável causa para a prosperidade e diferenciação das organizações. Desta forma, uma das principais missões dos gestores atuais é impulsionar, permitir e reformar a pesquisa por situações favoráveis.

Aktas *et al.* (2011), definiu quatro tipos de cultura organizacional baseadas na “*Estrutura de Valores Competitivos*” – Competing Values Framework (CVF). Esta metodologia é considerada a mais dominante e expansiva nos modelos de estudo da área da cultura organizacional. O autor resumiu as diferentes culturas, como as seguintes:

Cultura de Clã: É caracterizada pela partilha de valores e objetivos comuns, numa atmosfera de grupo e de ajuda mútua, enfatiza o melhoramento e envolvimento do colaborador. Este tipo de cultura está associado ao sentido de “família”, onde o trabalho de equipa e o papel do líder como mentor é preponderante.

Cultura Adocracia: É um sistema temporário e adaptativo, que é anulado após a tarefa corporativa estar concluída, podendo rapidamente voltar ao ativo sempre que

necessário. Adocracia é uma cultura organizacional que consegue proporcionar oportunidades ao indivíduo de se desenvolver individualmente, desde que este seja consistente e alinhado com os objetivos da empresa. Os líderes são caracterizados como empreendedores e são conduzidos pela inovação e ideias diferenciadoras.

Cultura de Mercado: O foco são as relações e transações com o ambiente externo da organização em vez da gestão interna, o objetivo principal é adquirir proveitos através da competitividade do mercado. Este modelo enfatiza a eficácia no alcance das metas propostas, a competição é uma condição frequente entre os indivíduos como forma de se desenvolverem, o que pode causar irredutibilidade na relação pessoal entre eles.

Cultura de Hierarquia: É uma típica estrutura organizacional, com padrões de procedimentos bem definidos, com controlo rigoroso e responsabilidades bem estabelecidas. Este tipo de cultura pode ser identificado através da gestão pelo domínio das regras, sistemas e técnicas. A principal orientação é a estabilidade no interior da organização, que deve ser mantida com recurso a protocolos claros e inflexíveis (Aktas *et al.*, 2011).

Chiavenato (2014) criou o “iceberg da cultura organizacional”, no qual evidencia os aspetos formais e abertos, assim como, os aspetos informais e ocultos que constituem uma empresa. Como podemos constatar na figura 2:

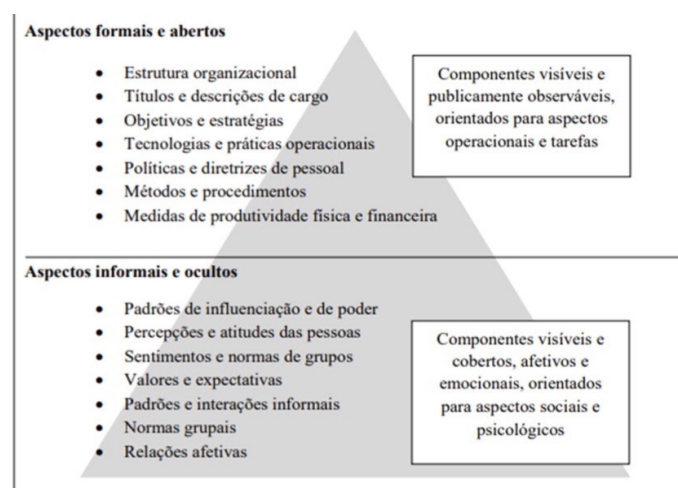


Figura 2: "Iceberg da cultura organizacional" Fonte: Chiavenato (2014).

Como podemos observar, os elementos formais e abertos dizem respeito aos componentes de fácil observação são dirigidos para aspetos de procedimentos, métodos,

políticas e diretrizes, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia. Por outro lado, os elementos informais e ocultos, são de difícil observação e compreensão, estão associados a características sociais, sentimentos, valores, atitudes, interações informais e normas grupais (Chiavenato, 2014).

Para a compreensão da cultura organizacional, Schein (2009, p.24) enumera três níveis essenciais, a saber:

Artefactos: São os aspetos tangíveis e as primeiras visualizações das características de um grupo. São exemplos de artefactos: ambiente da organização, arquitetura, layout, forma de vestir, padrões de comportamento visível, documentos públicos, entre outro.

Crenças e valores expostos: Relacionam-se com as estratégias, metas e filosofias, é através destas que os líderes partilham soluções que auxiliam as decisões organizacionais.

Suposições básicas: Esta é a condição de maior preponderância para a análise de culturas organizacionais. Neste nível, os indivíduos assumem como verdadeiras as suas crenças, perceções, pensamentos e sentimentos inconscientes, ou seja, são todas as ações que são concebidas como automáticas.

É possível entender o peso do diferencial estratégico que a cultura organizacional pode ter para as empresas. Compreendendo que as instituições possuem a sua própria cultura e que é visível através da missão, visão e valores, fatores estratégicos que tornam uma empresa mais competitiva (Maciel, 2022). No quotidiano das corporações os comportamentos e atitudes formam aquilo que é a cultura, o modo como as decisões são concebidas, as recompensas e correções atribuídas, o processo de comunicação utilizado, o posicionamento nas redes sociais, o tipo de liderança empregue, o comportamento dos colaboradores no local de trabalho e até a forma de vestir espelham profundamente a conduta que a instituição adota no relacionamento com os seus parceiros comerciais (Maciel, 2022). É imprescindível, que o líder tenha a capacidade de encaminhar a empresa de acordo com a cultura organizacional por via das suas ações, crenças, estilos de liderar e vivências por intermédio da criação de metas e objetivos, além disso, é incumbido pela contratação e

desenvolvimento dos seus ativos que são parte integrante deste ambiente, colaborando para a formação e dinamização da cultura organizacional (Wecker *et al.*, 2021).

Podemos afirmar, que a cultura organizacional possibilita um ambiente corporativo saudável assegurando o desenvolvimento profissional e o bem estar mental dos colaboradores, (Khan *et al.*, 2021) favorece o acesso às informações de mercado, incentiva a criatividade e colaboração, possibilita a aplicação dos conhecimentos obtidos, gera novas ideias, reforça o empreendedorismo (Wecker *et al.*, 2021), influencia o comportamento dos indivíduos, amplia a comunicação externa e interna numa perspetiva holística e integrada e alinha a estratégia da organização. (Ensslin *et al.*, 2022) É possível concluir, que uma forte e saudável cultura organizacional não só suporta a evolução dos indivíduos a vários níveis, como também, é um factor decisivo na prosperidade da empresa (Khan *et al.*, 2021).

O Engagement no Quotidiano corporativo e a sua aplicação

Não é perceptível quando o termo *engagement* surgiu relacionado com o trabalho, mas de uma forma geral, o crédito da sua utilização é atribuído à Organização Gallup na década de noventa. No início do século XXI surgiu uso generalizado do *engagement*. Mas qual a razão para as empresas ficarem tão interessadas nesta temática assim de repente? Schaufeli (2013)

Em primeiro lugar, é relevante compreender o conceito de *engagement*. Todas as suas conotações estão associadas ao envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, foco, esforço, dedicação, zelo e energia. Segundo Schaufeli (2013), o *engagement* no contexto laboral é definido como um estado mental positivo e satisfatório, relacionado com o ambiente de trabalho, e caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli *et al.*, 2002). Schaufeli (2013) acrescenta que o *engagement* refere-se às relações do colaborador com o seu trabalho e relações com a organização. Podemos então afirmar que existem níveis altos de *engagement* quando os funcionários estão envolvidos, comprometidos, entusiasmados e apaixonados pelo seu trabalho Attridge (2009).

A pluralidade do quadro corporativo deseja que as suas funções sejam atualizadas e interessantes, desenvolvendo abordagens modernas e alargando habilidades atuais, desta forma, as organizações conseguem conceber *engagement* nos seus recursos humanos

solidificando uma cultura de aprendizagem e criação de critérios de desenvolvimento individual (Malhotra, 2012). Colaboradores com um sentimento de *engagement* têm uma conexão energética e afectiva com as suas actividades profissionais, estando assim, mais preparados para lidar com situações de exigência no seu quotidiano profissional (Schaufeli *et al.*, 2002). Eles desenvolvem conceitos inovadores e fazem a instituição avançar Attridge (2009).

Saks (2006) afirma que trabalhadores mais *engaged* apresentam mais intenções, atitudes e comportamentos positivos para com a organização. Esta conexão com a empresa pode e deve ser alimentada através de práticas e comportamentos que passam por ferramentas de comunicação saudáveis, recursos de suporte, condições laborais, cultura organizacional, liderança, projectos de trabalho, supervisão construtiva, etc. Attridge (2009) Pinto *et al.* (2021) afirmam que as organizações que desejam fomentar a partilha de conhecimentos tácitos devem promover um ambiente de confiança e incentivar o *engagement* dos seus colaboradores. Attridge (2009) salienta o facto de trabalhadores instruídos e altamente qualificados são propícios ao *engagement*, mas também tendem a ser mais leais à sua profissão do que à organização específica em que exercem seu ofício, o mesmo autor, reitera que os funcionários que têm um plano de desenvolvimento pessoal e que recebem avaliações de desempenho formais anuais têm níveis de *engagement* significativamente maiores do que aqueles que não têm, no entanto, sofrer um acidente ou lesão no trabalho, sofrer assédio no trabalho, pode reduzir significativamente o *engagement*. Estas causas que derivam na falta de vínculo dos funcionários por ser associada ao *burnout*. O *burnout* tem sido associado a diversas formas de distanciamento em relação ao trabalho, tais como o absentéismo, a intenção de deixar o emprego e a rotatividade. No entanto, para aqueles que permanecem na organização, o esgotamento resulta numa menor produtividade e eficácia no desempenho laboral. Consequentemente, o *burnout* está relacionado com uma diminuição da satisfação no trabalho e com um comprometimento reduzido, tanto com as funções desempenhadas como com a organização (Maslach *et al.*, 2001). Este autor, salienta que a falta de apoio social está ligada ao esgotamento. A escassez de apoio dos supervisores é especialmente importante, ainda mais do que o apoio dos colegas de trabalho. Dentro da literatura de suporte social, há também uma hipótese de “amortecimento” que sugere que o suporte social deve moderar a relação entre os factores de stress no trabalho e *burnout*. A carência de informação e feedback está consistentemente relacionada com as dimensões do *burnout*.

Shaufeli *et al.* (2006) e Maslach *et al.* (2001) afirmam que o *engagement* é a antítese do *burnout*. Enquanto este último é geralmente um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado afetivo e cognitivo persistente e abrangente, que não se concentra em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. Conforme mencionado anteriormente, o *engagement* caracteriza-se pelo vigor, dedicação e absorção.

Vigor: É caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço no próprio trabalho e persistência mesmo diante das dificuldades.

Dedicação: Refere-se a estado de forte envolvimento com o trabalho e experimentação de um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.

Absorção: Caracteriza-se por estar totalmente concentrado e alegremente absorto em seu trabalho, em que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em se desprender do trabalho.

Por outro lado, Kahn (1990) enfatiza que existem três condições influenciadoras de fomentar o *engagement* ou *disengage*. Estas condições estão directamente relacionadas com os colaboradores e com a sua percepção, assim sendo, emergem três contextos psicológicos: significado, segurança e disponibilidade. Juntas, as três condições moldam a forma como as pessoas desempenham as suas funções. De acordo com o mesmo autor, os membros da organização fazem de maneira inconsciente três perguntas em cada situação: (1) Quanto significativo é para mim melhorar a minha *performance*? (2) Quão seguro é fazê-lo? e (3) Quão disponível estou para fazê-lo? As respostas a estas questões mostravam se o funcionário estava ligado ou não aos valores da empresa.

A Importância da Liderança no *Engagement*

É possível expressar que o apoio dos gestores/líderes, à inovação, à informação, à valorização e ao clima organizacional podem ser considerados importantes recursos de trabalho como contributo para o *engagement* (Baker *et al.*, 2007). Em suma, é imperativo garantir que o gestor/líder pode ter um impacto direto e indireto no *engagement* do funcionário no trabalho (Decuyper & Schaufeli, 2020). Os mesmos autores concluem que

existem dois mecanismos indiretos que podem ser distinguidos: (1) uma via material em que se reconhece a influência que os líderes exercem sobre as características do trabalho, (2) uma via motivacional que se constitui em processos intrapessoais baseados na satisfação de necessidades psicológicas.

Além disso, evidências comprovam que os líderes influenciem o *engagement* dos funcionários diretamente por (3) uma via cognitiva, (4) uma via comportamental, (5) uma via afetiva por meio de contágio emocional (Decuypere & Schaufeli., 2020). Por conseguinte, o envolvimento dos gestores/líderes aparenta ser benéfico para os negócios, mas também, assertivo para os programas de apoio aos colaboradores, provedores de serviços de saúde comportamental que podem ajudar as organizações nos seus esforços para melhorar o envolvimento dos funcionários (Attridge, 2009).

Não obstante, *o engagement* do gestor/líder no trabalho pode levar a pontuações mais altas em estilos de liderança positivos. Nesse sentido, argumenta-se que elevados níveis de vigor, dedicação e absorção representam também recursos pessoais de um gestor ou líder, os quais lhe proporcionam maiores níveis de energia e resiliência mental, essenciais para melhorar o seu desempenho e produtividade em diversas áreas. Os estilos de liderança que apresentam estratégias positivas em relação ao funcionário têm tendência a aumentar seu engajamento no trabalho (Decuypere & Schaufeli, 2020). Sacks (2006) garante que os funcionários que recebem maior suporte organizacional são mais propensos a retribuir com maiores níveis de *engagement* na sua função e na organização; colaboradores que alcançam empregos com características de trabalho altas são mais propensos a retribuir com maior *engagement* no trabalho; os funcionários que têm percepções mais altas de justiça processual estão mais predispostos a retribuir com maior envolvimento da organização. Indivíduos que estão *engaged* demonstram também uma maior disposição para estabelecer um relacionamento de alta qualidade com o seu empregador, o que contribui para atitudes, intenções e comportamentos mais positivos. Em suma, o *engagement* pode ser definido como um estado de espírito único, positivo e gratificante, relacionado com o trabalho, e caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2013).

Em conclusão, podemos assumir que quando a organização não fornece os recursos necessários, os indivíduos são mais propensos a retirarem-se e a desvincularem-se das suas funções. Dessa forma, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um

indivíduo está disposto a investir no desempenho das suas funções laborais depende dos recursos económicos e socioemocionais proporcionados pela organização (Sacks, 2006).

Job Performance

Origem

Vivemos num ambiente económico cada vez mais competitivo, cheio de incertezas e complexidade, as organizações precisam de contar com múltiplas configurações no que concerne às relações de trabalho (Wang, Taolin *et al.*, 2019). Neste contexto corporativo e devido ao impacto significativo do papel dos recursos humanos nas organizações, torna-se de importância superior entender que variáveis têm implicações no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores.

O *job performance* ou desempenho no trabalho tem sido estudado ao longo de muitos anos como uma forma importante e comportamento individual e de grupo, com investigadores a frequentemente procurarem melhorar o conceito através de design de cargos, seleção e envolvimento de pessoas ou modificando o estilo de gestão ou cultura organizacional (Warr, P., & Nielsen, K. 2018). A questão do desempenho no trabalho é considerada uma condição de extrema preponderância na gestão dos recursos humanos, o que torna a sua avaliação numa matéria de capital, é um fenómeno complexo e que deve ser abordado de diferentes formas dependendo do propósito (Villagrasa *et al.*, 2019). Podemos afirmar, que a gestão de recursos humanos tem como finalidade aumentar a produtividade e as receitas, como resultado, elevar e impulsionar a performance tornou-se uma prioridade (Xu et al., 2022). Estes autores afirmam, que um capital social mais sólido é essencial para o progresso no trabalho, uma vez que está ligado direta ou indiretamente a outros fatores.

No entanto, é relevante que esta gestão de desempenho seja um processo que garanta a produtividade dos colaboradores e que o trabalho atribuído seja conduzido de acordo com os objetivos organizacionais (Al-Jedaia & Mehrez, 2020), não obstante, deve envolver em conjunto gerentes/supervisores e funcionários, e com o intuito de aumentar a credibilidade do sistema, a comunicação deverá ser feita nos dois sentidos (Malhotra, 2012) (Al-Jedaia & Mehrez, 2020).

Conceito de Job Performance

A caracterização de *job performance* pode ser assumida como comportamental, episódica, avaliativa e multidimensional (Motowidlo, Borman & Schmit, 2014). Esta ideia está relacionada com o ambiente laboral, referindo que o modelo de trabalho corresponde à qualidade e produtividade em termos de eficiência e eficácia (Omolayo & Omole, 2013). O elevado padrão de desempenho permite que as organizações alcancem os seus objetivos com facilidade (Ertekin & Avunduk, 2021). Esta conceção é entendida como o valor esperado para a organização através dos comportamentos discretos que um indivíduo desenvolve durante um determinado período de tempo (Motowidlo, 2003). Este autor, enfatiza a ideia de que a performance é uma propriedade do comportamento. Em particular, é uma singularidade agregada de várias atitudes que ocorrem ao longo de um espaço temporal, esta essência traduz-se no resultado esperado pela organização.

Afigura-se significativo entender que ao analisar o *job performace* devemos distinguir os aspetos laborais que estão a ser realizados, bem como, as metas necessárias para as alcançar, desta forma, os elementos que compõe o job performance consistem no conhecimento, meticulosidade, capacidade de resposta, motivação e apoio (Omolayo & Omole, 2013). Contudo, as variações individuais nas dimensões da personalidade e da capacidade cognitiva, aliadas às experiências de aprendizagem, resultam em diferenças no conhecimento, nas competências e nos hábitos de trabalho. Estes fatores desempenham um papel mediador nos efeitos da personalidade e da capacidade cognitiva sobre o desempenho profissional (Motowidlo, Borman & Schmit, 2014). Além disso, é possível que a relação entre o *engagement* organizacional e o *job performance* esteja moderada por diversos coeficientes, incluindo variáveis demográficas como, género, idade, escolaridade e experiência profissional (Jaramillo *et al.*, 2005). O mesmo autor salienta ainda que este vínculo é mais sólido para empresas com culturas coletivistas do que as individualistas. Deste modo, os capitais humano, social e psicológico participam notavelmente no desempenho no trabalho na sua configuração e assimetria casual. O capital psicológico é o elemento mais crítico na conquista de níveis de job performance elevados (Xu *et al.*, 2022).

Compreender o *job performance* revela ser profícuo na globalidade das estratégias e intervenções que a organização desempenha para a otimização constante do exercício humano nas tarefas laborais (Motowidlo, 2003). É legítimo garantir, que o *job performance* dos colaboradores é vital para o desempenho e sucesso organizacional (Scholten *et al.*, 2022).

O Impacto do Comportamento na *Performance*

O *job performance* é considerado uma das dimensões primordiais na consecução dos objetivos corporativos. Espera-se que o desempenho laboral contribua para alavancar estes propósitos numa perspetiva de vantagem competitiva (Al Wali *et al.*, 2019). Porém, a *performance* é um comportamento com uma componente avaliativa, que pode ser avaliado através da eficácia individual ou organizacional, de forma positiva ou negativa (Motowidlo, Borman & Schmit, 2014). Estes autores acreditam que condições, cenários, coisas ou pessoas que são modificadas pela *performance* - também são afetadas por fatores que não estão sob o controlo do desempenho individual.

Motowidlo (2003) afirma que comportamento, *performance* e resultados não são a mesma coisa. Este autor revela que comportamento é o que as pessoas fazem. *Performance* é a expectativa do valor organizacional do que as pessoas realizam. Resultados são circunstâncias ou cenários de pessoas ou elementos que são modificados pelo que fazem como mecanismo de contribuição ou danificação da eficácia corporativa. Neste enquadramento, existe uma componente interessante que diz respeito às características do bem-estar no trabalho, tais particularidades influenciam o contexto de desempenho e produtividade (Warr, P., & Nielsen, K. 2018). Segundo estes autores, é exequível descortinar na literatura estudos que analisaram indicadores positivos e negativos relativamente ao afeto. Foram considerados consistentemente mais cruciais os sentimentos positivos em detrimento dos negativos em matéria de desempenho.

De acordo com Motowidlo (2003), *performance* faz alusão apenas a comportamentos que edifiquem diferenças que contribuam para os objetivos organizacionais. Contudo, no decorrer de 8 horas de trabalho diário, os indivíduos desenvolvem variadíssimas tarefas que não ajudam nem prejudicam a organização a atingir os seus propósitos - tais comportamentos têm incidência na *performance* (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Além disso, também as práticas de avaliação e gestão de *performance* influenciam a conduta dos colaboradores e, conseqüentemente, afetam o *job performance*. Estes recursos técnicos e humanos carecem de uma ótica interligada, devido à influência mútua que exercem sobre si (Ensslin *et al.*, 2022).

Por outro lado, Williams & Anderson (1991) desenvolveram duas abordagens relativas a esta temática: a) comportamentos que beneficiam a organização em geral (*e.g*

avisa com antecedência quando não pode trabalhar, adere às regras informais estabelecidas para manter a ordem) b) comportamentos que beneficiam imediatamente determinados indivíduos e que indiretamente através destes meios contribuem para melhorar a organização (*e.g ajuda outras pessoas que estiveram ausentes / tem um interesse pessoal sobre os colegas*). Assim sendo, a capacidade de resposta do indivíduo relativamente à reciprocidade fornece uma base de entendimento que indica de que forma o benefício e a intencionalidade percebida do tratamento recebido pela organização influencia o seu compromisso e performance afetiva (Eisenberger *et al.*, 2001).

O domínio do *job performance* abrange comportamentos que podem ter efeitos positivos ou negativos na concretização das metas organizacionais. Desta forma, episódios comportamentais na competência da *performance* individual podem adquirir valores esperados de múltiplos níveis para a empresa. Estes podem divergir entre leve a extremamente positivo para comportamentos que possam ajudar no alcance dos fins propostos – leve a extremamente negativo para práticas que prejudiquem a consecução dos pressupostos corporativos (Motowidlo, 2003). Segundo Van Scotter (2000), os funcionários que são mais solícitos, cooperadores e orientados para o trabalho em equipa, são mais propensos a serem classificados como um ativo eficaz. Este autor afirma ainda, que estes indivíduos estão numa posição mais favorável a receberem um feedback positivo por parte dos seus supervisores relativamente à probabilidade de avançarem para o próximo nível da organização.

É bastante claro, que os fluxos de comportamento laboral são avaliados por circunstâncias em que as pessoas incrementam algo assertivo em termos de objetivos organizacionais, são estes episódios comportamentais que compõem o domínio do *job performance* (Motowidlo, Borman & Schmit, 2014). Nesta sequência, as organizações devem asseverar que os desempenhos eficazes sejam considerados e incentivados a permanecerem. Como resultado, é esperado que os mesmos permaneçam mais satisfeitos com as suas funções, comprometidos com a instituição e menos predispostos a retirarem-se (Van Scotter, 2000).

Contributo da Liderança no Job Performance

As capacidades dinâmicas tornaram-se uma fonte substancial de vantagem competitiva através de um papel mediador do comportamento de trabalho (Al Wali *et al.*, 2019), nesta perspetiva a gestão de *performance* é um princípio de contribuição significativa

para o êxito corporativo, a chave para encontrar a melhor eficiência, eficácia e prosperidade (Soares *et al.*, 2022). Importa referir, que a gestão compreende uma combinação de processos e rotinas que procura, enquadrando o contexto e as suas particularidades, aplicar conhecimentos efetivados pela intermediação da *performance* com o desígnio de monitorizar o impacto na cultura organizacional e no comportamento dos indivíduos, bem como, em sistemas e processos que apoiem a tomada de decisão, estimular a aprendizagem, desenvolver alocação de recursos, tratamento da informação e a transmissão de resultados de desempenho (Ensslin *et al.*, 2022). Assim, os gestores têm acesso a informações que lhes permitem analisar e organizar a condução do processo de comunicação no sentido de planear e implementar ações vitais, verificando se estas práticas se traduzem nos desígnios deliberados (Ensslin *et al.*, 2022).

Apesar disso, Xu *et. al* (2022) afirmam, que os gestores devem reconhecer, que mesmo que os funcionários tenham um baixo nível hierárquico, os mesmos podem atingir um alto desempenho no trabalho. Para isso, é substancial que os gestores invistam nos três capitais basilares dos colaboradores com o objetivo de melhorar a sua *performance* com mais eficiência. Os mesmos autores, indicam que a entidade empregadora e os trabalhadores devem congregar um investimento em capital psicológico, especialmente orientado para as tarefas, cultivar as qualidades positivas de autoconfiança, coragem, otimismo, esperança, espírito de empreendimento, diligência, resiliência e perseverança. Desta maneira, ao aprimorar a *performance*, é imperativo focar no capital psicológico, capital humano e capital social. É plausível comprovar, que a adoção de um estilo de liderança congruente é um fator decisivo para uma excelente *performance*, é também uma oportunidade para os gestores e líderes suportarem a gestão de trabalho e controlarem os recursos dentro da organização – motivar, desenvolver e incentivar os funcionários (Al-Jedaia & Mehrez, 2020).

Poderá ser necessário, que as empresas redefinam e convertam competências e mecanismos para incrementar a inovação na existência de processos e ferramentas integrativas de aprendizagem (Al Wali *et al.*, 2019). Nesta perspetiva, é pertinente referir que existe uma relação significativa entre a gestão da *performance* e o *engagement* dos indivíduos (Malhotra, 2012).

Práticas que aumentam a performance organizacional

Revela-se significativo a contribuição no contexto de trabalho, aspetos como o aumento da disponibilidade e diligência por parte do indivíduo na realização de comportamentos organizacionais que se afiguram como relevantes (Motowidlo, 2003). Atributos pessoais que contribuam para tais contextos são um fator decisivo, por exemplo, uma saúde débil poderá ter um impacto negativo e reduzir as opções disponíveis para uma pessoa, no entanto, as diferenças individuais no que respeita ao conhecimento, competências e know-how conseguem fazer sobressair qualquer possível importância da variação do bem-estar (Warr, P., & Nielsen, K. 2018). O desenvolvimento pessoal, intelectual ou das habilidades necessárias para a execução de tarefas apresentam-se como uma vantagem organizacional positiva, este aprimoramento do conhecimento e *skills* resulta de um incremento da performance (Motowidlo, 2003).

Wu, Fangyuan, *et al.*, (2021) Warr, P., & Nielsen, K. (2018) sugerem, que as experiências pessoais associadas ao bem-estar têm potencial de criar uma discrepância no desempenho no trabalho, identificam ainda, o humor positivo ou negativo como regulador de comportamento. Desta forma, os mesmos autores determinam que valores pessoais acompanhados com sistemas de motivação provavelmente terão um amplo impacto nas ligações entre o bem-estar e a performance.

Job Satisfaction

Introdução do *Job Satisfaction* no Contexto Organizacional

Os desafios competitivos impostos às empresas de uma forma globalizada, impactaram a adoção e criação de práticas direcionadas para um maior envolvimento dos recursos humanos e uma melhor performance das organizações (Rodwell, Kienzle & Shadur., 1998). O trabalho é uma parte central da vida e identidade da pluralidade das pessoas, não é estranho afirmar que a maioria das horas do dia de mais de metade da população ativa sejam no local de trabalho ou em tarefas associadas. Quando é feita a pergunta: “O que é que faz?” – normalmente a resposta está associada ao cargo que desempenha (Judge & Klinger, 2008).

Foram desenvolvidas na literatura organizacional diversas teorias sobre as causas da satisfação no trabalho ao longo dos anos. Estas concepções conseguem ser vagamente classificadas em três categorias (Judge & Klinger, 2008, pag 398):

1. *Teoria situacional* – Refere que o *job satisfaction* resulta da natureza do trabalho de alguém ou de aspetos do ambiente.
2. *Abordagem disposicional* – Assume que o *job satisfaction* está enraizado na composição personológica do indivíduo.
3. *Teoria interativa* – Propõe que o *job satisfaction* resulta da interação de fatores situacionais e personológicos.

Neste raciocínio, as práticas de recursos humanos utilizadas no interior da empresa, assim como os efeitos das mesmas, têm impacto nas perceções individuais dos funcionários. Tais interpretações são vitais para a envolvente competitiva da organização. É imperativo criar ferramentas que incluam os funcionários e que estas mesmas componentes de envolvimento sejam reconhecidas (Mpuangnan *et al.*, 2024) (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998). Estes autores afirmam, que a extensão do comprometimento dos funcionários é determinada pela atitude dos mesmos em relação aos programas de envolvimento, bem como, a sua tipologia e quantidade Rodwell, Kienzle & Shadur (1998). indicam ainda, que a participação dos funcionários na comunicação das equipas e na tomada de decisão não são, na maioria das vezes, bem atendidas por parte dos gerentes, como resultado, tais procedimentos podem inflacionar a falta de comprometimento, insatisfação no trabalho e stress laboral, com implicações negativas na performance da empresa. Desta forma, afirmam Mpuangnan *et al.*, (2024) que se os trabalhadores estivessem satisfeitos com seus empregos, estariam mais dedicados, motivados e produtivos, o que levaria a um nível de desempenho aprimorado. Pode-se sugerir que instituições, organizações e outros setores devem focar na motivação dos colaboradores e adotar um estilo de liderança participativa para aumentar a satisfação no trabalho dos funcionários e, eventualmente, seu desempenho.

Em virtude do exposto, a satisfação no trabalho ou *job satisfaction* tem sido um importante tópico, com especial ênfase nas organizações, na gestão de recursos humanos e na literatura das ciências sociais e comportamentais. Esta matéria é relevante para as empresas, *stakeholders* e economia global (Hills *et al.*, 2012).

Conceito de *Job Satisfaction*

O *job satisfaction* é um conceito global que é compreendido em várias vertentes (Judge & Klinger, 2008), estas devem ser um instrumento com elevada amplitude em termos da assimilação do compromisso, bem-estar laboral, produtividade e *performance*, ou seja, o *job satisfaction* pode ser entendido como a relação entre o prazer e a recompensa (Hills, Joyce & Humphreys, 2012). Podemos compreender este paradigma como a ligação que as pessoas têm aos seus empregos e com os diferentes aspetos do trabalho. Alguns indivíduos gostam do seu trabalho e consideram que ele é uma parte fulcral na sua vida. Outros, porém, odeiam trabalhar e fazem-no apenas porque o devem (Spector, P.E., 1997).

Neste sentido, o *job satisfaction* estimulou um grande interesse dos investigadores, em parte porque é considerada importante por si só, e por outro lado devido à sua intervenção em resultados positivos importantes (Van Scotter, 2000). As instituições e os gestores estabelecem as suas atividades onde a preocupação pelo bem-estar físico e fisiológico das pessoas começa a ser cada vez mais comum, neste enquadramento, a avaliação das atitudes dos funcionários, como a satisfação no trabalho, apraz ser pertinente (Spector, P.E., 1997). Judge & Klinger, (2008) Pereira, A., da Silva, L., & Durão, M. (2024) acrescentam ainda que o afeto é uma componente central para qualquer definição de satisfação do trabalho ou atitudes laborais em geral, também a autonomia, o incentivo da participação, o alcance de metas pessoais, oportunidades de crescimento demonstram ter uma correlação significativa no *job satisfaction* (Sun., 2016). Podemos dizer, que este conceito é um barómetro no sentido de perceber se as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus empregos. Geralmente, a satisfação no trabalho é avaliada como uma variável atitudinal (Spector, P.E., 1997).

É aceitável referir, que o *job satisfaction* é um tópico de grande interesse tanto para as pessoas que trabalham nas organizações como para os indivíduos que a estudam. Na verdade, é uma das variáveis de estudo mais investigadas na área do comportamento organizacional (Spector, P.E., 1997). Desta forma, a medição do *job satisfaction* e os seus determinantes, tornaram-se vitais e de particular relevo para a adequação de uma força de trabalho adequada, precisa e orientada para os objetivos operacionais e corporativos (Hills *et al.*, 2012).

Importância da Aplicação do Job Satisfaction nas Organizações

O *job satisfaction* pode ser entendido como um sentimento global sobre o trabalho, ou como uma constelação de atitudes relacionadas com vários aspetos e facetas das operações que um indivíduo desenvolve (Spector, P.E., 1997). Desta forma, o desejo de desenvolvimento pessoal do funcionário está intimamente relacionado com as características do trabalho e a satisfação do mesmo (Judge & Klinger, 2008).

Contudo, o objetivo de inúmeras práticas de gestão e administração de recursos humanos, onde expressões como “envolvimento”, “compromisso” e “qualidade” são enfatizados, não aparentam ser tão claras e diretas como deveriam (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998). Para estes autores, a utilização destas técnicas deve servir para aperfeiçoar a *performance* e o desempenho da organização em geral e do indivíduo em particular, no entanto, estes procedimentos só conseguem obter resultados positivos, se for possível diminuir ou remover os efeitos das características dos funcionários e de outras variáveis, como a idade, estabilidade hierárquica e o absentismo (de Oliveira, Davi Fideles, *et al.*, 2023).

É essencial afirmar, que existem razões consideráveis pelas quais os gestores se devem debruçar no que refere ao *job satisfaction*, estas podem ser classificadas de acordo com o foco no funcionário ou na organização (Spector, P.E., 1997). Nesta perspetiva, assumimos que existe uma relação significativa entre o *job satisfaction* e a satisfação com a vida (Judge & Klinger, 2008). Os investigadores avançam com existem três possíveis formas que explicam este vínculo: 1) *Efeito colateral* – Quando as experiências no trabalho têm impacto nas vivências do quotidiano e vice-versa; 2) *Segmentação* – Momentos em que as experiências de vida e do trabalho são balcanizadas e de pouco têm a ver uma com a outra; 3) *Compensação* – O indivíduo procura compensar um trabalho/vida pessoal insatisfatória pretendendo encontrar a satisfação e felicidade na sua vida pessoal/trabalho (Judge & Klinger, 2008).

Neste sentido, a comunicação é um pêndulo com caracter especial quando falamos em gestão. Aspetos como o trabalho em equipa, participação, comprometimento, *performance* e satisfação são fortemente motivados pelo papel da comunicação nas organizações, assim, estas trocas de informação são inerentes a todas as práticas de gestão (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998). Colaboradores motivados tendem a apresentar um desempenho superior nas suas funções, uma vez que são mais criativos, proativos e

dedicados. Por outro lado, a liderança participativa contribui para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, no qual os colaboradores se sentem reconhecidos e valorizados. Este tipo de ambiente pode, assim, potenciar a moral da equipa e conduzir a um desempenho mais elevado (Mpuangnan *et al.*, 2024). Um indivíduo cujas necessidades não são satisfeitas não alcançará a satisfação necessária para desempenhar as suas funções de forma eficaz e com qualidade no ambiente de trabalho (de Oliveira, Davi Fideles, *et al.*, 2023). Os mesmos autores complementam dizendo, que a insatisfação profissional causa uma série de perdas para a organização, além da diminuição no desempenho e na produtividade dos colaboradores. O seu impacto é avaliado consoante a influência que este tenha no desempenho do indivíduo, além de outras relações indiretas por meio de outras práticas (Rodwell, Kienzle & Shadur, 1998).

Desta forma, assumindo uma perspetiva humanitária, onde as pessoas merecem ser tratadas de forma justa e com respeito. O *job satisfaction* é, até certo ponto, um reflexo de um bom tratamento, sendo um indicador de saúde mental, emocional e físico. Por outro lado, adotando uma perspetiva utilitária, onde o *job satisfaction* leva a que o comportamento dos funcionários tenha preponderância na conduta da organização (Spector, P.E., 1997). Recomenda-se que as organizações adotem estratégias de motivação e reconhecimento que valorizem tanto os aspetos intrínsecos quanto extrínsecos do trabalho. Isso pode incluir a implementação de programas de desenvolvimento pessoal, feedback regular e reconhecimento pelo trabalho realizado, bem como a promoção de um ambiente que estimule a autonomia, colaboração e crescimento profissional (Pereira, A., da Silva, L., & Durão, M. 2024) (de Oliveira, Davi Fideles, *et al.*, 2023). Estes autores reiteram, que o papel da motivação no ambiente organizacional é crucial para impulsionar o desempenho dos colaboradores e alcançar os objetivos da organização, enfrentando desafios complexos e exigindo uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a participação e a satisfação no trabalho.

A lógica de que o trabalho é uma parte integrante da vida das pessoas, a correlação existente entre trabalho e satisfação com a vida faz cada vez mais sentido. As experiências laborais impactam a vida pessoal dos indivíduos, contudo, uma vida mais feliz transborda para experiências positivas no trabalho (Judge & Klinger, 2008). Existem implicações importantes relativos aos sentimentos dos funcionários, que levarão a comportamentos positivos ou negativos. Além disso, o *job satisfaction* é um reflexo do funcionamento organizacional (Spector, P.E., 1997).

A Evolução do Teletrabalho no Contexto Corporativo

Origens e Evolução

O conceito de trabalho remoto não é uma questão recente. A implementação destas funções é realizada desde os anos noventa (Makowski, P., 2023). No entanto, esta ideia cresceu exponencialmente nos últimos anos (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020), consistindo no desenvolvimento parcial ou integral das tarefas corporativas num local alternativo ao local de trabalho tradicional (Makowski, P., 2023).

É do conhecimento geral que este paradigma ganhou uma expressão de relevo durante a pandemia de *COVID-19* (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020) tornando-se uma prática comum em todo o mundo devido às medidas de isolamento e confinamento decretadas pelos governos (Prasad, 2020). Enquanto que no passado, esta definição de trabalho era apenas uma opção para muitos colaboradores, atualmente converteu-se numa ação imperativa no sentido de minimizar os riscos de contágio e, mais recentemente, uma forma de vantagem competitiva (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020) (Prasad., 2020).

Assim sendo, as empresas tiveram a necessidade de adaptar as suas rotinas e metodologias de trabalho para esta nova realidade (Prasad, 2020), devido à inovação tecnológica e aos novos meios e plataformas de informação e comunicação virtual, foi possível às organizações fazerem esta transição (Popovici, V., & Popovici, A., 2020). Contudo, esta adaptação não foi executada apenas pelas empresas, também os seus colaboradores tiveram a necessidade de adaptar as suas rotinas a esta nova metodologia de trabalho, para que desta forma, consigam atingir os objetivos e metas propostos (Prasad., 2020). O teletrabalho surgiu com o compromisso de horários mais flexíveis, maior autonomia e satisfação laboral (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020) (Prasad *et al.*, 2020).

Segundo Nugraha *et al.*, (2022) e Prasad (2020), o teletrabalho trouxe maior produtividade com a redução do tempo de deslocação para o local de trabalho, permitindo a este planear de forma mais assertiva as suas atividades profissionais e pessoais. Por sua vez, Popovici, V., & Popovici, A., (2020) afirmam que o trabalho remoto parte do pressuposto

de garantir uma situação *win-win* para ambas as partes, com um grande impacto na gestão de recursos humanos.

Teletrabalho como Vantagem Competitiva

Podemos assumir, que o trabalho remoto traz várias vantagens para as partes envolvidas, no entanto, é necessária uma abordagem holística sobre esta temática. As empresas terão que criar um entendimento entre os interesses pessoais dos seus colaboradores em conformidade com os objetivos laborais (Grados, L. F., 2023). Ainda segundo o autor, o neuroticismo, o ambiente laboral, reconhecimento social, cognitivo e afetivo, as crenças e as avaliações podem influenciar a vertente emocional de um indivíduo em contexto laboral, tendo impacto posterior de forma mais ampla.

O novo paradigma nacional e internacional acelerou a transição digital, assim como, metodologias de trabalho mais flexíveis (Makowski, P., 2023). Desta forma, o teletrabalho tornou-se uma prática importante no que corresponde ao envolvimento, *engagement* e retenção de talento. Sectores de atividade, como por exemplo, tecnologia de informação, *I&D*, *E-Commerce*, *marketing* digital, farmacêutica, etc apresentam-se como apreciadores deste conceito, por outro lado, existe ainda um número elevado de trabalho não qualificado que não está sujeito a estas práticas (Prasad *et al.*, 2020). Porém, as organizações para continuarem a acrescentar valor será necessário aplicar diferentes metodologias para envolver os colaboradores, promover o seu bem-estar e satisfação laboral, medidas eficazes de gestão de recursos humanos, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work life balance*), formação e desenvolvimento, assim como, lideranças eficazes e eficientes (Makowski, P., 2023) (Nugraha *et al.*, 2022).

A retenção de talento, diminuição de stress e gestão de conflitos, apresentam-se como alguns dos focos principais das empresas no contexto atual (Prasad, 2020). Este desafio tende a passar pela requalificação de competências ou um incremento das já existentes, (Makowski, P., 2023) equipamentos adequados às funções e tarefas, moderar o isolamento social e criação de políticas organizacionais que contemplem o trabalho remoto, para que desta maneira se evite atrasos na tomada de decisão e no desenvolvimento de projetos (Prasad, 2020).

Desafios do Teletrabalho

É lícito afirmar, que as rotinas de teletrabalho ou trabalho remoto são sólidas e permanecerão incondicionalmente no quotidiano das empresas (Popovici, V., & Popovici, A., 2020). Os mesmos autores afirmam, que existe um aumento da performance e produtividade em contexto de teletrabalho, devido essencialmente, ao facto de os colaboradores conseguirem desenvolver as suas tarefas de forma mais longa e sem pausas, interrupções ou faltas por doença, assim como, a possibilidade de trabalharem num local mais silencioso e cómodo permitindo uma maior concentração. Nugraha *et al.*, (2022) acrescenta ainda que estas novas rotinas diminuem os custos operacionais, a manutenção da continuidade dos negócios e a superação do absentismo. Por sua vez, Prasad *et al.*, (2020) confirmam que o trabalho remoto permite ao funcionário adquirir um *work life balance*, tão apreciado no panorama atual, todavia, os autores salientam o facto de existir a necessidade de, ainda assim, realizar-se reuniões presenciais e visitas ao escritório. Portanto, o bem-estar físico e mental depende de interações sociais, elementos esses que estão ausentes no teletrabalho.

Porém, o trabalho remoto concede premissas de elevado reconhecimento para os recursos humanos, tais como, horários de trabalho mais flexíveis, maior autonomia e controlo, relações *win-win* entre colaboradores e supervisores conduzindo a uma maior satisfação laboral (Nugraha *et al.*, 2022) (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020), ausência de políticas e pressões como no local de trabalho, diminuição de custos de deslocação e outros, mais apoio familiar, possibilidade de preservar os seus hobbies que não lhes era permitido realizar devido à restrição de horários, contenção do stress laboral e do absentismo (Prasad, 2020).

Todavia, a aplicação de procedimentos de *home office* colocará à empresa determinadas contrariedades e ameaças, em virtude de existir um lado positivo, mas também um lado negativo neste conceito (Popovici, V., & Popovici, A., 2020). Nesta situação, uma liderança positiva, eficiente e eficaz permitirá transmitir e capacitar a importância do envolvimento de toda a equipa minimizando o impacto de algumas situações (Makowski, P., 2023). Este paradigma, identifica alguns cenários desfavoráveis aos envolvidos, tanto para a empresa como para o funcionário, que acarretam baixos níveis de performance e satisfação, e no limite, a eliminação do *engagement* (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John, 2020). Podemos identificar, a nível individual, o facto de os indivíduos serem confrontados com a capacidade de saberem lidar com as distrações domésticas, conflitos familiares,

sentido de prioridade em cada situação, habilidade de trabalhar com supervisão diminuta (Prasad, 2020), por sua vez, o excesso de vigilância e pressão leva a um aumento do stress, reduzindo a produtividade e criando atrito entre a equipa. Ainda, na perspetiva individual, podemos verificar a probabilidade de existir riscos como isolamento social, baixas perspetivas de progressão na carreira e de ser considerado um “dado adquirido” para a organização (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020), receio de trabalhar 24/7 e culminar num *burnout*, falta de condições tecnológicas para desenvolver as suas tarefas, maus hábitos de saúde e de trabalhar constantemente em diferentes espaços (Prasad *et al.*, 2020).

No que diz respeito à perspetiva externa, podemos indicar situações como, ajuste a fusos-horários diversificados, eventos familiares, comunicação entre elementos externos, interrupções e falta de flexibilidade podem surgir como fatores danosos aos seus intervenientes (Prasad, 2020).

É, fundamental, que exista uma determinação clara, entre partes, de quais os limites na elaboração de trabalho remoto, só assim, esta garantida a harmonia necessária para o desempenho das funções, sem que existe repercussões negativas na vida familiar e privada (Prasad *et al.*, 2020) (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020). Os mesmos autores, explicam que tais linhas devem ser traçadas pela organização e propostas aos colaboradores, permitindo a estes e às suas famílias adaptarem-se a esta nova realidade. Concluem afirmando, que deverá existir um “*ritual de separação*” entre as funções domésticas e profissionais, enunciam como exemplo, que o trabalho começa quando o computador abre. Caso, não seja possível, Karanikas, Nektarios & Cauchi, John (2020) mencionam como opção uma terceira área de trabalho, que poderá ser uma biblioteca ou um espaço de restauração, por exemplo.

Metodologia de Investigação

Cada abordagem metodológica possui aspetos positivos e negativos, sendo que a seleção do método mais apropriado depende de uma análise detalhada dos objetivos da investigação, das questões a serem exploradas, assim como do contexto e dos recursos disponíveis (Susanto, *et al.* 2024). No âmbito desta investigação, a elaboração do resumo

obedeceu a um processo estruturado e deliberado de seleção e síntese das ideias mais relevantes contidas no corpo do trabalho. Este processo teve como premissa fundamental a representação rigorosa dos elementos centrais da dissertação, nomeadamente o enquadramento teórico, os objetivos gerais e específicos, a metodologia adotada, os resultados obtidos e as principais conclusões. A seleção das ideias e conceitos refletiu critérios de centralidade temática, pertinência científica e relevância empírica, privilegiando-se os conteúdos que melhor captassem a essência e o contributo do estudo para o avanço do conhecimento no domínio da gestão em contexto de teletrabalho.

No que respeita à seleção das palavras-chave, estas foram definidas com base na sua recorrência nos referenciais teóricos utilizados, na sua representatividade no campo conceptual abordado e na sua capacidade de favorecer a indexação temática do trabalho em bases de dados académicas. Adicionalmente, teve-se em consideração a clareza e a precisão semântica, assegurando-se a sua adequação terminológica ao léxico técnico da área científica em que a dissertação se insere. Deste modo, o resumo foi concebido como um instrumento de comunicação científica conciso, coerente e representativo da totalidade do estudo.

Desta forma, com o desígnio de alcançar informações sobre a temática em análise, foi adotado a metodologia de investigação de natureza qualitativa. Fundadas nas complexidades e desafios que emergem ao tentar compreender fenómenos sociais e culturais intrincados, as abordagens qualitativas revelam-se cruciais para abordar questões de investigação que não podem ser respondidas exclusivamente através de dados numéricos e estatísticos (Susanto, *et al.* 2024). A investigação qualitativa remonta ao século XIX, período em que, nos Estados Unidos da América, os acontecimentos do quotidiano passaram a servir como fundamento para a pesquisa social (Cusati, I., *et al.*, 2021). A pesquisa qualitativa é caracterizada por diversas definições, mas, de forma geral, procura abordar questões científicas e práticas das sociedades, empregando abordagens interpretativas sobre variados temas. Esses métodos recorrem a uma ampla gama de materiais empíricos, como estudos de caso, relatos de vida e narrativas, que ilustram as rotinas e os desafios enfrentados pelos indivíduos nas suas experiências diárias. O foco é dado ao significado profundo dessas vivências e às motivações subjacentes, elementos que não podem ser capturados apenas por dados numéricos (Taherdoost, H. 2022). Para Susanto, *et al.* (2024) o método qualitativo constitui uma abordagem de investigação centrada na análise e compreensão de fenómenos sociais e culturais, tendo como base a perspetiva dos próprios participantes. Esta estratégia prioriza a recolha de dados de natureza não numérica, nomeadamente através de entrevistas,

observações e análise de documentos, com o intuito de captar as interpretações, experiências e perspectivas dos indivíduos em contextos específicos. Cusati, I., *et al.*, (2021) afirma ainda, que a investigação académica com uma abordagem qualitativa é desenvolvida com o intuito de explorar as causas e motivações que explicam determinados eventos, fatos, fenómenos, comportamentos ou tendências. Desta maneira, os progressos na produção científica das pesquisas qualitativas manifestam-se de maneiras diversas, tanto no que diz respeito à fundamentação teórica quanto aos referenciais metodológicos, abordando a aplicabilidade de procedimentos técnicos para a investigação do objeto em diferentes áreas académicas. Esses avanços revelam métodos qualitativos e os vínculos estabelecidos entre os sujeitos e os problemas investigados (Cusati, I., *et al.*, 2021). Assim sendo, a pesquisa qualitativa pode ser entendida como um processo contínuo, no qual se alcança uma compreensão aprofundada para a comunidade científica, por meio da formulação de novas distinções relevantes, decorrentes de uma aproximação mais próxima do fenómeno em estudo (Aspers, P., & Corte, U. 2019).

Todavia, esta metodologia apresenta vantagens e desvantagens, sendo possível apresentar como fatores positivos: (1) a oportunidade de aceder a informações pormenorizadas e profundas sobre sentimentos, eventos, entre outros, (2) compreender os significados autênticos das ações, (3) explorar as vivências dos indivíduos em diferentes contextos históricos, (4) abordagem de questões complexas, favorecida pelas estruturas flexíveis, permitindo maior liberdade aos participantes (5) a possibilidade de estabelecer interação com os participantes durante os processos de recolha de dados (Taherdoost, H. 2022) (Susanto, *et al.* (2024). Taherdoost, H. (2022), menciona ainda como aspetos negativos: (1) a falta de atenção às sensibilidades contextuais, com um maior enfoque nas experiências e nos significados, (2) fundamentado em métodos fenomenológicos, (3) credibilidade reduzida representando uma limitação significativa em áreas como a tomada de decisão política, (4) os resultados não são generalizáveis, dado o reduzido tamanho das amostras, (5) processos de interpretação e análise complexos e (6) análises de dados que exigem um elevado investimento de tempo.

Na ótica das abordagens qualitativas, o rigor metodológico da investigação é garantido pela explicitação detalhada dos processos seguidos durante a sua realização. Isto implica uma descrição clara e pormenorizada dos procedimentos adotados para atingir os objetivos, acompanhada da justificação de cada escolha feita ao longo do percurso. Tal transparência não só evidencia a preocupação com a robustez científica do estudo,

nomeadamente quanto à adequação dos sujeitos, aos métodos de recolha e análise de dados, à construção e validação dos instrumentos, e ao tratamento dos dados, como também reflete a postura ética do investigador, que, ao expor as suas decisões, permite ao leitor avaliar as suas atitudes e valores (Cusati, I., *et al.*, 2021).

Desta forma, a investigação qualitativa distingue-se por proporcionar uma compreensão aprofundada e contextual das experiências e perspetivas dos participantes, permitindo uma análise abrangente de fenómenos educacionais complexos. Esta abordagem explora a riqueza das vivências individuais, possibilitando uma investigação detalhada das motivações, significados e contextos que influenciam as ações e pensamentos dos intervenientes. Contudo, é fundamental reconhecer que, apesar da relevância da pesquisa qualitativa para a análise da complexidade e profundidade desses fenómenos, ela pode apresentar limitações no que diz respeito à generalização dos resultados, uma vez que se baseia em amostras reduzidas e contextos específicos. Além disso, a subjetividade do investigador pode introduzir possíveis vieses, o que torna essencial a aplicação de métodos rigorosos de reflexividade e triangulação de dados, de forma a mitigar esses efeitos e assegurar a validade das conclusões (Pregoner, J. D. 2024).

Com o objetivo de responder à indagação central da investigação, tornou-se necessário o estabelecimento de objetivos que pudessem suportar esse propósito.

O objetivo da presente investigação reside na compreensão do impacto do teletrabalho na *performance*, satisfação e *engagement* dos funcionários, e no entendimento do papel do marketing interno na promoção da motivação, cultura organizacional e produtividade.

Para o efeito foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a relação entre teletrabalho e *engagement* organizacional, analisando o nível de envolvimento e compromisso dos funcionários com a empresa.
- Analisar como o teletrabalho afeta a *performance* dos colaboradores, considerando produtividade, qualidade do trabalho e eficiência nas tarefas.
- Avaliar se o teletrabalho contribui para o entusiasmo e satisfação dos colaboradores ao longo do tempo.
- Compreender o papel do marketing interno na motivação e cultura organizacional em contextos de teletrabalho.

Para esta pesquisa, considerou-se apropriada a utilização de uma metodologia de natureza qualitativa.

Assim, foi elaborado um guião de entrevista com o intuito de entender qual é a percepção dos *CEO's*, gestor de equipas, chefes de departamentos, etc, relativamente ao assunto em estudo, ou seja, qual o impacto do teletrabalho na gestão de um empresa/colaboradores, que vantagens versus desvantagens este tópico traz para o quotidiano corporativo, não obstante, qual o futuro deste tipo de procedimento no interior das organizações. As perguntas foram desenvolvidas tendo como propósito a obtenção de determinadas informações, tais como, a satisfação laboral, o *engagement* e a *performance*. Assim sendo, criei o guião de entrevista tendo como base alguns pontos das seguintes escalas: *UWES – 9 itens* | *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al. 2006) (Seppälä, P. et al., 2009), *Job Satisfaction Scale – 5 itens* (Brayfield and Rothe's, 1951), *Performance - 9 itens* (John J. Rodwell, René Kienzle, and Mark A. Shadur, 1998).

Análise do Conteúdo das Entrevistas

O Guião de entrevista inicia-se com a caracterização do entrevistado. É questionado o nome, idade e a função que desempenha na empresa. De seguida, a caracterização da empresa, o nome, idade e área de negócio, o número de colaboradores, assim como, se a organização realiza teletrabalho, tendo sido obtida de forma unânime, uma resposta afirmativa para esta última pergunta.

No terceiro bloco de perguntas, abordamos o impacto do teletrabalho na satisfação do funcionário. No quarto bloco de questões, o impacto do teletrabalho no *engagement* do funcionário. E no quinto e último bloco de perguntas, o impacto do teletrabalho na *performance* do colaborador.

Foi minha intenção que a proveniência dos entrevistados, em matéria de área de negócio, fosse a mais heterogénea possível, para que desta forma, seja possível ter uma percepção das diferentes realidades do objeto em estudo. Foi possível estudar áreas de negócio como: marketing digital, comercialização de dispositivos médicos, consultoria de software e informática, financeira, produção e comercialização de vinhos e bebidas, gestão de instalações desportivas, *procurement*, consultoria, gestão e formação.

No sentido de preservar a sua identidade, daqui em diante, será atribuído um número ao entrevistado.

Entrevistado 1 – Vitor Brandão | Ceo Drible | Agência de Marketing digital;

Entrevistado 2 – Helder Ferreira | Fundador e CEO Ginásios Fitness UP! | Gestão de instalações desportivas;

Entrevistado 3 – André Magalhães | Director Comercial Zarys Internacional Group | Comercialização de dispositivos médicos;

Entrevistado 4 – Ana Martins | Gestor Comercial We Are Meta | Consultoria de software e informática;

Entrevistado 5 – Carolina Assunção | Head of Strategy and Operations We are Meta | Consultoria de software;

Entrevistado 6 – Mariana Leal | Coordenadora Pedagógica Die Apfel – Consultoria e Formação | Gestão e formação;

Entrevistado 7 – Ana Ferreira | Junior Buyer – Marketing na equipa de Non Trade Procurement Adidas | Procurement;

Entrevistado 8 – Rui Brito | Director Centro de Empresas Novo Banco | Financeira;

Entrevistado 9 – Gustavo Monteiro | Director Comercial Aveleda, SA | Comercialização de Vinho e bebidas;

Assim sendo, após observação do conteúdo das entrevistas, apresentarei de seguida as principais conclusões para cada uma das questões.

Na tabela 1, apresentada a seguir, encontra-se o tema sobre o qual se debruçava a questão, e qual o objetivo que se pretendia alcançar com cada uma das perguntas.

Tema	Pergunta	Objetivo
Caraterização do entrevistado	Nome e idade do entrevistado?	Identificar o nome e idade do entrevistado
	Função que desempenha na empresa?	Compreender qual o lugar/posição que ocupa na empresa

Caraterização da empresa	Nome da Empresa?	Identificar o nome da empresa
	Qual a idade da empresa?	Perceber há quanto tempo está a empresa no mercado
	Qual a área de negócio da empresa?	Identificar a área de negócio da empresa
	Qual o número de funcionários da empresa?	Perceber a dimensão da empresa
	A empresa realiza teletrabalho?	Compreender o possível contributo da empresa para a realização da investigação
Impactos do teletrabalho na satisfação do funcionário	Sente que os colaboradores da empresa desenvolvem o seu trabalho de forma entusiasta e satisfeita em contexto de teletrabalho?	Perceber qual o nível de motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores em relação ao trabalho em ambiente de teletrabalho.
	Considera que o teletrabalho desenvolve sentimentos de frustração e stress?	Compreender os possíveis impactos negativos do teletrabalho na saúde emocional e mental dos colaboradores.
	Do ponto de vista emocional, acredita que o teletrabalho é benéfico?	Avaliar os impactos emocionais positivos do modelo de teletrabalho na vida dos colaboradores.
	Qual o impacto do teletrabalho na harmonia e satisfação da equipa?	Compreender como o modelo de teletrabalho afeta o clima organizacional, a

		dinâmica da equipa e a satisfação coletiva dos colaboradores.
Impacto do teletrabalho no <i>engagement</i> do funcionário	Durante o exercício de teletrabalho, acredita que os colaboradores se sentem parte da equipa/empresa e orgulhosos do seu trabalho, mesmo que o trabalho seja mais intensivo?	Avaliar se existe sentimento de pertença; orgulho no trabalho; <i>engagement</i> e motivação; capacidade de resiliência; integração mesmo em contexto de trabalho remoto.
	Acha que os níveis de motivação, energia e empenho dos indivíduos são idênticos em ambiente presencial e teletrabalho?	Avaliar como o modelo de trabalho (presencial versus remoto) impacta aspetos fundamentais do desempenho e da atitude dos colaboradores.
	No cenário de teletrabalho, sente que as organizações conseguem inspirar os colaboradores em matéria de missão e estratégia corporativa da mesma forma que no trabalho presencial?	Avaliar: a eficácia na comunicação da missão e estratégia; no alinhamento dos colaboradores com a visão corporativa; na capacidade de <i>engagement</i> ; no impacto do ambiente remoto na cultura organizacional.
	Em qual das situações sente que o <i>engagement</i> é mais elevado, presencial ou teletrabalho?	Perceber e comparar o nível de <i>engagement</i> dos colaboradores nos dois contextos de trabalho diferentes, explorando fatores que podem

		influenciar positivamente ou negativamente o compromisso.
	A falta de <i>engagement</i> pode levar a que as empresas não consigam reter os colaboradores?	Pretende explorar a relação entre o <i>engagement</i> dos colaboradores e a retenção de talentos. Ajuda a compreender se o <i>engagement</i> é um fator crítico para a retenção.
	Quais as vantagens/desvantagens do teletrabalho no <i>engagement</i> dos funcionários relativamente às organizações?	Tem como objetivo avaliar como o modelo de teletrabalho impacta o <i>engagement</i> dos funcionários, identificando tanto os benefícios quanto os desafios que este modelo pode trazer para a relação entre colaboradores e organização
Impacto do teletrabalho na	Os níveis de <i>performance</i> e produtividade são idênticos/superiores/inferiores em teletrabalho comparativamente com o regime presencial?	Avaliar a eficácia do teletrabalho em termos de desempenho e produtividade dos colaboradores, comparando-os com os níveis alcançados no modelo de trabalho presencial.
	Os níveis de <i>performance</i> e produtividade têm tendência a	Investigar o impacto do teletrabalho a longo prazo

<i>performance</i> do funcionário	subir ou a baixar com o teletrabalho a longo prazo?	na <i>performance</i> e produtividade dos colaboradores, analisando se, com o tempo, esse modelo de trabalho traz melhorias ou enfraquecimento nesses pontos.
	A assiduidade e pontualidade é igual ou diferente no teletrabalho comparativamente com o presencial?	Comparar o comportamento dos colaboradores em relação à presença no trabalho e ao cumprimento de horários em dois contextos diferentes: o teletrabalho e o regime presencial.
	A qualidade do trabalho desenvolvido sofre alterações com o teletrabalho?	Perceber se o fato de os profissionais trabalharem de forma remota, em vez de estarem fisicamente presentes no ambiente de trabalho, tem impacto na qualidade do trabalho que realizam.
	Quais as vantagens/desvantagens do teletrabalho na <i>performance</i> dos colaboradores?	Compreender como o trabalho remoto afeta o desempenho dos colaboradores, tanto de maneira positiva quanto negativa. Pretende-se

		identificar os impactos do teletrabalho em aspetos como produtividade, eficiência, qualidade do trabalho, bem-estar e outros fatores que influenciam o desempenho no trabalho.
--	--	--

Tabela 1: Guião de perguntas entrevista, objetivo de cada pergunta

Impactos do teletrabalho na satisfação dos funcionários

3.1. Sente que os colaboradores da empresa desenvolvem o seu trabalho de forma entusiasta e satisfeita em contexto de teletrabalho?

De forma geral, os entrevistados consideram que os colaboradores mostram entusiasmo inicial pelo teletrabalho, valorizando a autonomia, a flexibilidade e a economia de tempo. Alguns, como entrevistado 9, encaram-no como um benefício motivador, enquanto outros, como entrevistado 1, veem-no mais como uma comodidade. No entanto, há consenso de que a motivação tende a diminuir a longo prazo, especialmente devido à falta de interação social (entrevistado 6, entrevistado 3). Apesar disso, alguns entrevistados (entrevistado 7 e entrevistado 8) observam que a satisfação dos colaboradores é mantida. Encontros presenciais continuam a ser importantes para complementar o trabalho remoto (entrevistado 4).

3.2 – Considera que o teletrabalho desenvolve sentimentos de frustração e stress?

As opiniões sobre o impacto do teletrabalho no stress variam. Enquanto alguns entrevistados destacam benefícios como menos trânsito e mais controlo do ambiente, outros apontam desafios como isolamento, comunicação ineficaz e dificuldade em manter rotinas, que podem levar ao aumento do stress dependendo do contexto e perfil individual.

3.3 – Do ponto de vista emocional, acredita que o teletrabalho é benéfico?

O impacto emocional do teletrabalho é percebido de forma variada. Alguns reconhecem benefícios relacionados à estabilidade emocional e flexibilidade, especialmente com

disciplina. Contudo, há preocupações significativas sobre o isolamento, a falta de interação social e os efeitos negativos de longo prazo, o que torna a questão dependente do contexto e das características individuais.

3.4 - Qual o impacto do teletrabalho na harmonia e satisfação da equipa?

As opiniões sobre o impacto do teletrabalho na harmonia e satisfação da equipa são diversas:

- Impacto positivo: Para alguns, melhora o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aumenta a motivação e pode ser positivo se houver interação física complementar.
- Impacto negativo: Outros apontam que o isolamento, a perda de interações espontâneas e a redução da agilidade prejudicam a colaboração e a satisfação.
- Efeito de longo prazo: Benefícios iniciais podem se transformar em problemas emocionais e de desconexão a longo prazo, dependendo do contexto e das características da equipa.

1- Impacto do Teletrabalho no *engagement* do funcionário:

4.1- Durante o exercício de teletrabalho, acredita que os colaboradores se sentem parte da equipa/empresa e orgulhosos do seu trabalho, mesmo que o trabalho seja mais intensivo?

Os entrevistados consideram que o impacto do teletrabalho no *engagement* e sentimento de pertença varia, consideram que existem impactos negativos e positivos em determinadas condições, se:

- Impactos negativos: A falta de convivência física pode reduzir o envolvimento, a conexão com a cultura da empresa e o orgulho pelo trabalho.
- Impactos positivos: Em contextos híbridos ou com equipas unidas e com momentos de partilha, o sentimento de pertença pode ser preservado.
- Condições específicas: O excesso de teletrabalho (sem interação física) tende a ser prejudicial, enquanto modelos equilibrados podem manter um nível adequado de *engagement*.

4.2 – Acha que os níveis de motivação, energia e de empenho dos indivíduos são idênticos em ambiente presencial e teletrabalho?

Os entrevistados acreditam que os níveis de motivação, energia e empenho no teletrabalho variam significativamente conforme o contexto:

- Preferência pelo presencial: Estrutura, contato social e comunicação fluida aumentam os níveis de motivação e energia.
- Preferência pelo teletrabalho: Oferece maior liberdade e equilíbrio pessoal, o que pode beneficiar a motivação e energia de alguns.
- Condições mistas: Depende do perfil do colaborador, da política da empresa e da confiança no desempenho remoto.
- Fator chave: A responsabilidade e o *empowerment* dos colaboradores são essenciais para manter o desempenho no teletrabalho.

4.3 – No cenário de teletrabalho, sente que as organizações conseguem inspirar os colaboradores em matéria de missão e estratégia corporativa da mesma forma que no presencial?

Os Impactos negativos prevalecem: muitos entrevistados destacam que o teletrabalho prejudica a conexão com a visão e missão da empresa, especialmente em regimes totalmente remotos, devido à falta de interações informais e dificuldade em transmitir os valores de forma consistente.

Alguns entrevistados acreditam que a liderança e a implementação de regimes híbridos podem mitigar esses efeitos. Contudo, há exceções, mas estas parecem depender de contextos específicos e da eficácia das práticas adotadas pela empresa.

4.4 – Em qual das situações sente que o *engagement* é mais elevado, presencial ou teletrabalho?

As opiniões dos entrevistados refletem uma combinação de preferências pelo presencial, híbrido e teletrabalho, com ênfase na importância de um equilíbrio para maximizar o *engagement* e a produtividade

4.5 – A falta de *engagement* pode levar a que as empresas não consigam reter os colaboradores?

A maioria dos entrevistados acredita que a falta de *engagement*, especialmente em regimes de teletrabalho, dificulta a retenção de colaboradores.

A falta de sentimento de pertença, conexão com a cultura da empresa e interação com a equipa são apontados como fatores que levam os colaboradores a sair, mesmo que por pequenas vantagens financeiras. Alguns entrevistados mencionam que o impacto depende de como o *engagement* é implementado, uma vez que nem todos os colaboradores valorizam as mesmas iniciativas.

4.6 – Quais as vantagens/desvantagens do teletrabalho no *engagement* dos funcionários relativamente às organizações?

A flexibilidade de horários, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a demonstração de confiança no trabalho do colaborador, são apontadas como vantagens do teletrabalho no *engagement* dos funcionários relativamente às organizações.

Quanto às desvantagens apontadas, as mesmas prendem-se com razões como a perda de interação social e de laços entre os colaboradores, o isolamento, a desmotivação e a falta de identificação com a empresa e, ainda, a dificuldade em construir um espírito de equipa consistente.

1- Impacto do teletrabalho na *performance* do funcionário:

5.1 – Os níveis de *performance* e produtividade são idênticos/superiores/inferiores em teletrabalho comparativamente com o regime presencial?

As respostas dos entrevistados apontam para o facto de que os níveis de *performance* e produtividade no teletrabalho variam amplamente de pessoa para pessoa e dependem da responsabilidade, maturidade, e ambiente de trabalho que cada colaborador experimenta.

5.2 – Os níveis de *performance* e produtividade têm tendência a subir ou a baixar com o teletrabalho a longo prazo?

As opiniões sobre a tendência dos níveis de *performance* e produtividade a longo prazo com o teletrabalho variam:

- A maioria acredita que a *performance* e produtividade tendem a baixar ao longo do tempo, devido à falta de disciplina, vícios, desmotivação e diminuição do vínculo com a empresa (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, entrevistado 6, entrevistado 8).

- Alguns acreditam que, com um bom acompanhamento da equipa, os níveis podem manter-se ou até aumentar, embora a interação presencial ainda seja vista como importante para o engajamento e a coesão da equipa (entrevistado 4, entrevistado 5, entrevistado 7, entrevistado 9).

5.3 – A assiduidade e pontualidade é igual ou diferente no teletrabalho comparativamente com o presencial?

As opiniões sobre a assiduidade e pontualidade no teletrabalho em comparação com o regime presencial variam:

- Alguns indicam que a pontualidade e assiduidade são iguais ou semelhantes, com flexibilidade e autogestão sendo enfatizadas (entrevistado 3, entrevistado 4, entrevistado 5, entrevistado 9).
- Outros acreditam que, no teletrabalho, há uma tendência para ser pior, principalmente pela falta de controlo direto e mais flexibilidade nos horários (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 6, entrevistado 8).
- Entrevistado 7 destaca que, em equipas com horários flexíveis, a pontualidade geralmente se mantém, mas não há uma resposta definitiva.

5.4 – A qualidade do trabalho desenvolvido sofre alterações com o teletrabalho?

A qualidade do trabalho no teletrabalho é vista de maneiras diferentes:

- Alguns acreditam que a qualidade pode melhorar em tarefas individuais ou em situações que exigem concentração, como preenchimento de orçamentos ou tarefas que envolvem maior foco (entrevistado 4, entrevistado 7, entrevistado 8, entrevistado 9).
- Outros acham que a qualidade pode sofrer devido à falta de supervisão, interação e colaboração direta, especialmente em tarefas que requerem mais comunicação e trabalho em equipa (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, entrevistado 6).
- Entrevistado 5 não observou uma alteração na qualidade, sugerindo que isso depende do contexto e das circunstâncias específicas.

5.5 - Quais as vantagens/desvantagens do teletrabalho na performance dos colaboradores?

Vantagens do Teletrabalho mencionadas pelos entrevistados são:

- Maior autonomia e flexibilidade, que pode levar a mais motivação e produtividade (entrevistado 2, entrevistado 6, entrevistado 7, entrevistado 9).
- Menos stress e um ambiente mais tranquilo, permitindo maior foco em tarefas individuais (entrevistado 2, entrevistado 4).
- Aumento da literacia digital das equipas, tornando-as mais autónomas no uso de ferramentas digitais (entrevistado 1).
- Economia de tempo e dinheiro, pois o teletrabalho elimina o tempo de deslocação e pode melhorar a liquidez dos colaboradores (entrevistado 1).
- Ajustes no horário de trabalho que podem ser vantajosos para melhorar a performance (entrevistado 8, entrevistado 9).

Desvantagens do Teletrabalho:

- Menor interação social e afastamento da equipa, que pode gerar desmotivação e dificultar a comunicação e a colaboração (entrevistado 4, entrevistado 5, entrevistado 6).
- Isolamento social, afetando o bem-estar e saúde mental dos colaboradores, com impacto na produtividade (entrevistado 6).
- Falta de supervisão direta, levando ao “chico esperto” e à perda de foco, o que pode prejudicar a qualidade do trabalho (entrevistado 1, entrevistado 2).
- Dificuldade em estabelecer uma separação clara entre o trabalho e a vida pessoal, resultando em maior desgaste mental e redução da *performance* a longo prazo (entrevistado 3).
- Diminuição de tarefas criativas e colaborativas, que se beneficiam da interação presencial (entrevistado 1, entrevistado 9).

Análise dos resultados

Com base na análise apresentada, é possível concluir que o teletrabalho tem impactos multifacetados na satisfação, *engagement*, e *performance* dos colaboradores, variando conforme o contexto, o perfil individual e as políticas organizacionais. A seguir estão os principais pontos destacados:

Impactos Gerais do Teletrabalho

Satisfação dos Colaboradores

A flexibilidade, autonomia e economia de tempo são amplamente valorizadas, promovendo entusiasmo inicial.

Contudo, o isolamento social e a falta de interação física podem prejudicar a motivação e o bem-estar a longo prazo.

A combinação de regimes híbridos parece mitigar efeitos negativos, com momentos presenciais contribuindo para a coesão.

***Engagement* dos Colaboradores**

A conexão com a cultura organizacional e o sentimento de pertença tendem a ser reduzidos em regimes totalmente remotos.

Modelos híbridos, com equilíbrio entre interação presencial e virtual, ajudam a preservar o *engagement*.

A falta de *engagement* pode levar à rotatividade, principalmente quando os colaboradores não percebem vínculos emocionais com a empresa.

***Performance* e Produtividade**

A *performance* pode variar, com fatores como responsabilidade individual, maturidade e condições de trabalho desempenhando um papel crucial.

A longo prazo, há um risco de queda de produtividade devido à desmotivação e falta de supervisão direta.

O teletrabalho pode beneficiar tarefas individuais que exigem concentração, mas prejudicar atividades colaborativas ou criativas.

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Vantagens:

Maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Redução de deslocamentos, resultando em economia de tempo e maior tranquilidade.

Incremento da literacia digital e uso de ferramentas colaborativas.

Desvantagens:

Isolamento social e desmotivação devido à falta de interação presencial.

Dificuldade em separar vida pessoal e profissional, aumentando o desgaste mental.

Perda de supervisão direta e desafios na comunicação, afetando a colaboração.

Implicações Práticas

As empresas devem adotar estratégias que maximizem os benefícios do teletrabalho enquanto minimizam as desvantagens. Isso pode incluir:

Implementação de regimes híbridos para promover um maior equilíbrio.

Criação de momentos de interação presencial para fortalecer laços interpessoais.

Investimento em lideranças ativas e comunicações mais claras para reforçar a conexão com a missão e valores organizacionais.

Uma monitorização contínua da saúde emocional dos colaboradores, incentivando o bem-estar.

Os entrevistados acreditam que o teletrabalho pode ser vantajoso tanto para os colaboradores quanto para as organizações, mas a sua efetividade depende de um equilíbrio adequado entre autonomia e interação social, supervisão e flexibilidade. As empresas que investirem em modelos híbridos bem estruturados e práticas adaptadas às necessidades

individuais e coletivas terão maior sucesso em manter a satisfação, o *engagement* e a *performance* a longo prazo.

A tabela abaixo, resume sumariamente quais as ideias chave retiradas das respostas dos entrevistados a cada questão.

Questão	Ideias chave
Entusiasmo e satisfação no teletrabalho	Inicialmente positivo, valorização da autonomia e flexibilidade. Motivação tende a cair a longo prazo devido à falta de interação social. Encontros presenciais são importantes para complementar.
Frustração e stress no teletrabalho	Benefícios incluem menos trânsito e mais controlo do ambiente. Desafios incluem isolamento, comunicação ineficaz e dificuldade em manter rotinas. Impacto depende do contexto individual.
Impacto emocional do teletrabalho	Pode trazer estabilidade emocional e flexibilidade, mas também isolamento e falta de interação social, com efeitos negativos a longo prazo. Depende do contexto e perfil do colaborador.
Impacto na harmonia e satisfação da equipa	Positivo: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aumento da motivação. Negativo: isolamento, menos interações espontâneas e perda de colaboração. Longo prazo: pode gerar desconexão.
Sentimento de pertença e orgulho no trabalho	Negativo: menos envolvimento e conexão com a cultura da empresa. Positivo: pode ser preservado em contextos híbridos com interação. Excesso de teletrabalho tende a ser prejudicial.
Motivação, energia e empenho no teletrabalho vs. presencial	Presencial: maior motivação devido ao contato social e estrutura. Teletrabalho: mais liberdade e equilíbrio pessoal. Depende do perfil do colaborador e política da empresa.
Inspiração dos colaboradores na missão e estratégia da empresa	Impacto negativo: menor conexão com a visão e valores da empresa. Modelos híbridos e boa

	liderança podem mitigar. Empresas totalmente remotas têm mais dificuldade.
Nível de <i>engagement</i> : presencial vs. teletrabalho	Preferências variadas. O equilíbrio entre os dois formatos maximiza <i>engagement</i> e produtividade.
Impacto do <i>engagement</i> na retenção de talentos	Falta de <i>engagement</i> dificulta retenção. Conexão com a cultura e interação com a equipa são essenciais. Pequenas vantagens financeiras podem levar colaboradores a sair.
Vantagens/desvantagens do teletrabalho no <i>engagement</i>	Vantagens: flexibilidade, autonomia, equilíbrio vida-trabalho, confiança no colaborador. Desvantagens: perda de interação social, isolamento, desmotivação e dificuldade em criar espírito de equipa.
<i>Performance</i> e produtividade no teletrabalho vs. presencial	Variável entre indivíduos. Depende da responsabilidade, maturidade e ambiente de trabalho.
Tendência da produtividade no teletrabalho a longo prazo	Maioria acredita que tende a cair devido a desmotivação e menos conexão com a empresa. Com acompanhamento adequado, pode ser mantida ou melhorar.
Assiduidade e pontualidade no teletrabalho vs. presencial	Alguns acreditam que se mantém, outros veem tendência para piorar devido à falta de controlo. Equipas flexíveis mantêm pontualidade
Qualidade do trabalho no teletrabalho	Melhor para tarefas individuais que exigem concentração. Pior para tarefas colaborativas e criativas. Depende da supervisão e interação
Vantagens/desvantagens do teletrabalho na <i>performance</i>	Vantagens: mais autonomia, menos stress, maior foco, economia de tempo, literacia digital. Desvantagens: menos interação social, isolamento, menor supervisão, dificuldade em separar vida pessoal e trabalho.

Tabela 2: Principais ideias chave de cada questão

Discussão de Resultados

Com base nos dados obtidos na presente investigação, conclui-se que o regime de teletrabalho pode ter um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, na medida em que lhes confere uma maior flexibilidade na gestão das suas tarefas profissionais. Adicionalmente, este modelo permite a personalização do ambiente de trabalho, promovendo condições mais favoráveis à produtividade individual. Importa ainda salientar que o teletrabalho contribui significativamente para a melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, possibilitando uma gestão mais equilibrada das prioridades associadas ao trabalho, à família e à vida social (Nugraha *et al.*, 2022).

Contudo, as problemáticas destacadas nesta investigação vão de encontro à literatura sobre o tema, evidenciando a necessidade de as organizações adotarem uma abordagem criteriosa e estratégica na conceção, implementação e ajustamento contínuo dos seus programas de teletrabalho (Popovici, V., & Popovici, A., 2020). Estes autores afirmam ainda, que a função dos gestores assume um papel central na consolidação de uma cultura organizacional que apoie e legitime estas práticas, bem como na atenuação dos principais riscos associados ao bem-estar dos trabalhadores em regime remoto, promovendo o *engagement* entre as partes e a satisfação laboral. Liderar através do exemplo, estabelecer expectativas claras, manter uma comunicação frequente, monitorizar e incentivar comportamentos profissionais adequados (John J. Rodwell, René Kienzle, and Mark A. Shadur, 1998), bem como fomentar, de forma deliberada, oportunidades de inclusão para os colaboradores remotos, são algumas das dimensões cruciais através das quais a gestão pode influenciar positivamente o êxito das iniciativas de trabalho à distância (Popovici, V., & Popovici, A., 2020).

É possível interpretar, através dos resultados obtidos, que a satisfação no trabalho está positivamente correlacionada com o desempenho profissional. Colaboradores que apresentam níveis mais elevados de satisfação tendem a demonstrar um desempenho superior. Em outras palavras, quanto maior for a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, maior será o seu desempenho. Assim, colaboradores mais satisfeitos têm uma postura mais positiva face às suas funções, o que pode resultar numa maior autonomia no trabalho. Além disso, a satisfação laboral facilita a identificação de um propósito e

significado no trabalho, levando o colaborador a sentir-se ligado à empresa de forma holística (Sun., 2016).

Assim sendo, a existência de um ambiente organizacional propício ao teletrabalho contribui para a consolidação de uma experiência normativa e funcional deste regime laboral, promovendo, simultaneamente, a confiança dos colaboradores que o adotam. A participação em atividades de natureza social fora do contexto profissional revela-se igualmente benéfica, na medida em que pode reforçar a percepção de visibilidade e integração organizacional por parte dos teletrabalhadores, levando assim ao fortalecimento do *engagement* entre colaboradores e empresa (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020). Os mesmos autores sugerem, tal como comprovado na presente dissertação, que o regime de teletrabalho a tempo parcial representa a configuração mais equilibrada, ao permitir uma atenuação do isolamento físico, ao mesmo tempo que reforça a visibilidade do trabalhador na estrutura organizacional, sem comprometer os benefícios inerentes ao trabalho remoto.

Tendo em conta a crescente expansão das operações remotas por parte de empresas, torna-se evidente que o trabalho remoto deixou de ser uma solução temporária, assumindo-se, cada vez mais, como uma tendência estrutural e permanente no panorama organizacional contemporâneo (Makowski, P., 2023). Desta forma, o teletrabalho não deve ser encarado como um dado adquirido, exigindo, pelo contrário, uma gestão criteriosa, orientações explícitas e infraestruturas tecnológicas adequadas, incluindo mecanismos de suporte e a criação de um espaço de trabalho apropriado no domicílio. A definição de diretrizes claras para a prática do teletrabalho é fundamental, devendo estas ser estabelecidas e rigorosamente cumpridas tanto pelos colaboradores como pela própria organização (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020).

Por conseguinte, é função da gestão assegurar o respeito pelos teletrabalhadores e garantir a sua plena inclusão nas dinâmicas organizacionais (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020). A comunicação eficaz entre teletrabalhadores e gestores ou supervisores, através do uso apropriado de plataformas de tecnologias de informação e comunicação, constitui um elemento central para a otimização do desempenho laboral e para o fortalecimento da confiança mútua (Popovici, V., & Popovici, A., 2020) (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020). Adicionalmente, a negociação e o estabelecimento partilhado de limites claros, bem como de condições específicas para o trabalho a partir de

casa, são fatores determinantes para um teletrabalho eficaz e produtivo (Karanikas, Nektarios & Cauchi, John., 2020) (Nugraha *et al.*, 2022).

Conclusão

A presente investigação tinha como propósito aferir qual o impacto do teletrabalho no *engagement* dos colaboradores das empresas portuguesas e de que forma é que este conceito afeta a satisfação e performance, assim sendo, atendendo à revisão da literatura elaborada no contexto desta investigação é evidente que o teletrabalho traz vantagens competitivas para as empresas que o adotem. Podemos assumir, que este conceito afeta positivamente a performance, produtividade e satisfação dos funcionários com particular destaque para os seguintes aspetos: diminuição do stress, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, retenção de talento, diminuição do absentéismo, redução de custos para a empresa e funcionário, maior autonomia e horários de trabalho flexíveis. No entanto, é necessária uma liderança eficiente e eficaz para conseguir agregar e envolver todos os elementos em torno do mesmo objetivo, minimizando o impacto de algumas situações menos positivas. Para isso, a empresa terá que determinar quais os limites da elaboração do teletrabalho, no sentido de potencializar a harmonia no desempenho das funções de cada indivíduo, entender quais as dificuldades de cada colaborador com o intuito de evitar repercussões negativas, onde destaco: isolamento social, falta de condições tecnológicas para desenvolver as suas tarefas, maus hábitos de saúde, interrupções constantes, excesso de vigilância e pressão levando ao aumento de stress e reduzindo a produtividade, atritos entre equipa e *burnout*. É fundamental, que exista um entendimento claro do resultado esperado de ambas as partes, só assim poderá existir uma relação *win-win*.

Desta forma, o presente estudo apresenta resultados importantes sobre este paradigma, pois é possível observar que uma metodologia totalmente remota é prejudicial a longo prazo para ambas as partes. A satisfação laboral, o *engagement* e a *performance* têm tendência para diminuir ao longo do tempo num regime exclusivamente remoto, este abrandamento deve-se, essencialmente, ao risco de isolamento social e falta de interação física, perda de conexão com a cultura organizacional e sentimento de pertença, desmotivação e falta de supervisão direta.

Contudo, foi possível constatar que nenhum dos entrevistados elege, como fator de sucesso, um sistema totalmente presencial, mencionando que a solução passaria por um regime híbrido (presencial e remoto). Deste modo, é possível afirmar que o teletrabalho pode ser vantajoso tanto para os colaboradores quanto para as organizações, mas a sua efetividade depende de um equilíbrio adequado entre autonomia e interação social, supervisão e flexibilidade. As empresas que investirem em modelos híbridos bem estruturados e práticas adaptadas às necessidades individuais e coletivas terão maior sucesso em manter a satisfação, o *engagement* e a *performance* a longo prazo.

Como conclusão importa mencionar, o principal objetivo do presente estudo foi cumprido.

A principal dificuldade incidiu na escassez de documentação académica sobre trabalho remoto, e as suas variáveis, em empresas portuguesas. Em futuras investigações será necessário perceber este fenómeno em ambientes mais amplos.

Esta investigação contribui para a literatura na área, com evidências no contexto português, mencionando diretrizes no auxílio da gestão de empresas e recursos humanos em regime de teletrabalho.

Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

A presente investigação, apesar de contribuir para a compreensão do impacto do teletrabalho no *engagement*, satisfação e *performance* dos colaboradores em empresas portuguesas, não está isenta de limitações que importa reconhecer.

Em primeiro lugar, a principal limitação reside na natureza qualitativa da investigação, que, embora permita uma análise aprofundada das perceções dos entrevistados, restringe a generalização dos resultados para a totalidade das organizações portuguesas. A amostra reduzida e não probabilística, constituída por gestores e líderes de empresas de diferentes setores, pode não refletir integralmente a diversidade de realidades existentes no tecido empresarial nacional. Além disso, a recolha de dados foi realizada num período temporal delimitado, o que poderá não captar variações sazonais ou alterações provocadas por contextos externos, como crises económicas ou mudanças legislativas. Acresce ainda

que a investigação se centrou exclusivamente em empresas com práticas já estabelecidas de teletrabalho, deixando de fora contextos organizacionais onde essa modalidade ainda se encontra em fase embrionária ou ausente.

No que diz respeito às futuras linhas de investigação, torna-se pertinente aprofundar a análise do fenómeno do teletrabalho em ambientes organizacionais mais amplos e diversificados, nomeadamente em setores de atividade com diferentes níveis de digitalização e estruturas hierárquicas. Seria igualmente relevante recorrer a metodologias mistas (qualitativas e quantitativas), que permitam cruzar dados objetivos com perceções subjetivas, contribuindo para uma visão mais holística do impacto do teletrabalho. Para além disso, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar os efeitos do teletrabalho ao longo do tempo, com especial enfoque nas dinâmicas de *engagement*, produtividade e bem-estar dos colaboradores. Finalmente, futuras investigações poderão explorar o papel de variáveis moderadoras e mediadoras, como a cultura organizacional, o estilo de liderança ou o grau de maturidade digital das organizações, no sentido de identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação sustentável de regimes híbridos de trabalho.

Bibliografia

Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.

Al Wali, J., Muthuveloo, R., Ping, T. A., & Bataineh, M. (2020). An Overview of Employees2019; Dynamic Capabilities, Job Performance with Innovative Work Behaviour: A Conceptual Paper. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A14), 33-38.

Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088.

Alsaqqa, H. H. (2021). Assessment of organizational culture types in Gaza Strip hospitals. *Saúde e Sociedade*, 29, e191016.

AMA (2004). Cited in Keefe, L.M. What is the meaning of marketing? *Marketing News* (September), 17-18.

American Marketing Association (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative Sociology*, 42, 139-160.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Elsevier Organizational Dynamics*, 46, 67-75.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274.

Barbosa, M. D. L. D. A., & Oliveira, L. M. B. D. (2002). O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana do Recife. *Organizações & Sociedade*, 9, 91-101.

Baynast, A. D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 anos-O marketing na era digital*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Calheiros, M., Kellermann, M., Calheiros, P., Pasquali, E. (2011). Motivação para mudança de comportamento aplicada ao marketing interno. *Porto Alegre, RS*, v4, n2, p. 125-134.

Chiavenato, I. (2014). Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração. In *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração* (pp. 626-626).

Contreras García, F., & González Alvarado, T. E. (2021). Business resilience and social inclusion: A critical reflection on internal marketing. *Mercados y Negocios*, 22(43), 77-96.

Cusati, I., dos Santos, N. E. P., & Cusati, R. C. (2021). Metodologia qualitativa nas pesquisas em Educação: ensaio a partir dos estudos sobre Formação e Desenvolvimento Profissional Docente. *Conjecturas*, 21(7), 335-351.

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.

Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford Press.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.

Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. (2022). Organizational performance management and the ‘sustainability’ of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, 14(17), 11005.

Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The relationship between job satisfaction and job performance: A study on sports industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145.

Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The marketing concept in the 21st century: A review of how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11(3), 227-248.

Grados, L. F. (2023). Propiedades psicométricas de una escala de satisfacción laboral en una empresa transnacional. *Liberabit*, 29(1), e681. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2023.v29n1.681>

Guerra, S. M. P. (2013). A influência das práticas do marketing num ambiente interno (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro, Portugal).

Hill, L., & O'Sullivan, T. (2004). *Foundation marketing* (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Hills, D., Joyce, C., & Humphreys, J. (2012). Validation of a job satisfaction scale in the Australian clinical medical workforce. *Evaluation & the Health Professions*, 35(1), 47-76.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.

Jobber, D. (2003). *Principles and practice of marketing* (Fourth edition). Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Co.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karanikas, N., & Cauchi, J. (2020). Literature review on parameters related to Work-From-Home (WFH) arrangements.

Khan, S., Mishra, S., & Ansari, S. A. (2021). Role of organizational culture in promoting employee development: A review of literature. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 585-595.

Kortz, B. J. V., & Piato, É. L. A Dimensões do engajamento e performance empresarial: uma revisão sistemática da literatura e agenda de estudos futuros.

Kotler, P. (1976). *Marketing management* (Third edition). New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2000). *Marketing management* (Millennium edition). Harlow: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14ª edição). São Paulo: Pearson Education.

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Levorato, Danielle Cristine da Silva. Cultura organizacional como elemento facilitador na implantação do programa de compliance na área de infraestrutura da Odebrecht Engenharia e Construção. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

Lindon, D., Lendrevi, J., Lévy, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (2010). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing* (13ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Maciel, G. D. C. (2022). A influência do home office na cultura organizacional, durante a pandemia de covid-19: uma revisão narrativa da literatura.

Makowski, P. (2023). Remote leadership and work engagement: a critical review and future directions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 1-7.

Malhotra, M. S. (2012). Building Employee Engagement through Effective Performance Management. *Dear Valued Researchers and Readers*, 68.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.

- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1(1-18).
- Miller, D.C. (1960, March). Total marketing - management's point of view. Third regional industrial marketing conference of American Marketing Association, Columbus, Ohio.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 39-53.
- Motowidlo, S. J. Job Performance. Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, Rice University.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (2014). A theory of individual differences in task and contextual performance. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 71-83). Psychology Press.
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098.
- Nugraha, R., Wolor, C. W., Yohana, C. (2022). The Effect of Work from Home, Work-Life Balance, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Oblik i finansi*, 1(95), 103-112. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1\(95\)-103-112](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-1(95)-103-112)
- O'Shaughnessy, J. (1995). *Competitive marketing* (Third revised & enlarged edition). London & New York: Routledge.
- Oliveira Rodriguez, C. V., Amelia Tomei, P., & de Campos Serra, B. P. (2020). Alinhamento pessoa-organização (PO fit) e engajamento: Um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(1), 128-148.
- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, (27), 81-97.
- Oliveira, D. F., Balbino, C. M., Ribeiro, C. B., de Oliveira Ramos, R. M., Sepp, V. J., & Loureiro, L. H. (2023). Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the

contribution to the prevention of absenteeism at work. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 15(12), 17557-17569.

Omolayo, B. O., & Omole, O. C. (2013). Influence of mental workload on job performance. International Journal of Humanities and Social Science, 3(15), 238-246.

Pereira, A., da Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, 5(1), e515368-e515368.

Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser.*, 20(1), 468-472.

Prasad, KDV. (2020) Remote Working Challenges and Opportunities during Covid-19 Pandemic. Journal of Business Strategy Finance and Management, vol. 02, No (1-2) 2020, Pag. 01-03

Prasad, KDV., Rao, M., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4):372-389

Pregoner, J. D. (2024). Research approaches in education: A comparison of quantitative, qualitative and mixed methods. IMCC Journal of Science, 4(2), 31-36.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management, 9(3), 219-232.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 35(3), 195-205.

Rodrigues, R. (2014). Fundamentos do marketing (1ª edição). Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá.

Rodriguez, C. V. D. O., Tomei, P. A., & Serra, B. D. C. (2020). Alinhamento pessoa-organização (PO fit) e engajamento: Um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(1), 128-148.

Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.

Santiago, M. M. P. F. F. (2019). A importância das práticas de marketing interno para o sucesso organizacional. *Revista Gestão em Análise*, 8(3), 66-82.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). Routledge.

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, 71-92.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*/Edgar H. Schein. São Paulo: Atlas.

Scholten, M., Correia, M. F., Esteves, T., & Gonçalves, S. P. (2022). No place for pointless jobs: how social responsibility impacts job performance. *Sustainability*, 14(19), 12031.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481

Shultz II, C.J. (2007). Marketing as constructive engagement. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 293-301..

Silva Levorato, D. C., Woida, L. M., & da Silva, E. (2021). Gestão da mudança e implantação da cultura de inovação: revisão e integração dos temas em organizações empresariais. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17(2), 1-17.

Soares, J. R., Raupp, F. M., & Tezza, R. (2022). Performance management: identificação de escalas de mensuração a partir de uma revisão sistemática da literatura. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 130-145.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance—mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584.

Susanto, P. C., Yuntina, L., Saribanon, E., Soehaditama, J. P., & Liana, E. (2024). Qualitative method concepts: Literature review, focus group discussion, ethnography, and grounded theory. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2), 262-275

Taherdoost, H. (2022). What are different research approaches? Comprehensive review of qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53-63.

Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.

Vieira, F. F. S., & Pereira, T. F. (2021). A influência da cultura organizacional no sucesso dos projetos: Uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Development*, 7(6), 62331-62348.

Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159, 473-489.

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *Handbook of Well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.

Wecker, A. C., Froehlich, C., & Bessi, V. G. (2021). A relação da cultura organizacional e capacidades dinâmicas: Uma revisão teórica. *Cadernos UniFOA*, 16(47).

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... Zhang, X. (2020). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, Health & Medicine*, 26(2), 204–211.

Xu, Q., Hou, Z., Zhang, C., Yu, F., Guan, J., & Liu, X. (2022). Human capital, social capital, psychological capital, and job performance: Based on fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 938875-938875.

Yanchovska, I. (2022). Scales for measuring employee job satisfaction. *Mechanics Transport Communications-Academic Journal*, 2198(2022/4).