

M MESTRADO

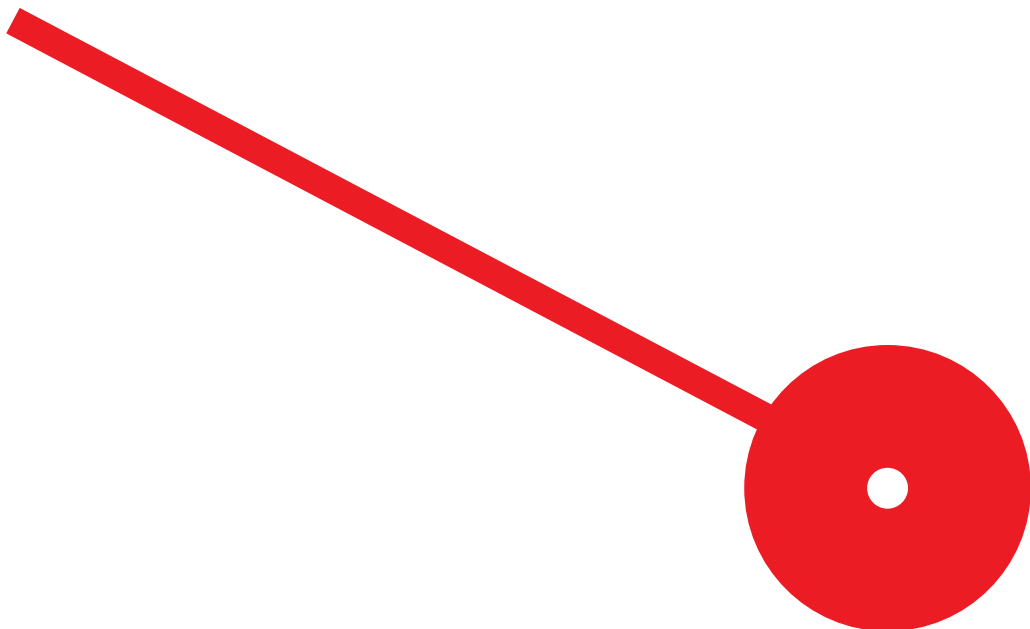
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

# Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas

Bruna Raquel Ramos Silva

07/2021

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



M MESTRADO

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

# Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas

Bruna Raquel Ramos Silva

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de  
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob  
orientação de Doutora Dora Martins

*Não te rendas, ainda estás a tempo  
De alcançar e começar de novo,  
Aceitar as tuas sombras, enterrar os teus medos,  
Libertar o lastro, retomar o voo.*

*Não te rendas que a vida é isso,  
Continuar a viagem, perseguir os teus sonhos,  
Destruir o tempo,  
Remover os escombros e destapar o céu.*

*Não te rendas, por favor não cedas, mesmo que o frio queime,  
Mesmo que o medo morda, mesmo que o sol se esconda,  
E se cale o vento, ainda há fogo na tua alma,  
Ainda há vida nos teus sonhos.*

*Porque a vida é tua e teu também o desejo  
Porque o quiseste e porque eu te quero  
Porque existe o vinho e o amor, é certo.  
Porque não há feridas que não cure o tempo.*

*Abrir as portas, tirar os ferrolhos,  
Abandonar as muralhas que te protegeram,  
Viver a vida e aceitar o repto, recuperar o riso,  
Ensaçar um canto, baixar a guarda e estender as mãos  
Abrir as asas e tentar de novo, celebrar a vida e retomar os céus.*

*Não te rendas, por favor não cedas, mesmo que o frio queime,  
Mesmo que o medo morda, mesmo que o sol se ponha e se cale o vento,  
Ainda há fogo na tua alma, ainda há vida nos teus sonhos  
Porque cada dia é um começo novo, porque esta é a hora e o melhor momento.  
Porque não estás só, porque eu te amo.*

**Mario Benedetti**

## **Dedicatória**

A ti Liliana, minha irmã, que todos os dias me encorajaste e ajudaste a perseguir o meu sonho de ser formada.

A ti Bruno, meu companheiro de vida, que sempre me apoiaste em tudo, dando-me a força para continuar quando tantas vezes quis desistir.

A ti Mãe, que sempre me acompanhaste neste meu percurso, dando-me sempre a força e motivação necessárias para continuar.

A ti, Avó Olívia, que por infortúnio da vida, partiste antes de me ver formada, todavia sei que olhas por mim aí em cima e, todos os dias, acompanhas as minhas pequenas conquistas e me dás a coragem necessária para continuar a desbravar os caminhos da vida.

A vós, Meus Amigos, Marina, Bruna, Inês, Joana, Daniela, que estiveram, estão e estarão sempre ao meu lado, ouvindo-me, rindo, chorando e dando-me forças nos momentos de maior pressão, tristeza e vontade de desistir.

A si, professora Dora, por durante toda esta jornada, entre Licenciatura e Mestrado, se ter mostrado todos os dias disponível para me ouvir, ajudar e ensinar a ser uma pessoa e profissional cada vez melhor.

## **Agradecimentos**

A realização da presente dissertação não seria de todo possível sem o contributo e apoio incondicional de algumas pessoas, que durante todas as fases desta metamorfose sempre me incentivaram e ajudaram, passando de seguida a apresentar os meus mais sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar, teço um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, por ter aceitado ser minha orientadora entre tantos excelentes alunos, pela dedicação, disponibilidade e apoio que sempre me transmitiu, assim como todas as críticas e ensinamentos que me passou ao longo de toda a realização do presente estudo.

Gostaria de agradecer a todos os gestores de recursos humanos que se disponibilizaram a participar na presente investigação, através dos seus valiosos depoimentos, permitindo, assim, a concretização do mesmo.

De seguida, agradeço ao meu namorado Bruno, que sempre me apoiou em tudo, sobretudo nos momentos de maior dificuldade, dando-me a força necessária para continuar e mostrando-me sempre que com força e dedicação conseguimos alcançar tudo.

Quero agradecer, também, à minha irmã e pais por todo o apoio que me deram ao longo da minha jornada académica.

Quero, ainda, agradecer aos meus amigos Marina, Bruna, Inês, Joana e Daniela, que estiveram sempre do meu lado, durante todo o meu percurso na faculdade.

A todos vós, o meu muito obrigada!

## Resumo

Nos dias de hoje, as organizações estão inseridas em ambientes muito voláteis e incertos, no qual as transformações globais acontecem a um ritmo muito acelerado, em consequência dos avanços tecnológicos. Esses avanços tornaram possível a obtenção de uma maior flexibilidade do trabalho, quer em termos da distribuição da sua carga horária, quer da própria localização geográfica da sua realização, pelo que, assim, o trabalho remoto tem vindo a ganhar terreno e a ocupar um lugar de destaque dentro das organizações.

Neste sentido, o objetivo da presente investigação passa por compreender o papel da GRH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas.

Assim, por forma a atingir este objetivo, para além da revisão da literatura realizada no início, foi utilizada uma metodologia de carácter qualitativo, com recurso ao estudo exploratório, utilizando como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada, orientada através de um guião de entrevista. No total, foram realizadas 14 entrevistas a profissionais de recursos humanos com experiência mínima na área de três ou mais anos, e que tenham uma antiguidade na empresa de, pelo menos, um ano e que tiveram de aderir ao regime de trabalho remoto após o início da pandemia Covid-19.

Os resultados obtidos sugerem que a GRH desempenhou um papel central dentro das organizações no que toca à gestão e desenvolvimento de equipas remotas, particularmente em tempos de pandemia por Covid-19, vindo reforçar o papel estratégico reconhecido à GRH, passando a mesma a ocupar um lugar de destaque ao nível da tomada de decisão. Outro resultado interessante prende-se com o facto de que os RH tiveram de passar a estar mais disponíveis em regime de trabalho remoto, uma vez que, como existe a distância física, onde se perde toda a comunicação não verbal, há a necessidade de o profissional de RH estar mais disponível para atender os colaboradores virtualmente, assim como os próprios colaboradores acabam por recorrer mais ao departamento de RH em regime de trabalho remoto.

No final da presente dissertação são discutidos os resultados obtidos, apresentadas as limitações do estudo e pistas para investigações futuras, bem como, as conclusões do estudo desenvolvido.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto, Gestão de Recursos Humanos, impactos do trabalho remoto, competências digitais, metodologia qualitativa, pandemia Covid-19.

## **Abstract**

Nowadays, organizations are inserted in very volatile and uncertain environments, in which global transformations happen at a very fast rhythm, as a result of technological advances. These advances have made it possible to obtain greater work flexibility, both in terms of the distribution of their workload and the geographical location where they are performed, and thus remote work has been gaining ground and occupying a prominent place within organizations.

In this sense, the aim of this research is to understand the role of HRM in the management and development of remote teams.

Thus, to achieve this goal, in addition to the literature review carried out at the beginning, a qualitative methodology was used, resorting to exploratory study, using as a technique for gathering information the semi-structured interview, guided by an interview script. In total, 14 interviews were conducted with human resources professionals with a minimum experience in the area of three or more years, with a seniority in the company of at least one year and who had to join the remote working regime after the beginning of the Covid-19 pandemic.

The results obtained suggest that HRM has played a central role within organizations in managing and developing remote teams, particularly in times of the Covid-19 pandemic, reinforcing the strategic role recognized to HRM, which now occupies a prominent place in the decision-making process. Another interesting result has to do with the fact that HR had to become more available in remote working, since, as there is physical distance, where all non-verbal communication is lost, there is the need for the HR professional to be more available to meet the employees virtually, as well as the employees themselves end up resorting more to the HR department in remote working.

At the end of this dissertation, the results obtained are discussed, the limitations of the study and clues for future research are presented, as well as the conclusions of the study developed.

**Key words:** Remote work, Human Resources Management, impacts of remote work, digital skills, qualitative methodology, Covid-19 pandemic.

## **Lista de abreviaturas e Siglas**

et al. – Entre outros

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TR – Trabalho Remoto

# Índice geral

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
1.1. O trabalho remoto.....	5
1.1.1. Definição do conceito.....	5
1.1.2. Formas de trabalho remoto .....	9
1.1.3. Vantagens e desvantagens do trabalho remoto .....	12
1.1.4. O trabalho remoto durante a crise pandémica por Covid-19.....	17
1.2. Implicações do trabalho remoto na GRH.....	20
1.2.1. Mudanças nos processos de GRH .....	21
1.2.2. Competências de gestão de equipas remotas .....	25
1.3. O trabalho remoto nas empresas portuguesas .....	32
<b>Capítulo II – Metodologia.....</b>	<b>36</b>
2.1. Questões e objetivos de investigação .....	37
2.2. Método de investigação .....	37
2.3. Técnicas de recolha de informação .....	39
2.4. Procedimentos de recolha e tratamento de informação .....	42
2.5. Caracterização dos participantes .....	44
2.5.1. Género .....	45
2.5.2. Idade.....	45
2.5.3. Estado civil .....	45
2.5.4. Habilitações literárias .....	46
2.5.5. Área de formação .....	46
2.5.6. Profissão .....	47
2.5.7. Antiguidade na profissão .....	47
2.5.8. Localização da organização .....	48
2.5.9. Setor de atividade.....	48

2.5.10.	Dimensão da empresa.....	49
<b>Capítulo III – Apresentação dos resultados .....</b>		<b>50</b>
3.1.	O Trabalho remoto .....	51
3.1.1.	Conceito.....	51
3.1.2.	Preparação para o trabalho remoto.....	51
3.1.3.	Modelo de trabalho remoto.....	52
3.2.	Vantagens e desvantagens do trabalho remoto .....	53
3.2.1.	Vantagens .....	53
3.2.1.1.	Vantagens para o colaborador .....	53
3.2.1.2.	Vantagens para a organização .....	56
3.2.1.3.	Vantagens para a comunidade .....	56
3.2.2.	Desvantagens .....	57
3.2.2.1.	Desvantagens para o colaborador .....	57
3.3.	Implementação do trabalho remoto .....	59
3.3.1.	Antiguidade na implementação do trabalho remoto .....	59
3.3.2.	Razões para a implementação do trabalho remoto.....	59
3.3.3.	Desafios na implementação do trabalho remoto .....	61
3.3.4.	Dificuldades de implementação do trabalho remoto.....	62
3.3.5.	Impactos do trabalho remoto .....	63
3.3.5.1.	Impactos na GRH .....	63
3.3.5.2.	Impactos na produtividade .....	69
3.3.5.3.	Impactos na qualidade de vida .....	70
3.4.	Mudanças geradas pelo trabalho remoto.....	71
3.4.1.	Mudanças nos trabalhadores .....	72
3.4.2.	Mudanças na função RH.....	73
3.4.3.	Mudanças nos processos de RH.....	74
3.4.4.	Mudanças na cultura organizacional .....	75

3.5.	Gestão de equipas remotas .....	77
3.5.1.	Dificuldades na gestão de equipas remotas .....	77
3.5.2.	Competências requeridas à GRH .....	78
3.6.	Perceção futura do trabalho remoto.....	80
<b>Capítulo IV – Discussão dos resultados.....</b>		<b>82</b>
4.1.	Modelo de trabalho remoto .....	83
4.2.	Vantagens e desvantagens do trabalho remoto .....	84
4.3.	Implementação do trabalho remoto .....	87
4.4.	Mudanças geradas pelo trabalho remoto.....	92
4.5.	Gestão de equipas remotas .....	96
4.6.	Perceção futura do trabalho remoto.....	99
<b>Capítulo V – Considerações finais.....</b>		<b>100</b>
5.1.	Conclusões do estudo .....	101
5.2.	Limitações do estudo e pistas de investigações futuras .....	105
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>107</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>118</b>
Anexo I – Guião de Entrevista.....		119
Anexo II – Formulário de Consentimento Informado.....		122

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Participantes por género .....	45
Gráfico 2: Participantes por idade .....	45
Gráfico 3: Participantes por estado civil .....	45
Gráfico 4: Participantes por habilitações literárias .....	46
Gráfico 5: Participantes por área de formação .....	46
Gráfico 6: Participantes por profissão.....	47
Gráfico 7: Participantes por antiguidade na profissão .....	47
Gráfico 8: Localização da organização dos entrevistados.....	48
Gráfico 9: Setor de atividade da organização dos entrevistados .....	48
Gráfico 10: Dimensão da organização dos entrevistados.....	49

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Formas de trabalho remoto .....	11
Tabela 2: Benefícios do trabalho remoto para o colaborador, organização e comunidade (Fonte: construção própria) .....	15
Tabela 3: Inconvenientes do trabalho remoto para o colaborador, organização e comunidade (Fonte: construção própria) .....	17
Tabela 4: Categorias, dimensões, e informações a obter .....	42



Atualmente, e como resultado da rápida globalização, as organizações estão inseridas em ambientes de alta volatilidade e incerteza, no qual as transformações globais acontecem a um ritmo muito acelerado, em consequência dos avanços tecnológicos (Haubrich & Froehlich, 2020; Cifarelli & Souza, 2016). As TI propiciaram a formação de um novo cenário, no qual as pessoas podem exercer a sua atividade profissional fora dos habituais escritórios, o chamado trabalho remoto (Haubrich & Froehlich, 2020). O trabalho remoto representa um esquema de trabalho flexível que permite aos colaboradores utilizar as tecnologias de informação em seu proveito de forma a criar um local de trabalho alternativo, ao invés do ambiente de escritório tradicional (Park & Cho, 2020; Balabanova & Balabanov, 2020; Nogueira & Patini, 2012).

Esta forma de organização do trabalho tem sido bastante explorada por diversos estudiosos, que lhe apontam inegáveis vantagens. Fuhrmeister (2019) afirma que na visão de um departamento de RH, o trabalho remoto traz benefícios que vão muito além da simples comodidade que este oferece. De acordo com Klopotek (2017), sensivelmente 85% das pessoas que procuram trabalho indicam que seriam mais propensas a vincular-se a uma empresa se o trabalho remoto estivesse à sua disposição. Um estudo realizado por Brik & Brik (2013) aponta que os colaboradores que conseguem trabalhar a partir das suas casas, conseguem fazer uma poupança global que pode ir de 30% até 70%, comparativamente a circunstâncias de trabalho presencial

Em Portugal, as investigações no âmbito do trabalho remoto têm vindo a assumir um papel de destaque na literatura por diversos estudiosos (Tavares, 2017; Gomes, 2020; Moço et al., 2020; Barata, 2020; Boavida & Moniz, 2020; Tavares et al., 2020), todavia, até ao momento, ainda não se conhecem estudos que procurem compreender qual o papel da GRH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas.

O presente estudo tem como principal objetivo compreender o papel da função RH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas. De forma mais específica, pretende-se com este estudo: (i) compreender como correu a implementação do trabalho remoto emergente; (ii) compreender as mudanças ocorridas na GRH com a chegada do trabalho remoto; (iii) explorar os impactos do trabalho remoto na GRH; e, (iv) explorar as competências requeridas aos profissionais de RH com a chegada do trabalho remoto.

Esta dissertação está estruturada em cinco principais capítulos. No primeiro capítulo, procede-se à realização da revisão da literatura existente sobre o tema do trabalho remoto com especial enfoque para o papel da gestão de recursos humanos. No segundo capítulo, é apresentada a metodologia utilizada na presente investigação, onde são clarificados as questões e os objetivos

de estudo, o método de investigação, a técnica de recolha de informação, os procedimentos de recolha e tratamento de informação e a caracterização dos participantes no estudo. O terceiro capítulo agrega a apresentação dos resultados obtidos com a investigação, sendo os mesmos discutidos, posteriormente, no quarto capítulo do presente estudo. Por fim, o quinto e último capítulo contempla as conclusões do presente estudo, identificando as limitações encontradas, bem como a apresentação das pistas para investigação futura.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## **1.1. O trabalho remoto**

### **1.1.1. Definição do conceito**

Nos dias que correm, o mercado global exige permanentemente o rápido fluxo de informações e conhecimento entre empresas e subsidiárias. As organizações estão inseridas em ambientes muito voláteis, incertos, complexos e ambíguos, cujas as transformações globais acontecem a um ritmo muito acelerado, em consequência dos avanços tecnológicos (Haubrich & Froehlich, 2020; Nogueira & Patini, 2012). Esses avanços tornaram possível a obtenção de uma maior flexibilidade do trabalho, quer em termos da distribuição da carga horária, quer da própria localização geográfica da sua realização (Haubrich & Froehlich, 2020; Cifarelli & Souza, 2016).

A relação que antes envolvia exclusivamente um trabalhador de período integral com um vínculo de emprego e alocado a um determinado espaço físico, está a ser substituída pelo crescente número de contratos flexíveis por períodos determinados, contratos de meio período, contratação especificamente para determinadas atividades, terciarização dos serviços entre outras formas encontradas para flexibilizar o trabalho (Abulibdeh, 2020; Donnelly & Johns, 2020). Estas novas práticas de flexibilidade contratual tendem a dissociar o vínculo contratual da necessidade de presença permanente e por tempo indeterminado do colaborador na empresa. As TI propiciaram a formação de um novo cenário, no qual as pessoas podem exercer a sua atividade profissional fora dos habituais escritórios (Haubrich & Froehlich, 2020). O trabalho à distância ganhou terreno por via do fenómeno da globalização e dos processos de reestruturação das organizações, no qual as empresas modernas estão em busca de formas flexíveis de trabalho, dando origem a novas formas de contratação (Nogueira & Patini, 2012; Goulart, 2009).

Se é possível que os indivíduos possam trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, já não é tão fácil delimitar as organizações no espaço e no tempo, pois elas extinguiram as suas fronteiras de trabalho (1) no espaço, porque os trabalhadores podem estar em qualquer lugar; (2) no tempo, porque o trabalho não está mais restrito aos horários convencionais do escritório, passando as organizações a poder funcionar 24 horas por dia, sete dias por semana (Cifarelli & Souza, 2016; Costa, 2007). A peculiaridade desta modalidade de trabalho consiste no facto de não haver vinculação territorial do trabalhador à localização da sua entidade empregadora, fazendo com que desapareçam, assim várias limitações como o transporte, a poluição e a falta de recursos humanos qualificados (Balabanova & Balabanov, 2020), ocasionando o surgimento de equipas multiculturais, compostas por pessoas que trabalham online de qualquer parte do planeta, em

lugares muito distantes com fuso horários completamente distintos (Cifarelli & Souza, 2016; Costa, 2007).

A este fenómeno, onde trabalhadores podem realizar as suas tarefas de qualquer parte do mundo dá-se o nome de trabalho remoto, teletrabalho, *telework*, *e-work*, *e-commuting*, *telecommuting*, *home office* e uma panóplia de sinónimos atribuídos por diversos autores (Allen, Golden & Shockley, 2015; Carnevale & Hatak, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Abulibdeh, 2020; Ulate, Vásquez & Murillo et al., 2020; Balabanova & Balabanov, 2020; Yu, Burke & Raad, 2019; Golden & Eddleston, 2020; Boavida & Moniz, 2020; Donnelly & Johns, 2020; Tavares, Santos, Diogo & Ratten, 2020). O trabalho remoto representa um esquema de trabalho flexível que permite aos colaboradores usar as tecnologias de informação em seu proveito para criar um local de trabalho alternativo, em vez do ambiente de escritório tradicional (Park & Cho, 2020; Balabanova & Balabanov, 2020; Nogueira & Patini, 2012).

Nas últimas 4 décadas, o trabalho remoto tem vindo a ganhar interesse de estudo por parte de diversos estudiosos ligados à Gestão (Groen, Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018; Hunton & Strand, 2010; Nilles, 1973, citados por Abulibdeh, 2020).

Sabe-se que o trabalho remoto não é um fenómeno tão recente como possa parecer. Existem indicadores da sua existência que remontam à década de 70 do século XX, nos Estados Unidos da América (EUA), onde ganhou popularidade como possível resposta à crise do petróleo que abalou os EUA nesta década, quando se concluiu que, se um em cada sete passageiros urbanos trabalhasse a partir de casa, os EUA não teriam a necessidade de importar petróleo (Costa, 2007; Tavares, 2017). O primeiro conceito de trabalho remoto foi proposto por Jack Nilles (1974) no seu livro “*The Telecommunications Transportation Trade-Off*”, ficando conhecido como o “Pai do trabalho remoto” e um dos maiores especialistas da área (Amigoni & Gurvis, 2009; Cifarelli & Souza, 2016), ao definir o termo trabalho remoto quando trabalhava remotamente nos sistemas de comunicação da NASA (Yu et al., 2019).

Goulart (2009), citando Kugelmass, refere que a companhia estadunidense Estrada de Ferro Penn usava o seu sistema privado de telégrafo para gerir o pessoal que estava distante do escritório central em Chicago, ao ser delegado aos empregados o controlo no uso de equipamentos e na mão de obra.

O aumento do fluxo de trânsito nas grandes metrópoles e, ainda, o cenário de maior afluência das mulheres ao mercado de trabalho também foram um contributo essencial para a expansão do fenómeno do trabalho remoto (Costa, 2007; Tavares, 2017; Nogueira & Patini, 2012).

Todavia, é a partir dos anos 1990 que o trabalho remoto, como uma forma de organização de trabalho flexível, ganha força, especialmente nos países de Primeiro Mundo, em virtude do contexto contemporâneo das sociedades onde o modo de produção capitalista se tornou flexível e, conseqüentemente, das crescentes sofisticação e massificação das tecnologias de informação, à medida que o uso de computadores domésticos, portáteis, smartphones e softwares sofisticados de telecomunicações se tornaram uma ferramenta de trabalho fulcral à vida quotidiana (Costa, 2007; Tavares, 2017; Nogueira & Patini, 2012).

Segundo Nilles (1994), o trabalho remoto consiste na substituição do trajeto de ida e volta do local de trabalho pela utilização das telecomunicações e/ou informática, podendo definir-se trabalho remoto, teletrabalho, *telecommuting* ou *remote work* como a hipótese de trabalhar a partir de qualquer lugar, através da utilização das TI, em harmonia com um ambiente de trabalho virtual, que pode ser de forma permanente, regular ou esporádica.

As primeiras referências ao fenómeno do trabalho remoto na literatura, após Nilles, surgiram em 1983 (Olson, 1983). Olson definiu teletrabalho como sendo “*o trabalho realizado fora dos limites organizacionais normais de espaço e tempo*” (1983, p. 182). Vinte anos mais tarde, Bélanger & Allport (2008) definem trabalho remoto como a combinação de tecnologia, localização e tempo como uma única plataforma de trabalho, onde o trabalho é realizado fora do local de trabalho fixo. Mais recentemente, Abulibdeh (2020) explica o trabalho remoto como uma forma de trabalho flexível que capacita os colaboradores, com o recurso às TI, para realizar o seu trabalho em vários locais, em vez de um local de trabalho central e fixo, com maior flexibilidade, eficácia, produtividade e responsividade.

Allen et al. (2015) afirmam que o trabalho remoto representa “*uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização substituindo uma parte das suas horas normais de trabalho, trabalhando longe de um local de trabalho central - tipicamente de casa - usando a tecnologia para interagir com outras pessoas conforme necessário para realizar tarefas de trabalho*”. Em contraste, Goulart (2009) diz-nos que o trabalho remoto consiste no processo de levar o trabalho ao colaborador em vez de levar este ao trabalho, caracterizando-se como uma atividade periódica fora da empresa, envolvendo um ou mais dias por semana, seja em casa ou em outras áreas intermediárias de trabalho. Para o autor é a substituição parcial ou total das viagens diárias, ao trabalho por tecnologia das comunicações, possivelmente com o auxílio de computadores e outros recursos (Cifarelli & Souza, 2016).

Gomes (2020) resume trabalho remoto numa realização preponderante do trabalho em lugar distinto dos tradicionais centros de trabalho, e não uma realização com um carácter meramente ocasional, e através de um uso habitual e intensivo dos modernos meios informáticos e de telecomunicações.

Constata-se que não existe um claro consenso sobre a definição de trabalho remoto nas áreas académicas. A maioria das definições exploradas desdobra o trabalho remoto em três dimensões principais: a primeira aponta para a localização de trabalho não convencional, pois não há um único local, mas sim vários locais onde o trabalhador poderá exercer a sua atividade; a segunda dimensão é exatamente a noção de forma de organização flexível do trabalho; e, a terceira dimensão respeita à utilização das TI para a execução do trabalho (Yu et al., 2019; Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2020; Rocha, Ribeiro & Borges, 2020). O trabalho remoto é, assim, uma ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível (Costa, 2007).

O crescimento do trabalho remoto, enquanto sinónimo de trabalho remoto, levou à necessidade de regulamentação jurídica desta forma de organização do trabalho. O trabalho remoto está presente no artigo 2.º do Acordo-Quadro Europeu sobre o Trabalho remoto de 2002 que nos diz que *“o teletrabalho é uma forma de organização e/ ou realização de trabalho, utilizando a tecnologia da informação no contexto de um contrato ou relação de trabalho, onde o trabalho, que também pode ser realizado nas instalações do empregador, é realizado fora dessas instalações em um regulamento basilar”* (Tavares, 2017). Também o art. 165.º do Código do trabalho consagra o teletrabalho, definindo-o como *“a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”* (Gomes, 2020).

Em 2010, a Eurofound definiu o trabalho remoto como sendo uma forma de organização e / ou realização do trabalho, recorrendo às tecnologias de informação, no âmbito de um contrato ou relação de trabalho, em que o trabalho, que também pode ser realizado nas instalações do empregador, é realizado fora dessas instalações regularmente (Eurofound, 2010).

Um ano depois, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definia o trabalho remoto como todo o trabalho realizado a partir de um determinado local ou fora de escritórios ou centrais, onde o trabalhador não tem contacto pessoal com os seus colegas, mas pode comunicar com eles através das novas tecnologias (Ulate, Vásquez & Murillo, 2020). A Organização Internacional do Trabalho (2011, p.11, citado por Ulate et al., 2020) afirma que *“o teletrabalho tem facetas jurídicas*

*potencialmente múltiplas, uma vez que pode ser desenvolvido como atividade empresarial, prestação de serviços ou autoemprego, como contrato de cooperação, e mesmo como contrato de emprego descentralizado”.*

O trabalho remoto tem vindo a desenvolver-se cada vez mais com o aumento do uso de tecnologias de informação, revelando uma realidade diferente daquela que habitualmente conhecíamos como o tradicional trabalho em casa. A interação remota entre empregador e trabalhador tende a crescer e uma das principais razões é o crescimento explosivo da internet (Goulart, 2009). Estatísticas sobre a Europa indicam que a prática do trabalho remoto tem apresentado um elevado crescimento em todos os países nos últimos anos. Num estudo apresentado por Popovici & Popovici (2020) mostra-nos que, em média, 5,4% da população empregada da UE se encontrava a trabalhar a partir de casa em 2019. As taxas mais elevadas de trabalho remoto registaram-se nos Países Baixos e Finlândia (14,1%), enquanto as taxas mais baixas de trabalhadores remotos registaram-se na Bulgária (0,5%) e na Roménia (0,8%).

### **1.1.2. Formas de trabalho remoto**

Nos dias de hoje, as organizações estão inseridas em ambientes voláteis, onde as transformações globais acontecem a grande velocidade em decorrência dos avanços tecnológicos. Tais transformações trazem diversas mudanças para o trabalho remoto. São variadíssimos os termos existentes para expressar o trabalho remoto, tais como: trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho externo, trabalho em casa, *home office*, entre outros. A ideia por detrás de todas estas denominações é a mesma: o trabalho apenas necessita de ser realizado em algum lugar ao invés de existir um lugar específico para onde o trabalhador tenha de ir para o realizar (Tavares, 2017; Klopotek, 2017; Yu et al., 2019).

Cada um dos diferentes tipos de trabalho remoto existentes é importante para proporcionar a criação de uma força de trabalho mais global, que não seja restrita à posição geográfica dos indivíduos (Araújo, França, Cavalcante, Lima & Medeiros, 2019). Araújo et al. (2019) enfatizam que, no mundo atual, as organizações procuram alternativas viáveis que conduzam à otimização do trabalho, de modo a que possam ganhar com a economia de recursos em qualidade, eficiência e eficácia dos serviços executados (Tavares et al., 2020).

Trope (1999) desdobra o trabalho remoto em cinco tipos: **trabalho em casa** que, como o próprio nome indica, o colaborador exerce a sua atividade a partir da sua casa; **trabalho remoto misto**, no qual o trabalhador trabalha simultaneamente nas instalações da empresa e na sua casa;

**escritórios vizinhança**, que consistem locais de trabalho criados propositadamente para receber vários colaboradores de várias empresas que residem nas proximidades; **trabalho móvel**, envolvendo colaboradores que trabalham em diversos locais; e, os **escritórios satélites**, que são escritórios da empresa com a finalidade de tratar de negócios fora da matriz central.

Outra tipologia de trabalho remoto é a apresentada por Rosenfield & Alves (2011), que sistematiza seis categorias principais de trabalho remoto. Esta tipologia apresenta algumas semelhanças com a apresentada por Trope (1999), nomeadamente no que concerne a: trabalho em casa, escritórios satélite, trabalho remoto informal e trabalho móvel. Todavia, Rosenfield & Alves (2011) acrescentam mais uma forma de trabalho remoto à sua proposta: os telecentros, isto é, estabelecimentos que oferecem emprego a colaboradores de uma ou diversas organizações ou serviços telemáticos para clientes remotos.

São diversas as tipologias de trabalho remoto apresentadas por diversos autores (tabela 1).

Conceito	Discussão
<i>Home Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata-se do colaborador exercer a sua atividade profissional a partir da sua casa (Trope, 1999);</li> <li>• O <i>Home Office</i> é a forma mais conhecida de trabalho remoto e ocorre quando a empresa disponibiliza todos os recursos necessários (tecnológicos e materiais) para que o colaborador possa realizar as tarefas inerentes à sua função a partir da sua própria casa (Bernardino, Carneiro, Roglio &amp; Kato, 2009).</li> </ul>
Trabalho remoto misto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidade de trabalho remoto em que o colaborador trabalha simultaneamente nas instalações da empresa e na sua casa (Trope, 1999);</li> <li>• Nesta forma de trabalho remoto ocorre uma negociação entre a empresa e o trabalhador para que este trabalhe todos dos dias de casa, ou de maneira flexionada, isto é, alguns dias da semana em casa e outros na empresa (Tavares et al., 2020; Nogueira &amp; Patini, 2012).</li> </ul>
Escritórios Vizinhança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratam-se de locais de trabalho criados com o propósito de receber diversos colaboradores oriundos de várias empresas que possuem um fator comum: moram próximos uns dos outros (Trope, 1999).</li> </ul>
Trabalho Móvel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste no trabalho realizado fora do centro de trabalho principal da organização ou em casa, que pode ser realizado a partir de diversos locais (Tremblay, 2002; Madsen, 2003; Trope, 1999);</li> <li>• O trabalho móvel é mais aplicável a colaboradores que ocupem funções que implicam passar pouco tempo nas instalações da empresa (Nogueira &amp; Patini, 2012).</li> </ul>
Escritórios-Satélite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistem em escritórios da organização localizados principalmente em áreas suburbanas, fora da sede da empresa (Jardon &amp; Martinez-Cobas, 2020), que estão preparados para se adequar às diferentes demografia dos colaboradores/ clientes da empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os escritórios satélite permitem que os parceiros de negócios trabalhem juntos e o espaço do escritório é compartilhado por organizações colaboradoras (Yu et al., 2019), sendo concebidos com a finalidade de tratar de negócios fora da matriz central (Haubrich &amp; Froehlich, 2020).</li> </ul>
Telecentros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiste num centro administrado pelo empregador, que possui várias empresas usuárias, tratando-se, por isso, de um centro público ou semipúblico local (Sakuda &amp; Vasconcelos, 2005).</li> <li>o trabalho em telecentros é realizado em estabelecimentos que oferecem emprego aos colaboradores ou a várias outras organizações ou serviços telemáticos para clientes remotos (Rosenfield &amp; Alves, 2011).</li> </ul>
Trabalho autónomo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Também denominado de <i>freelancing</i>, trata-se de trabalho exercido por profissionais especializados na área de atuação, contratados apenas para o desenvolvimento de um trabalho específico e sem vínculo de emprego, que atuam de forma remota e que apresentam à empresa apenas o resultado do trabalho desenvolvido de acordo com o solicitado (Nogueira &amp; Patini, 2012).</li> </ul>
<i>Shared centers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Também conhecidos como centros compartilhados, os <i>Shared Centers</i> são locais de trabalho constituídos por grupos de trabalhadores especializados nos mais variados serviços prestados à matriz, filiais e clientes de outras cidades, estados ou países (Nogueira &amp; Patini, 2012).</li> </ul>
Local de trabalho por solicitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conceito de Local de trabalho por solicitação é semelhante ao da reserva de hotel, no sentido em que qualquer pessoa pode reservar online um local de trabalho ou reunião rapidamente com base nas suas necessidades. Além disso, as empresas podem ainda catalogar os seus espaços disponíveis online para que seja possível maximizar e otimizar o uso do espaço (Yu et al., 2019).</li> </ul>
Espaços de <i>coworking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refere-se a um grupo diverso de pessoas que trabalham lado a lado, partilhando o mesmo espaço de trabalho, bem como os mesmos recursos (Yu et al., 2019);</li> <li>O objetivo do <i>coworking</i> é reunir pessoas que possuem interesses comuns de modo a gerar inovação, criatividade, empreendedorismo e uma oportunidade para criar comunidades de trabalho e colaboração (Yu et al., 2019);</li> </ul>
Centros de trabalho digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata-se de espaços de trabalho colaborativos, dotados de tecnologia de última geração, voltados para trabalho remoto, que são utilizados por freelancers, empresários e colaboradores dos setores público e privado, com o objetivo de serem aglomeradores de trabalho urbano (Yu et al., 2019).</li> <li>Os centros de trabalho digital têm potencial para crescer em áreas regionais, melhorando assim a capacidade regional das empresas e promovendo negócios criativos e flexíveis, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o envolvimento da comunidade, bem como reduzir o congestionamento nos centros das cidades (Valliceli, 2018).</li> </ul>

Tabela 1: Formas de trabalho remoto

As diversas modalidades de trabalho remoto abordadas podem ser aplicadas pelas empresas de maneira total ou parcial. É possível trabalhar no domicílio alguns dias da semana e em outros estar fisicamente na empresa como um trabalhador móvel, ou em alguns dias da semana em centros satélites, por exemplo. É possível observar que esta flexibilidade oferecida pelas empresas nos dias

de hoje, envolve tanto o local como o horário de trabalho. Em determinadas funções o trabalho não precisa de ser realizado no horário dito comercial, que varia entre as 8h e as 18h, bem como não precisa necessariamente de estar dividido por turnos, como em muitas indústrias. Algumas atividades podem ser realizadas tendo em consideração apenas o resultado que será entregue, estando em voga a modalidade de trabalho por projetos (Nogueira & Patini, 2012; Valliceli, 2018; Haubrich & Froehlich, 2020; Yu et al., 2019; Tremblay, 2002; Tavares et al., 2020).

### **1.1.3. Vantagens e desvantagens do trabalho remoto**

A ambivalência desta forma de organização do trabalho tem sido bastante explorada por diversos teóricos e estudiosos, que lhe apontam inegáveis vantagens. Fuhrmeister (2019) afirma que na visão de um departamento de RH, o trabalho remoto traz benefícios que vão muito além da comodidade.

Segundo Klopotek (2017), aproximadamente 85% das pessoas que procuram trabalho indicam que seriam mais propensas a vincular-se a uma empresa se o trabalho remoto estivesse à sua disposição. Um estudo realizado por Brik & Brik (2013) aponta que os colaboradores que conseguem trabalhar a partir das suas residências, conseguem fazer uma poupança global que pode ir de 30% até 70%, relativamente a circunstâncias de trabalho presencial.

Cifarelli & Souza (2016) e Popovici & Popovici (2020) referem que o trabalho remoto aumenta a satisfação profissional, o *engagement* e a redução do stresse laboral, levando à consequente diminuição do absentismo (ausência ao trabalho) ou o presentismo (presença sem produção). Ulate et al. (2020) afirma que o trabalho remoto é visto como uma mais-valia no sentido em que permite ao colaborador um maior equilíbrio entre trabalho e família, uma vez que os trabalhadores remotos têm a possibilidade de passar mais tempo com as suas famílias. A redução das despesas com alimentação, transporte e vestuário também são apontadas como grandes benefícios desta modalidade de trabalho flexível.

É importante evidenciar que a inserção laboral de pessoas portadoras de deficiência é possível por meio do trabalho remoto (Cifarelli & Souza, 2016). A melhoria do meio ambiente com a redução da poluição e do tráfego urbano também é apontada como sendo uma grande mais valia do trabalho remoto (Kugelmass, 1999; Haubrich & Froehlich, 2020; Rabelo, 2000; Brik & Brik, 2013; Costa, 2007; Yu et al., 2019; Cifarelli & Souza, 2016)

Em contraste, outros estudos afirmam que, apesar dos benefícios bem conhecidos da adoção do trabalho remoto, existem também diversos inconvenientes e certos riscos potenciais associados ao trabalho remoto (Popovici & Popovici, 2020; Gomes, 2020; Tavares et al., 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Park & Cho, 2020; Tavares, 2017; Klopotek, 2017; Nogueira & Patini, 2012; Costa, 2007; Tremblay, 2002).

Os trabalhadores remotos que moram com membros das suas famílias reconhecem que o tempo com a família aumenta, contudo o tempo para a família não necessariamente acontece (Costa, 2007), ocorrendo muitas vezes o conflito entre trabalho e família (Golden & Eddleston, 2020; Klopotek, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020; Costa, 2007; Tremblay, 2002; Gomes, 2020).

É importante notar que o desempenho de um teletrabalhador é menos visível pelo empregador quando comparado aos colegas não trabalhadores remotos (Klopotek, 2017). A organização tem dificuldade em “ver” a quantidade de trabalho e esforço aplicado por um trabalhador remoto, acabando este por não ser reconhecido devidamente (Klopotek, 2017; Nogueira & Patini, 2012; Golden & Eddleston, 2020), levando ao risco de perda do sentimento de pertença (Haubrich & Froehlich, 2020; Costa, 2007; Nogueira & Patini, 2012) e ao descomprometimento para com a organização (Haubrich & Froehlich, 2020).

Outro problema comum ocorre porque o trabalho remoto é geralmente visto como um tipo de benefício de trabalho, e, ao ser negado tal benefício, pode ser recebido pelos colaboradores como um tratamento injusto, gerando insatisfação e aumento da intenção de rotatividade entre os não trabalhadores remotos (Park & Cho, 2020).

Questões como o isolamento do colaborador são muitas vezes invocadas como sendo um dos grandes problemas do trabalho remoto (Gomes, 2020; Tavares et al., 2020; Tavares, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020; Nogueira & Patini, 2012; Popovici & Popovici, 2020; Klopotek, 2017; Park & Cho, 2020; Costa, 2007; Tremblay, 2002), contudo é importante salientar que, nos dias que correm, existe uma panóplia de ferramentas de comunicação disponíveis capazes de fornecer aos trabalhadores remotos não apenas a capacidade de enviar áudio e vídeo, mas também de trabalhar simultaneamente no mesmo ficheiro, em tempo real, com outros colegas de trabalho (por exemplo: Google Docs). Portanto, o contacto à distância já não se torna tão complicado como era há cerca de 15 anos, pois pode ser amenizado através do uso das tecnologias (Haubrich & Froehlich, 2020; Klopotek, 2017).

Em suma, são muitas as vantagens e inconvenientes que a teoria ressalta ao trabalho remoto, podendo essas mesmas vantagens ser categorizadas como sendo para o colaborador, organização e

comunidade. Neste sentido, e para sintetizar as virtudes e defeitos desta modalidade de trabalho, as tabelas 2 e 3 apresentam, respectivamente, os benefícios do trabalho remoto para o colaborador, organização e comunidade; e, os inconvenientes do trabalho remoto para o colaborador e organização.

<b>Benefícios do trabalho remoto para o Colaborador</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior flexibilidade e autonomia</li> </ul>	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do nível de stress</li> </ul>	(Tavares et al., 2020); (Nogueira & Patini, 2012); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Cifarelli & Souza, 2016); (Hau & Todescat, 2018); (Klopotek, 2017); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal</li> </ul>	(Tavares et al., 2020); (Ulate et al., 2020) (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020) (Popovici & Popovici, 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitamento das políticas de escritório</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Costa, 2007).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de despesas de deslocação, alimentação e vestuário</li> </ul>	(Ulate et al., 2020); (Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019); (Gomes, 2020); (Hau & Todescat, 2018); (Tremblay, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria na gestão de tempo</li> </ul>	(Ulate et al., 2020); (Klopotek, 2017); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor número interrupções e distrações</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Hau & Todescat, 2018); (Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior concentração e privacidade</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Hau & Todescat, 2018).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitamento do <i>dress code</i> (código de vestuário) organizacional</li> </ul>	(Nogueira & Patini, 2012); (Costa, 2007).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do sentimento de pressão pessoal por parte das chefias</li> </ul>	(Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do desgaste provocado pelo trânsito</li> </ul>	(Nogueira & Patini, 2012); (Klopotek, 2017); (Brik & Brik, 2013); (Tremblay, 2002); (Costa, 2007); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poupança de tempo nas deslocações</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Tavares, 2017); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabalho mais informal</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais tempo para aproveitar com a família</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007); (Brik & Brik, 2013); (Tremblay, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade de vida e da qualidade de vida no trabalho</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Tremblay, 2002); (Hau & Todescat, 2018); (Filardi, Castro & Zanini, 2018); (Cifarelli & Souza, 2016).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade e desempenho</li> </ul>	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019); (Filardi et al., 2018); (Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Kugelmass, 1996).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da satisfação no trabalho</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Park & Cho, 2020); (Carillo et al., 2020); (Popovici & Popovici, 2020); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019); (Kugelmass, 1996); (Rabelo, 2000); (Klopotek, 2017).
<b>Benefícios do trabalho remoto para a Organização</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do engagement organizacional</li> </ul>	(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos com instalações físicas</li> </ul>	(Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Hau & Todescat, 2018); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019); (Rabelo, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do absentismo</li> </ul>	(Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018); (Kugelmass, 1996); (Cifarelli & Souza, 2016).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição da taxa de <i>turnover</i></li> </ul>	(Carillo et al., 2020); (Brik & Brik, 2013); (Hau & Todescat, 2018).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da produtividade e desempenho</li> </ul>	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Carillo et al., 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002); (Yu et al., 2019) (Filardi et al., 2018); (Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Kugelmass, 1996).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da satisfação no trabalho</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Park & Cho, 2020); (Carillo et al., 2020); (Popovici & Popovici, 2020); (Cifarelli & Souza, 2016); (Yu et al., 2019); (Kugelmass, 1996); (Rabelo, 2000); (Klopotek, 2017); (Yu et al., 2019).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta para a atração e retenção de uma força de trabalho de alta qualidade</li> </ul>	(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Kugelmass, 1996).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos encargos fixos relativos à presença de trabalhadores</li> </ul>	(Yu et al., 2019); (Rabelo, 2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do clima de competição entre colaboradores</li> </ul>	(Hau & Todescat, 2018).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de colaboradores fora da área geográfica da organização</li> </ul>	(Park & Cho, 2020); (Brik & Brik, 2013); (Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da motivação dos colaboradores</li> </ul>	(Hau & Todescat, 2018); (Brik & Brik, 2013)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição dos níveis de atrito entre colaboradores</li> </ul>	(Popovici & Popovici, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria dos resultados organizacionais</li> </ul>	(Cifarelli & Souza, 2016).
<b>Benefícios do trabalho remoto para a Comunidade</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores oportunidades de trabalho para pessoas portadoras de deficiência</li> </ul>	(Brik & Brik, 2013); (Rabelo, 2000); (Cifarelli & Souza, 2016).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano</li> </ul>	(Kugelmass, 1999); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Rabelo, 2000); (Brik & Brik, 2013); (Costa, 2007); (Yu et al., 2019); (Cifarelli & Souza, 2016).

Tabela 2: Benefícios do trabalho remoto para o colaborador, organização e comunidade (Fonte: construção própria)

<b>Inconvenientes do trabalho remoto para o Colaborador</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco de isolamento do colaborador</li> </ul>	(Gomes, 2020); (Tavares et al., 2020); (Tavares, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Nogueira & Patini, 2012); (Popovici & Popovici, 2020); (Klopotek, 2017); (Park & Cho, 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco de perda do sentimento de pertença</li> </ul>	(Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007); (Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressentimento por parte dos colegas de trabalho</li> </ul>	(Gomes, 2020); (Tavares, 2017); (Klopotek, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendência à individualização do trabalho</li> </ul>	(Tavares et al., 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco de conflito trabalho-família</li> </ul>	(Golden & Eddleston, 2020); (Klopotek, 2017); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002); (Gomes, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior tendência a distrações</li> </ul>	(Cifarelli & Souza, 2016).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salários inferiores aos dos colegas não trabalhadores remotos</li> </ul>	(Golden & Eddleston, 2020); (Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comprometimento e indisciplina</li> </ul>	(Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobrança de metas abusivas</li> </ul>	(Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de suporte e equipamento inadequado</li> </ul>	(Tavares, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade na promoção e/ou progressão de carreira</li> </ul>	(Tavares, 2017); (Golden & Eddleston, 2020); (Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornada extensiva de trabalho</li> </ul>	(Nogueira & Patini, 2012); (Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007); (Tremblay, 2002).; (Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho menos visível para a entidade patronal</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Nogueira & Patini, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de reconhecimento</li> </ul>	(Klopotek, 2017); (Nogueira & Patini, 2012); (Golden & Eddleston, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduz a sensação de status social</li> </ul>	(Klopotek, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quebra no sentimento de espírito de equipa</li> </ul>	(Park & Cho, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferência dos custos para o colaborador</li> </ul>	(Haubrich & Froehlich, 2020); (Costa, 2007).
<b>Inconvenientes do trabalho remoto para a Organização</b>	<b>Autores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade na construção de uma cultura de aceitação e apoio ao trabalho remoto</li> </ul>	(Popovici & Popovici, 2020); (Haubrich & Froehlich, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade em fiscalizar o trabalho realizado pelos trabalhadores remotos</li> </ul>	(Popovici & Popovici, 2020); (Klopotek, 2017); (Tremblay, 2002).

<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando considerado como benefício de trabalho, ao ser negado poderá ser interpretado como tratamento injusto</li> </ul>	(Park & Cho, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerador de clima de insatisfação</li> </ul>	(Park & Cho, 2020).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fator condutor à intenção de rotatividade entre os não trabalhadores remotos</li> </ul>	(Park & Cho, 2020).

Tabela 3: Inconvenientes do trabalho remoto para o colaborador, organização e comunidade (Fonte: construção própria)

#### 1.1.4. O trabalho remoto durante a crise pandémica por Covid-19

O mundo no qual nos inserimos sofreu um conjunto de mudanças ao longo dos últimos anos, tendo-se verificado um aumento de desafios a vários níveis, não só para os mercados e organizações, mas também para as pessoas, pois vivemos num mundo cada vez mais globalizado. Assim sendo, com a celebração dos 10 anos da enorme crise económico-financeira que assombrou Portugal e a Europa em 2010, que trouxe consequências não só a nível económico, mas também ao nível social, verifica-se que um dos principais desafios para os mercados, organizações e pessoas consiste precisamente em atuar num mundo que se caracteriza por um cenário de crise.

Oriunda do latim (*Crisis*) e do grego (*krisis*), o termo crise faz referência a um momento perigoso ou difícil de uma evolução ou de um processo. Trata-se de um período de desordem acompanhado de uma busca penosa de uma solução (Cunha & Mello Sobrinho, 2010). De acordo com Neves (2011), uma crise consiste num fenómeno extremamente perturbador que cria confusão, alarme e sofrimento nas pessoas. O mesmo autor (Neves, 2011) afirma ainda que uma crise, por definição, é algo que sempre nos desagrada. Deixa pessoas a sofrer gravemente, sérias dificuldades, perdas, carências, tumultos e protestos.

Conforme revela a Agência Lusa (2020), a pandemia da Covid-19 está a mergulhar a Europa e o resto do mundo numa crise económica de proporções ainda difíceis de determinar, trazendo consigo profundas implicações para a maneira como as pessoas vivem e trabalham, precisamente quando se cumprem 10 anos sobre o início de uma outra crise que abalou a moeda única, a das dívidas soberanas (Carillo et al., 2020).

Com a chegada da Covid-19, o mundo começou a viver momentos intensos, enfrentando uma situação que gerou e gerará impactos na capacidade produtiva das pessoas e potenciais efeitos nos sistemas sociais, os ânimos pessoais e profissionais começaram a sofrer abalos. As empresas

temem a perda de lucro, podendo mesmo vir a fechar portas, e, por sua vez, os colaboradores temem a perda dos seus postos de trabalho (Abulibdeh, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020). Neste sentido, a função de RH desempenha um papel fulcral na gestão de crises. Qualquer que seja o modelo organizacional de uma empresa ou instituição, a função RH tem de lidar com a gestão de crises assumindo a responsabilidade de contribuir para a compreensão da crise do ponto de vista da produtividade, bem-estar e saúde das suas pessoas (Ceitil, 2020; Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020).

Nunca como nos dias de hoje o tema Pessoas teve tanta importância para as organizações. As mudanças extraordinárias trazidas pela Covid-19 obrigaram as empresas por todo o mundo a acelerar a transição dos seus negócios para o mundo digital.

A gestão de recursos humanos (GRH) é caracterizada pelo seu carácter transversal, estando-lhe a ser atribuído um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações, dado o reconhecimento de que tem sido alvo pelo seu contributo na eficácia e no sucesso do desempenho global da organização (Martins, 2008). Ainda assim, a GRH, continua frequentemente a ser negligenciada dentro das organizações quando comparada a outras áreas reconhecidas tradicionalmente pelo seu papel estratégico.

Foi com a chegada da pandemia que a GRH tem vindo a mostrar todo o seu poder e protagonismo no combate ao caos provocado pelo coronavírus (Cepellos, 2020; Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim & Majzun, 2020), estando sem dúvida no centro dessas transformações, ajudando as organizações a navegar no presente vago e no futuro imprevisível (Gigauri, 2020).

A gestão de crises pode ser definida como a forma de lidar para com uma crise quando ela se desenvolve, numa tentativa de minimizar e limitar o impacto que ela possa causar. Lidar adequadamente com uma crise pode ser especialmente importante para as relações de uma empresa, pois uma falha na gestão de uma crise poderá ser o suficiente para impactar no lucro e na reputação de uma empresa (Pinto, 2019).

As organizações atuais devem permanecer alerta e preparadas para futuros eventos imprevistos, como crises externas, que criam maior incerteza entre a força de trabalho e representam ameaças imediatas ao desempenho e à viabilidade das organizações (Carnevale & Hatak, 2020). Neste sentido, o trabalho remoto veio desempenhar um papel bastante significativo na continuidade dos negócios das empresas no mundo inteiro neste contexto de crise mundial, pois o contexto obrigou ao encerramento das instalações físicas das empresas e, conseqüentemente a que os

colaboradores ficassem impedidos de executar as suas funções habituais. Assim, o trabalho remoto deu a oportunidade aos trabalhadores de estes realizarem as suas tarefas de trabalho remotamente e manter, desta forma, as organizações operacionais (Abulibdeh, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Gigauri, 2020; Abulibdeh, 2020).

Comparado com o trabalho remoto realizado em circunstâncias normais, aquele que a Covid-19 nos trouxe possui especificidades muito próprias. Em março de 2020 deu-se uma revolução quase que “copernicana” quando cerca de 1 milhão de portugueses, e milhões de pessoas pelo mundo fora, passou a trabalhar à distância, particularmente em trabalho remoto, como forma de reduzir o contacto e promover o distanciamento social e, assim, evitar uma maior propagação da Covid-19 (Gomes, 2020). Seguindo esta linha de pensamento, em contexto de pandemia, a flexibilidade de localização e horário de trabalho que o trabalho remoto oferece não é permitida. O confinamento é imposto, e por isso o trabalho remoto torna-se uma prática obrigatória em tempo integral, precisando os trabalhadores remotos muitas vezes de lidar com problemas agravados de *work-life balance* (Tavares et al., 2020; Gomes, 2020). O trabalho remoto induzido por crises também apresenta particularidades no ambiente de trabalho, tanto na forma como é implementado como no contexto de crise que envolve os trabalhadores remotos (Carillo et al., 2020), estando perante o surgimento de um tipo de trabalho remoto emergente.

À medida que a atual pandemia se foi instalando, o potencial de conflito entre as esferas profissional e familiar atingiu proporções maiores que nunca. Além de controlar o aumento da tensão que resultou da transição para o trabalho remoto, particularmente para aqueles que não estão habituados a este regime de trabalho flexível, os colaboradores tiveram de aprender repentinamente a gerir o aumento das preocupações com os cuidados infantojuvenis, devido à suspensão generalizada das escolas e creches, e ter de lidar com as preocupações constantes sobre a saúde e segurança dos seus familiares e amigos. O desconhecimento trazido pela pandemia turvou ainda mais o *Work-life balance*, tornando ainda mais difícil estabelecer os limites de divisão de papéis familiares e profissionais (Giurge & Bohns, 2020; Popovici & Popovici, 2020; Abulibdeh, 2020).

Donnelly & Proctor-Thomson (2015) afirmam que o trabalho remoto induzido por uma crise global atua num contexto geralmente destituído, onde predomina o trabalho desorganizado, o acesso variável a infraestruturas globais e de TIC, bloqueio e stresse, contudo, um contexto de crise pandémica como é a covid-19 pode levar, adicionalmente ao já citado acima, a um sentimento de insegurança em termos de saúde e segurança para os trabalhadores remotos e/ou os seus familiares, bem como um sentimento de incerteza quanto à futura situação profissional devido à crise

económica e social associadas, o que poderá a eficácia do trabalho remoto ser posta em causa (Carillo et al., 2020; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Quanto às organizações, adotar um regime de trabalho remoto emergente não foi de todo uma transição fácil ou simples, pelo menos para grande parte das organizações um pouco por todo o mundo, especialmente para aquelas que pouco ou nenhum contacto/ experiência tinham com a realização de trabalho remoto. Foram diversos os fatores que contribuíram para a difícil e nada suave implementação do trabalho remoto, fatores esses que incluem as características e cultura da organização, a falta de dispositivos e ferramentas de tecnologia de informação e comunicação adequados, a falta de colaboradores qualificados e formados para apoiar na transição do trabalho presencial para trabalho remoto, questões relacionadas com a segurança dos dados informáticos. Além disso, as características do trabalho podem desempenhar um papel significativo no seu desempenho, quando inteiramente realizado por meio de práticas de trabalho remoto, isto sentiu-se, principalmente, com a implementação forçada do *home-office* proveniente das medidas de contenção da Covid-19 (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas, Bandar-Alsaud, Alsharm, Alkaabi, Aladeedi , 2020).

Em suma, o trabalho remoto emergente herda algumas das características do trabalho remoto convencional, todavia possui aspetos particulares que o tornam num modelo de trabalho flexível único com limites conceituais específicos. Mais particularmente, a natureza repentina, obrigatória e despreparada do trabalho remoto emergente altera a relação pessoa-ambiente de trabalho, desencadeando uma série de comportamentos de ajustamento por parte de trabalhadores e empresas a esta nova forma de trabalho (Carillo et al., 2020).

Esta nova era de trabalho remoto requer um esforço conjunto de todos os envolvidos. Por um lado, os empregadores que precisam repensar a adoção de um estilo de gestão baseado na confiança, e nos resultados, tendo sempre em consideração os desafios enfrentados pelos colaboradores. Por outro lado, tem de haver abertura por parte dos trabalhadores em contribuir para o sucesso desta modalidade de trabalho. Com esforços conjuntos, todos beneficiarão das vantagens do trabalho remoto na sua plenitude, pois trata-se de uma forma de trabalho que proporciona flexibilidade, autonomia e que se adequa às circunstâncias e preferências dos colaboradores e empresas (Abulibdeh, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Carillo et al., 2020).

## **1.2. Implicações do trabalho remoto na GRH**

### 1.2.1. Mudanças nos processos de GRH

Antes de prosseguir para a exploração da temática, considera-se fulcral definir GRH e os principais processos que nela se inserem.

Nas palavras de Fischer (2002, p. 12 *in* Fleury et al., 2002) entende-se por gestão de pessoas “*a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no trabalho*”, para isso, as organizações por meio da área de Recursos Humanos desenvolvem e disponibilizam processos e ferramentas que suportam os seus gestores na responsabilidade de gerir pessoas.

A função de recursos humanos pode ser considerada como sendo o conjunto de técnicas e métodos utilizados pela empresa com o objetivo de gerir da melhor forma os seus colaboradores. Deste modo e segundo Castanheira & Marques-Pinto (2011, *in* Chambel, 2011) a gestão de recursos humanos refere-se às ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional. Assim, é possível afirmar-se que a função de recursos humanos é a chave para o sucesso de uma organização (F. A. P. Silva, 2012).

De acordo com Pieracciani (2009), a área de RH representa um fator diferenciador nas empresas em períodos de turbulência, pois é a área mais capacitada para lidar com situações adversas.

O trabalho remoto tem-se afirmado muito nos últimos tempos, todavia, inevitavelmente, foi a Covid-19 que pressionou as empresas para que elas reinventassem os seus processos de gestão de pessoas e a forma de organização do trabalho. Horários alternativos, alternância de dias de trabalho e até mesmo o adiantamento das férias surgiram como possíveis soluções. Mas a principal medida adotada foi o trabalho remoto (Cepellos, 2020).

Para que decorra com sucesso, o trabalho remoto implica a aplicação de mudanças fundamentais. Não basta simplesmente permitir que os trabalhadores trabalhem a partir de suas casas. Do lado do colaborador, é importante reconhecer que o trabalho remoto exige um alto grau de comprometimento e rasgo tecnológico, e, para quem não está familiarizado com a tecnologia, o empenho é ainda maior. Do lado da organização, a função de RH e os gestores necessitam de preparação para garantir que o trabalho realizado em trabalho remoto aconteça de forma a minimizar as desvantagens do modelo, usufruindo ao máximo dos seus benefícios (Cepellos, 2020; Moço, Lopes & Soares, 2020). No trabalho remoto a existência de tecnologia é fundamental tanto

na definição das atividades a serem desempenhadas à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao colaborador (Nogueira & Patini, 2012).

Segundo Bernardino et al. (2009), a gestão de pessoas em trabalho remoto difere da praticada no dito trabalho presencial no que toca a aspetos relacionados com espaço, tempo, comunicação, modelos de gestão, clima organizacional, entre outros. Em cenário de trabalho remoto, os desafios da GRH no que concerne a gerir, coordenar, controlar, formar, motivar, avaliar e comunicar com os colaboradores que trabalham à distância, zelando sempre por um bom desempenho e produtividade são no mínimo desafiadores (Park & Cho, 2020).

A falta do contacto físico, visual e proximidade habituais são barreiras ao sucesso do trabalho remoto, o que significa que os gestores de RH devem promover um espaço de diálogo aberto, transmitindo confiança, promovendo a estabilidade emocional dos colaboradores (Cepellos, 2020; Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020). Processos como o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, gestão de carreiras, gestão de desempenho, comunicação e sistemas de recompensas são altamente condicionados pelas relações de trabalho na modalidade remota, o que traz diversos entraves aos gestores de RH (Nogueira & Patini, 2012).

Face a este panorama, a criação de práticas específicas de GRH que promovam o sucesso desta forma de trabalho flexível torna-se cada vez mais importante (Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020; Bernardino et al., 2009). É possível destacar a metodologia de gestão apresentada por Rubio (2001), baseado num programa de gestão de trabalhadores remotos implementado na filial espanhola de uma multinacional norte-americana da área das TI. Esta autora estruturou a “Fórmula FCC” que consiste em **Flexibilizar**, **Conscientizar** e **Confiar**, assentando em três grandes práticas estratégicas: **(1)** Aplicar a flexibilidade laboral a todos os envolvidos; **(2)** Conduzir uma boa conscientização do que pressupõe o trabalho à distância; **(3)** Gerir a empresa por meio da confiança, e não de controlo, centrado em resultados, e não no presentismo (Rubio, 2001).

Moço et al. (2020) defendem que para que haja sucesso na adoção do trabalho remoto é necessária toda uma preparação dos trabalhadores para esta modalidade de trabalho flexível, bem como também não deve ser negligenciada a preparação e formação das respetivas hierarquias. É dever da GRH providenciar a formação às chefias para novas necessidades que advêm do trabalho remoto, que envolvem novas formas de comunicar, interagir e partilhar, adaptando os respetivos canais de comunicação voltando-os para o mundo digital.

Estudos anteriores confirmam que a adoção do trabalho remoto conduziu à elevada utilização das tecnologias pela GRH, nomeadamente ao nível de plataformas digitais, inteligência

artificial, robótica, realidade aumentada, realidade virtual e blockchain, pelo que estão a gerar mudanças significativas nas funções de RH (Gigauri, 2020; Dirani et al., 2020; Parry & Battista, 2019).

Cepellos (2020) e Moço et al. (2020) afirmam que, uma vez que a comunicação organizacional em contexto de trabalho remoto acarreta desafios pela falta de contacto físico, é fundamental que o gestor de RH promova uma comunicação constante entre a administração, departamento de RH, chefias e colaboradores. O relacionamento entre estes deverá ser baseado na transparência, confiança e tranquilidade de modo a promover a motivação e a não pressão psicológica e o comprometimento organizacional (Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020).

Uma cultura de *feedback* torna-se ainda mais importante em ambientes de trabalho remoto, pois os colaboradores ficam ansiosos no que toca a saber se estão ou não a atingir os objetivos propostos, indo de encontro às expectativas das suas chefias. Cepellos (2020) e Balabanova & Balabanov (2020) afirmam que, em algumas organizações, de modo a seguir uma certa rotina e manter determinados rituais, têm-se organizado *happy hours* e outras confraternizações virtuais que promovam o espírito de equipa e sentimento de pertença.

Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya (2020) referem que o processo de recrutamento e seleção a partir de trabalho remoto é baseado no uso de plataformas digitais com foco na qualificação técnica, onde a predominância de competências digitais reina nos requisitos preteridos para as vagas. Balabanova & Balabanov (2020) e Barros (2018) referem que muitas empresas já estão a utilizar recrutadores virtuais para pesquisa e avaliação curricular, de modo a automatizar o processo de seleção. Contudo, à medida que as organizações fazem a transição para formas virtuais de recrutamento e seleção ao invés de interações face a face, é cada vez mais importante entender a forma como essas práticas impactarão no futuro ao nível dos valores e cultura da organização, uma vez que essas novas práticas certamente poderão atrair e reter indivíduos de forma diferente das abordagens mais tradicionais (Carnevale & Hatak, 2020)

Também o processo de acolhimento & integração é passível de ser realizado à distância. Hoje, já existem aplicações pensadas para fornecer ao novo colaborador uma verdadeira experiência de acolhimento à distância. A realização de um acolhimento em videoconferência, existência de um tour digital pela empresa e um manual de acolhimento em vídeo são apenas alguns exemplos de como realizar um acolhimento digital sem se perder a proximidade e a preocupação com o colaborador, nem prejudicar a comunicação e o bom relacionamento interpessoal inicial (Barros, 2018). Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya (2020) garantem que a organização deve tirar o máximo

partido das ferramentas digitais de comunicação e partilha de informação, garantindo o feedback contínuo, contribuindo assim para o sucesso do acolhimento de um novo colaborador.

Formar e desenvolver pessoas é uma premissa básica que deve estar bem presente nas organizações que pretendem aumentar a sua competitividade e resultados (Barros, 2018). Para que seja possível gerir a formação em contexto de trabalho remoto, a GRH tem recorrido às plataformas digitais de *fast learning*, *e-learning*, realidade aumentada, realidade virtual e *gamification*, baseadas na robotização e automatização, que além de estimular o interesse pela aprendizagem contínua por parte dos colaboradores, também auxilia a gerir a formação e a monitorizar a performance de cada um por meio de avaliações contínuas (Barros, 2018; Balabanova & Balabanov, 2020)

Bernardino et al. (2009) e Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya (2020) declaram que como a cultura e o ambiente de trabalho em regime de trabalho remoto são totalmente distintos face ao trabalho presencial, é possível que as políticas de compensação até então praticadas podem não se adequar agora. Neste sentido, a GRH deverá pensar em reestruturar o atual sistema de recompensas, pois o que antes era visto como um benefício apetecível e valorizado, pode tornar-se em algo indiferente, levando à desmotivação e rotatividade dos colaboradores (Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020).

Também a gestão do desempenho realizada em ambiente de trabalho remoto e presencial são completamente díspares. Há então a necessidade da GRH reinventar o seu sistema de gestão do desempenho, pois a questão do controlo sobre o trabalhador e o trabalho requerem uma mudança de paradigma, mudando-se o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”, ou seja, passarmos de uma avaliação com base só nas competências (principalmente a assiduidade) para uma avaliação centrada em competências e objetivos (Bernardino et al., 2009; Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020; Nogueira & Patini, 2012). Amigoni & Gurvis (2009) afirmam que uma forma de desenvolver a confiança numa equipa remota é focar em resultados e não nos processos. Pois, pode ser uma forma de conseguir medir os resultados de modo bastante focado sem se deixar influenciar por falsas impressões causadas por comunicações via email, mensagens ou telefone.

No que se refere à gestão de carreiras, a pesquisa sugere que o trabalho remoto está associado a um maior comprometimento organizacional, desempenho no trabalho e satisfação, levando a que os trabalhadores remotos sejam reconhecidos e recompensados pelos gestores graças aos bons resultados (Golden & Eddleston, 2020). Todavia, esta é uma das práticas de GRH que não difere os trabalhadores remotos dos não trabalhadores remotos em termos de progressão de carreira (Golden & Eddleston, 2020).

Para que esta passagem para o trabalho remoto ocorra com sucesso, é imprescindível a existência de uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança entre chefias e subordinados. Em contrapartida, estes últimos devem assumir compromissos focados na qualidade do trabalho, assim como no cumprimento de prazos, resultados e metas antecipadamente acordados junto das chefias (Bernardino et al., 2009).

### **1.2.2. Competências de gestão de equipas remotas**

Antes de avançar para o desenvolvimento desta temática torna-se essencial explorar os conceitos de competência e equipa remota.

O conceito de competência foi introduzido pela primeira vez por McClelland (1973), que propôs que os indivíduos devem ser testados pela sua competência e não pela sua inteligência. Segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Esta perspetiva também foi mais tarde apresentada por Boyatzis (2008), que nos diz que a competência se trata de uma característica de uma pessoa, como por exemplo um traço, habilidade, aspeto da própria imagem, papel social ou conhecimento, que se traduz num desempenho eficaz e superior na realização de um trabalho.

Segundo Larangeira (2019), as equipas remotas, também denominadas de equipas virtuais, podem ser definidas como grupos de profissionais geograficamente dispersos, interconectados por meio de plataformas de comunicação digital, com o objetivo de executar uma tarefa específica indicada pela organização. Para Nader, Ahmed & Taha (2009), as equipas remotas consistem em grupos de indivíduos que trabalham através do espaço, tempo e limites organizacionais com ligações fortalecidas via web através das tecnologias de informação e comunicação.

O contexto global acelerou a chegada do trabalho remoto que veio para ficar. Por conseguinte, a sua chegada trouxe a necessidade de as organizações deterem uma mão-de-obra mais qualificada para integrar este desafio. Os gestores de equipas remotas devem possuir competências digitais híbridas bem desenvolvidas, bem como competências humanas, para enfrentar qualquer desafio, adaptando-se rapidamente às novas condições com a resiliência necessária (Ulate et al., 2020; Balabanova & Balabanov, 2020).

As pessoas são o elemento mais importante dentro das organizações e por essa mesma razão a ligação remota não pode ser descuidada em contexto de trabalho remoto, pois o envolvimento de todos com a empresa e o negócio tem de ser, constantemente, promovido e incentivado (Moço et al., 2020). Nogueira & Patini (2012) e Moço et al. (2020) enfatizam que a comunicação e partilha remotas de forma permanente deverão ser o maior dos esforços para quem gere equipas à distância, pois são a base para o sucesso da gestão de equipas remotas, bem como para a construção de uma boa relação de trabalho entre colaboradores e chefias, permitindo ao gestor avaliar o desempenho, dar feedback e até traçar estratégias de desenvolvimento profissional, tanto de si mesmo, como dos trabalhadores que estão sob sua responsabilidade.

Nesta perspetiva, Hudson-Vitale & Waltz (2020) defendem que a comunicação remota é um tema que as equipas remotas enfrentam como sendo um desafio presente, pois traços característicos da linguagem não-verbal, o contacto visual e diferenças de tom de voz são alguns dos aspetos que se perdem em ambiente virtual (Nogueira & Patini, 2012). De acordo com a pesquisa de Daim, Ha, Reutiman, Hughes, Pathak & Bynum (2012), as equipas remotas beneficiam muito com a construção de uma relação de confiança, que inclua a comunicação de natureza social realizada com frequência. Suh & Shin (2010) também exploraram esta questão e descobriram no seu estudo que a confiança é um fator predominante em equipas virtuais que (1) projetem e desenvolvem sistemas de comunicação apoiada nas redes sociais online; (2) facilitem contactos socio emocionais frequentes entre membros do grupo e (3) aumentem as normas generalizadas de reciprocidade que medeiam a confiança e a partilha de conhecimento. Na comunicação remota o gestor que está distante pode apoiar-se na utilização da tecnologia a seu favor, através do envio de *e-mails*, uso de *chats* para envio de mensagens instantâneas ou mesmo o telefone e as videoconferências a fim de garantir uma maior proximidade no relacionamento (Nogueira & Patini, 2012).

Gerir equipas remotas acarreta novos desafios para a gestão de pessoas. Park & Cho (2020) e Abulibdeh (2020) concordam que os gestores de equipas remotas sentem dificuldades em monitorizar se os trabalhadores remotos se estão a concentrar na execução das suas tarefas diárias, bem como se se preocupam com a comunicação com esses mesmos trabalhadores remotos para atualizá-los ao nível das informações recentes sobre a organização, e facilitar a sua interação com os colegas para não se sentirem isolados.

Abulibdeh (2020) constatou que os colaboradores pertencentes a organizações que nunca tenham tido qualquer prática anterior de trabalho remoto podem sentir falta de clareza em relação às tarefas a realizar, bem como à gestão de prioridades. Além disto, os colaboradores têm

dificuldade em familiarizar-se com as diferentes ou novas ferramentas tecnológicas, bem como na mudança para uma forma diferente de organização do trabalho. Isso pode levar à ocorrência de atrasos na entrega do trabalho (Bick, Blandin & Merters, 2020)

Adicionalmente a estes aspetos, a gestão de equipas remotas torna-se ainda mais complicada quando há o envolvimento de diferentes culturas. Conforme afirmam Amigoni & Gurvis (2009), as diferenças culturais estão entre os maiores obstáculos enfrentados por quem gere equipas virtuais. Neste sentido, torna-se fulcral que o gestor procure entender um pouco da cultura de cada um dos seus trabalhadores remotos, bem como a forma como eles costumam expressar a sua satisfação ou insatisfação (Nogueira & Patini, 2012). Os mesmos autores referem que, paralelamente à cultura, também a motivação é indicada como um dos temas mais desafiadores na gestão de pessoas que trabalham remotamente.

Quanto aos trabalhadores remotos, conforme afirmam Amigoni & Gurvis (2009), “a maior preocupação é estar fora da vista e fora da mente”, isto é, serem esquecidos ou talvez mal avaliados por aqueles que têm a responsabilidade que coordenar o seu trabalho e a sua carreira. (Nogueira & Patini, 2012).

A Covid-19 intensificou a transformação digital nas empresas, e nesse contexto foram várias as organizações em todo o mundo que migraram instantaneamente para os modelos digitais. A pandemia tornou visível que as competências mais exigidas são digitais, mas também colaborativas. É fundamental que os colaboradores detenham as competências necessárias para usar as tecnologias (Sheppard, 2020) a fim de realizar o seu trabalho remotamente. As tecnologias digitais possibilitam, assim, o trabalho virtual, além de automatizar tarefas e a tomada de decisões (Parry & Battista, 2019; Gigauri, 2020; Donnelly & Johns, 2020). Abulibdeh (2020) e (Donnelly & Johns (2020) afirmam que trabalhadores remotos e gestores de equipas que não possuam competências digitais ou com competências digitais limitadas não conseguirão realizar o seu trabalho com eficácia e estarão em desvantagem em relação aos que possuem conhecimentos digitais bem desenvolvidos.

Gardner, Lepak & Bartol (2003) verificaram que a tecnologia automatizou a GRH operacional. Já nesta altura os mesmos autores (Gardner, Lepak & Bartol, 2003) destacaram que o avanço do RH virtual teria implicações nas competências dos profissionais de RH, que se viriam obrigados a ter bem desenvolvidas competências a vários níveis, de modo a melhorar positivamente a eficiência e eficácia na gestão de equipas à distância.

Moço et al. (2020) afirmam que é fundamental que a GRH, em conjunto com a organização, fomenta e esclareça algumas medidas de “higienização tecnológica”. Os mesmos autores (Moço et

al., 2009) bem como Gigauri (2020) concluíram nos seus estudos que a gestão de pessoas deve assumir alguns princípios no que concerne a gerir equipas remotamente, onde se destacam: a promoção de medidas de saúde ocupacional; o incitar ao equilíbrio emocional e do bem-estar dos colaboradores, nomeadamente o “direito à desconexão” e a limitação dos espaços de trabalho; a procura de medidas de promoção da produtividade; e, a “reeducação” de trabalhadores e chefias para a nova realidade do trabalho remoto.

Um relatório realizado pela PwC intitulado de “Força de Trabalho do Futuro” sugere que competências como a inteligência emocional, criatividade, persuasão e inovação tornar-se-ão valiosas em 2030 (PwC, 2018). Charlier & Kloppenburg (2017) sugerem que entre as competências de gestão de equipas se destacam a flexibilidade, acessibilidade, velocidade, facilidade de uso e suporte ágil para que colaboradores e organizações atinjam os seus objetivos. A adaptabilidade, habilidades de resolução de problemas, habilidades de colaboração, inteligência emocional, criatividade e inovação, habilidades de liderança e habilidades digitais estarão no topo da pirâmide de competências de gestão de equipas remotas.

Num estudo levado a cabo por Vidinha (2019), cujo objetivo principal se centrou em conhecer a perceção dos profissionais de GRH relativamente às competências desejáveis na Era Digital, com vista a enfrentar os desafios que o contexto tecnológico lhes coloca, concluiu-se que uma das grandes tendências futuras na GRH será a aplicação e utilização da inteligência artificial e da realidade virtual nos vários processos de Recursos Humanos.

A autora (Vidinha, 2019) concluiu que o perfil de competências mais procurado e reconhecido nos profissionais de RH assenta na combinação de competências comportamentais e técnicas. Entre as competências comportamentais mais procuradas estão a capacidade comunicativa, a escuta ativa, a empatia, a assertividade, assim como a adaptabilidade, a proatividade, a criatividade e o dinamismo são as competências comportamentais mais procuradas nos gestores de RH pelas organizações. Por outro lado, no que concerne às competências técnicas mais valorizadas pelos profissionais de RH na Era Digital, encontramos o conhecimento de línguas e de legislação laboral, as competências digitais, em particular o conhecimento de Excel e o conhecimento da função e do negócio.

Em 2020, o *World Economic Forum* sugeriu as 15 competências mais valorizadas até ao ano 2030, nas quais se incluem:

**1) Pensamento analítico e inovação**

- Análise de informações de forma lógica ao abordar diferentes questões e problemas;
- Pensamento criativo em relação a alternativas para desenvolver novas ideias e respostas a diferentes questões e problemas.

**2) Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem**

- Compreensão das implicações de novas informações na resolução de problemas e na tomada de decisão;
- Seleção e uso de métodos e procedimentos adequados em novas situações de ensino e aprendizagem.

**3) Resolução de problemas complexos**

- Capacidade de identificação de problemas complexos e revisão de informações para desenvolver e avaliar opções e/ou implementar soluções.

**4) Pensamento crítico e análise**

- Uso da lógica e raciocínio para identificar pontos fortes e fracos de soluções alternativas, conclusões e/ou abordagens de resolução de problemas;
- Monitoramento e avaliação do próprio desempenho, o desempenho de outras pessoas e organizações para efetuar melhorias e/ou tomar medidas corretivas.

**5) Criatividade, originalidade e iniciativa**

- Disposição para assumir responsabilidades e desafios.

**6) Liderança e influência social**

- Disposição para liderar equipas, assumir o comando e oferecer opiniões e orientações.

**7) Uso, monitorização e controlo de tecnologia**

- Definição de ferramentas e equipamentos necessários para realizar determinada tarefa;
- Controlo de operações de diferentes equipamentos e/ou sistemas;
- Saber interpretar medidas e indicadores para ter a certeza de que a tecnologia está a funcionar corretamente;
- Desenho de produtos segundo uma análise de necessidades e especificação de requisitos do mesmo.

**8) Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade**

- Desenvolvimento de programas de computador para vários fins;
- Criação ou adaptação de equipamentos e/ou tecnologia para atender às necessidades do utilizador.

### **9) Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade**

- Abertura a mudanças (positivas ou negativas) e a adversidades no local de trabalho;
- Controlo das emoções e de comportamentos agressivos, mesmo em situações muito difíceis, mantendo a postura;
- Aceitar críticas e lidar com calma em situações de conflito e alto stress.

### **10) Raciocínio, resolução de problemas e idealização**

- Aplicação e manipulação de informações na resolução de problemas;
- Resolução de problemas através de procedimentos matemáticos.

### **11) Inteligência emocional**

- Sensibilidade e compreensão para com as necessidades e sentimentos dos outros, sendo agradável e mostrando uma atitude benevolente e cooperativa
- Preferência por trabalho em equipa ao invés do trabalho individual e relacionar-se positivamente com os colegas de trabalho;
- Estar ciente das reações dos outros e entender os motivos e as razões de tais comportamentos.

### **12) Resolução de problemas e experiência do utilizador**

- Determinação das causas de erros operacionais e capacidade de decisão sobre o que fazer.

### **13) Orientação a serviços**

- Procura ativa de formas de ajudar os outros.

### **14) Análise e avaliação de sistemas**

- Consideração dos custos e benefícios relativos de potenciais ações de modo a seleccionar a mais adequada;
- Identificação de medidas e/ou indicadores de desempenho dos sistemas, bem como as ações necessárias para melhorá-lo ou corrigi-lo tendo em conta os seus objetivos.

### **15) Persuasão e negociação**

- Unir outras pessoas e tentar reconciliá-las respeitando as suas diferenças;
- Persuadir outras pessoas a mudar de ideia ou comportamento.

Em contraste, segundo os resultados do estudo desenvolvido por Andrade (2020), que teve como objetivo a caracterização das competências mais relevantes sentidas pelos gestores de recursos humanos, decorrentes do novo paradigma da Era digital, nomeadamente, no setor das tecnologias da informação, verifica-se uma primazia pelas competências comportamentais, em detrimento das competências técnicas, não tendo estas últimas muita expressão nas organizações inquiridas.

Um artigo publicado pelo especialista em recursos humanos Guillermo Morales revela que o trabalho remoto trouxe consigo a necessidade dos profissionais se reinventarem ao nível das suas competências, de modo a fazerem face às novas exigências do atual contexto no qual se inserem. Segundo Morales (2020) as *soft skills* mais valorizadas em ambiente de trabalho remoto passam por: capacidade de liderança e gestão de equipas; comunicação interna eficaz; criatividade; e, capacidade de aprendizagem contínua. Quanto às *hard skills* que mais se privilegiam, as mesmas são: o conhecimento tecnológico; a utilização de ferramentas de produtividade; e, conhecimentos em inteligência artificial e realidade aumentada (Morales, 2020).

Morales (2020) revela ainda que a tendência atual de competências se centra nas chamadas *distancing skills*, onde a chave será transformar as competências mais tradicionais, especialmente as mais *soft*, na condição de distância física entre as equipas, definindo-as como “*distancing skills*”. A chave para esta transformação residirá na readaptação do significado de algumas das competências transversais, entendendo que, embora semelhantes, a distância física moldará e modificará os modelos de gestão para alcançar os objetivos e metas das equipas.

Desta forma, Morales (2020) inclui no grupo das *distancing skills* as seguintes competências: liderar à distância, no sentido de inspirar e motivar os outros à distância; agilidade, adaptabilidade e resiliência, para trabalhar com grande tolerância à incerteza que esta situação gera e ser capaz de liderar a mudança; colaboração remota, estabelecendo novos modelos de colaboração na *cloud*, online ou outras alternativas a partir da vasta gama de possibilidades oferecidas pela tecnologia atual; criação de estratégias para fomentar a confiança entre colaboradores, clientes e fornecedores à distância; capacidade de lidar com todos os riscos psico laborais que podem advir do trabalho à distância; poder do reconhecimento à distância como instrumento fundamental para compensar a falta de proximidade física; comunicação visual e escrita; gestão eficiente e flexível do tempo, de modo a aumentar a produtividade das equipas deslocalizadas; capacidade de inovação contínua nos processos; e, gestão por objetivos, uma vez que serão valorizadas a eficiência e eficácia dos processos (Morales, 2020).

As *distancing skills* trazidas pelo trabalho remoto vieram para ficar e aumentar as nossas competências enquanto profissionais, eliminando barreiras físicas num mundo cada vez mais globalizado. Uma vez identificadas, é altura de aprender a desenvolver estas competências remotas e a geri-las em novos ambientes de trabalho.

### 1.3. O trabalho remoto nas empresas portuguesas

Até à chegada do ano 2020, o trabalho remoto em Portugal tinha um papel pouco significativo dentro das organizações. Contudo, com o surgimento da pandemia por Covid-19, num curto espaço de tempo, os trabalhadores portugueses foram forçados a mudar um enorme conjunto de rotinas, rotinas essas que envolveram ter de arranjar um local de trabalho com condições adequadas dentro das suas próprias casas.

Em Portugal, o conceito de trabalho remoto é também objeto de discussão há várias décadas em diferentes áreas científicas, nomeadamente na sociologia, direito e gestão (Boavida & Moniz, 2020). No que se refere à problemática da legislação que contempla o trabalho remoto em Portugal ao nível das implicações laborais e jurídicas, é importante referir o estudo de Rui Fiolhais (1998, *citado por* Boavida & Moniz, 2020) sobre as implicações laborais e jurídicas do trabalho remoto dependente em Portugal. De salientar ainda o trabalho realizado pela Associação Nacional para o Desenvolvimento do Trabalho remoto (ANDT) relativamente a um guia de boas práticas de trabalho remoto (Gomes & Bettencourt, 2000, *citado por* Boavida & Moniz, 2020).

O conceito jurídico português no que concerne ao trabalho remoto está incorporado na definição mais ampla de trabalho virtual. De facto, a legislação portuguesa utiliza a expressão trabalho remoto para designar “*a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação*” (Lei n.º 102/2009, 2009).

Portugal foi um dos primeiros países da Europa a regulamentar o trabalho remoto no setor privado (Ramalho, 2019; Rebelo, 2019; Gil, 2015). Nas últimas décadas, o país também fez fortes investimentos em infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação (Boavida & Moniz, 2020).

No que concerne às estatísticas relativamente ao trabalho remoto em Portugal, não existe muita exatidão. Boavida & Moniz (2020) afirmam que os dados mais antigos sobre a incidência de trabalho remoto em Portugal remontam ao período entre 2000 e 2005. Neste intervalo, foram encontrados cinco resultados principais para caracterizar esta forma de trabalho flexível:

1. No ano 2000, havia em Portugal 1% dos trabalhadores em trabalho remoto a tempo completo e 2% passavam ¼ do seu tempo em trabalho remoto (Paoli & Merllié, 2001);
2. Em 2001, o trabalho remoto regular ou pontual, envolvia 1,8% dos 29% da população que utilizava computador, de acordo com o primeiro inquérito nacional que recolheu dados sobre trabalho remoto aplicado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística, 2002)

3. Em 2005, havia 2,1% dos trabalhadores em regime de trabalho remoto (Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeylen, 2007), e destes, 1,8% estavam em regime de trabalho remoto pelo menos  $\frac{1}{4}$  do seu tempo ou mais, enquanto 0,5% estavam em trabalho remoto a tempo completo (Eurofound, 2010), o que demonstra números consideravelmente baixos quando comparados com a média europeia de 7% e 1,7%, respetivamente
4. Entre 2000 e 2005, observou-se uma tendência decrescente da utilização do trabalho remoto em Portugal (Boavida & Moniz, 2020).

Num estudo levado a cabo por Tavares et al. (2020) com o objetivo de caracterizar o trabalho remoto realizado nas comunidades portuguesas no contexto do estado de emergência provocado pela pandemia da Covid-19 concluiu-se que a maioria dos entrevistados nunca tinha passado por um experiência de trabalho remoto anteriormente. Relativamente aos desafios impostos pelo trabalho remoto nas empresas portuguesas, os mesmos autores concluíram que 40,6% dos indivíduos inquiridos apontaram o facto de haver dois ou mais elementos do agregado familiar em *home office* como um entrave ao sucesso desta forma flexível de trabalho. Tavares et al. (2020) constataram ainda que a maioria dos indivíduos envolvidos no estudo consideraram a adaptação ao trabalho remoto como sendo fácil ou muito fácil e que aconteceu rapidamente, no qual 42,3% adaptaram-se em um dia e 31,5% adaptaram-se entre dois e cinco dias.

Através dos dados apresentados no estudo desenvolvido por Parry, Young, Bevan, Veliziotis, Baruch, Beigi, Bajorek, Salter & Tochia (2021) com o objetivo de examinar como o trabalho remoto forçado no Reino Unido está a mudar a forma como as pessoas desejam trabalhar no futuro e como as organizações respondem a esse fenómeno, é possível constatar que o trabalho remoto era uma prática relativamente rara entre os colaboradores antes da pandemia Covid-19, havendo apenas 2,7% dos colaboradores a trabalhar a partir de casa entre janeiro e fevereiro de 2020. Após o confinamento de março de 2020, a imagem mudou drasticamente, pois a proporção de trabalhadores em regime de trabalho remoto atingiu níveis em torno de 30% durante o período de abril a junho de 2020, diminuindo gradativamente para 21% em setembro de 2020.

Se nos focarmos em áreas concretas, este aumento é ainda mais notório. Antes do *lockdown*, todas as indústrias; atividades profissionais, científicas e técnicas; e, administração pública e defesa apresentavam taxas de trabalho remoto muito baixas de 2,7%, 3,9% e 1,4% respetivamente. Após a entrada em vigor do confinamento de março, estes números subiram abruptamente chegando a um pico de 28,9% nas indústrias; 57,7% nas atividades profissionais, científicas e técnicas; e, 54,8% na administração pública e defesa, em junho de 2020, proporções que espelham quase o dobro das observadas em todo o mercado de trabalho durante o mesmo mês, 29% (Parry et al., 2021).

Portugal acompanha esta tendência crescente do número de trabalhadores remotos à semelhança do Reino Unido, pois segundo dados divulgados pelo INE (2020), o número de colaboradores em regime de trabalho remoto em Portugal no primeiro mês de 2020 era de 2,7 pontos percentuais, e em apenas dois meses os números subiram atingindo uma taxa de 23,1% no final do segundo trimestre de 2020, o correspondente a mais de 1 milhão de portugueses em regime de trabalho remoto, no qual a pandemia foi a principal razão invocada para este aumento. No terceiro trimestre havia 13,4% de trabalhadores remotos em Portugal, e, no último trimestre de 2020, o nº de trabalhadores remotos caiu para 11,6%, uma diminuição de 1,8 pontos percentuais face ao final do terceiro semestre de 2020, resultado explicado pelo desconfinamento de dezembro 2020 (INE, 2020).

Parry et al. (2021) quando questionaram os entrevistados relativamente à forma como gostariam de trabalhar após a pandemia, os colaboradores em geral afirmaram que procuram uma maior flexibilidade e ponderação para escolherem onde e quando trabalham, dentro das necessidades e dos objetivos da organização. Uma clara maioria (73%) afirmou que procura trabalhar remotamente durante todo ou parte do tempo no futuro.

Esta tendência vai ao encontro dos resultados da pesquisa global levado a cabo pela Robert Walters (2020), realizada a 5500 pessoas acerca do impacto da Covid-19 na vida profissional. Esta pesquisa revelou que, em Portugal, os colaboradores quando questionados sobre a possibilidade de incluir mais trabalho remoto quando regressarem a uma estrutura de trabalho mais próxima da normalidade após a pandemia, 96% dos profissionais responderam que sim, estando 89% satisfeitos com a situação de trabalho remoto atual e 44% consideraram que a sua produtividade aumentou significativamente a trabalhar a partir de casa (Robert Walters, 2020). Também Lund, Madgavkar, Manyika, Smit, Ellingrud, Meaney & Robinson (2021) concordam com o facto que à medida que os escritórios reabrirem, muitas empresas planeiam permitir que alguns empregados trabalhem fora do escritório pelo menos a tempo parcial. Num inquérito realizada pela McKinsey a 278 executivos em agosto de 2020, apurou-se que 72% dos inquiridos afirmaram já ter começado a adotar modelos permanentes de trabalho à distância para alguns empregados (Lund et al., 2021).

Robert Walters (2020) apurou ainda que 52% dos inquiridos afirmam que gostariam de poder trabalhar remotamente pelo menos uma vez por semana, enquanto 20% preferem teletrabalhar no mínimo 2 vezes por mês. Em contraste, 24% dos inquiridos gostariam de teletrabalhar permanentemente, indo só pontualmente ao escritório, quando fosse essencial. Apenas uma minoria (4%) revela a preferência de voltar para o escritório em regime de full-time.

Lund et al. (2021) ressaltam que o potencial do trabalho remoto está concentrado entre colaboradores altamente qualificados e altamente instruídos num conjunto de indústrias, profissões e geografias e concentrado principalmente em trabalhos de escritório, baseados no uso de computadores. Os mesmos autores (Lund et al., 2021) afirmam que cerca de 20% a 25% da mão-de-obra qualificada nas economias avançadas poderia ser tão eficaz a trabalhar remotamente três a cinco dias por semana como a trabalhar a partir de um escritório.

Segundo o relatório “*Trabalho remoto: Tendências e Políticas em 2021*”, levado a cabo pela multinacional de serviços profissionais e consultoria nas áreas do risco, reforma, saúde e pessoas, Aon Portugal, que contou com a participação de 156 empresas, das quais 58,82% portuguesas, concluiu que 58,67% das empresas portuguesas já estão no terreno com pelo menos uma política de trabalho remoto. O estudo conclui, ainda, que a maioria das empresas inquiridas, 67,6%, considera o trabalho remoto como algo desejável, "a todos os colaboradores, desde que as respetivas funções o permitam". Todavia, 17,6% apenas "irão disponibilizar esta forma flexível de trabalho a alguns departamentos específicos", e 1,4% apenas a colaboradores mais seniores. 13,4% das empresas inquiridas admitem ainda aplicar outros critérios de seleção quando chegar o momento de prosseguir com o regime universal de trabalho remoto (Aon Portugal, 2020).

Ainda que o paradigma do trabalho remoto seja favorável, apresenta, no entanto, diversos desafios a montante. A preparação de chefias na gestão de equipas à distância é um dos desafios apontados por 63,4% das empresas inquiridas, bem como a gestão dos trabalhadores remotos (54,5%). Das empresas participantes, 30,6% afirmam optar por um modelo misto, 34% aponta para três dias de trabalho remoto, 24% pondera aplicar cinco dias, 23% dois dias, 13% um dia e 6% das inquiridas aponta para quatro dias de trabalho remoto (Aon Portugal, 2020).

Estes resultados ressaltam que, segundo a Aon Portugal (2020), os próximos anos irão revelar uma visível mudança naquilo que são as dinâmicas de trabalho nas empresas portuguesas e em todo o mundo, marcada por uma implementação cada vez mais consistente de modelos flexíveis de trabalho enquanto alternativa ou complemento ao trabalho presencial.



## 2.1. Questões e objetivos de investigação

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008), a questão de investigação consiste em o investigador traduzir o seu protótipo de investigação na forma de uma ou mais questões, a chamada pergunta de partida. É através da questão de investigação que o investigador dá expressão ao fenómeno que pretende estudar.

Foram três as questões de investigação que incitaram a realização do presente estudo, sendo elas:

1. Como é que a GRH se ajustou à implementação do trabalho remoto emergente?
2. De que modo é que o trabalho remoto gerou mudanças na gestão de pessoas?
3. Que competências são requeridas à GRH gestão de equipas remotas?

Seguidamente, as questões de investigação conduziram à clarificação dos objetivos do estudo. Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo primordial **compreender o papel da função RH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas.**

De forma mais específica, pretende-se com este estudo:

- a) Compreender como correu a implementação do trabalho remoto emergente;
- b) Compreender as mudanças ocorridas na GRH com a chegada do trabalho remoto;
- c) Explorar os impactos do trabalho remoto na GRH;
- d) Explorar as competências requeridas aos profissionais de RH com a chegada do trabalho remoto.

## 2.2. Método de investigação

Fortin (1997, p.17) diz-nos que, *“de todos os métodos de aquisição de conhecimentos, a investigação científica é o mais rigoroso e o mais aceitável, uma vez que assenta num processo racional”*. Um aspeto importante que o distingue dos restantes métodos é que ele pode ser corrigido conforme a sua progressão e recolocar em questão tudo o que ele propõe. Este método de aquisição de conhecimentos é dotado de um poder descritivo e explicativo dos factos, dos acontecimentos e dos fenómenos (Fortin, 1997). Seaman (1987) definiu investigação científica como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e verificáveis, a partir do mundo empírico, com vista a descrever, explicar, prever ou controlar fenómenos.

No presente estudo, sugere-se adotar uma abordagem metodológica qualitativa que, de acordo com Minayo & Sanches (1993) procura aprofundar a compreensão de problemas, de pessoas e de relacionamentos, abrindo perspectivas para estudos posteriores. Um modelo qualitativo descreve, compreende e explica a realidade estudada (Granger, 1982; Bogdan & Biklen, 2003), sendo este o propósito da presente investigação.

André (1983) afirma que a abordagem qualitativa visa deter o caráter multidimensional dos fenómenos na sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

Distintamente da abordagem quantitativa, a qualitativa tem por objetivo a compreensão particular daquilo que estuda, não fazendo generalizações populacionais, princípios e leis. O foco da atenção da abordagem qualitativa é centralizado no específico, no peculiar, geralmente ligado a atitudes, crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população estudada, onde o enfoque é mais na compreensão do que na explicação dos fenómenos estudados (Nogueira-Martins & Bógus, 2004; Guerra, 2006; Coutinho, 2013).

O enfoque voltado para a compreensão dos fenómenos característicos da abordagem qualitativa não significa, entretanto, que as suas descobertas não possam ser utilizadas para compreender outros fenómenos que tenham relação com o facto ou situação estudada, contudo, para que isso seja possível, o investigador precisa de, com os dados obtidos, atingir um nível conceptual elevado, que é o que vai possibilitar o aproveitamento da compreensão obtida no estudo específico. Os métodos qualitativos produzem explicações contextuais para um pequeno número de casos, com ênfase no significado do fenómeno (Turato, 2003; Yin, 2014).

Yin (2014) afirma que a pesquisa qualitativa procura responder a perguntas utilizando “*Porquê*”, “*O quê*” e “*Como*”, demonstrando a sua pertinência de utilização em estudos que não apresentem grande nível de exploração teórica prévia, pois esta abordagem passa pela exploração de um determinado tema com vista a obter mais informação sobre o mesmo (Alves & Silva, 1992; Poupart & Nasser, 2008).

As técnicas de recolha qualitativas podem representar uma oportunidade para as pessoas revelarem os seus sentimentos (ou a complexidade e intensidade dos mesmos), o modo como as pessoas falam sobre a sua vida é importante e a linguagem usada revela como o mundo é percebido por elas (Spencer, 1993). No que respeita ao processo de análise, a análise qualitativa é um fenómeno que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade e o universo de vida quotidiana dos indivíduos (Alves & Silva, 1992).

Neste sentido, como o presente estudo não possui grande exploração teórica, com o objetivo de compreender o fenómeno em estudo, a metodologia qualitativa configura-se como sendo a mais adequada. Na mesma medida, procura-se que a presente investigação se traduza num estudo exploratório que, de acordo com Triviños (2008), permite ao investigador aumentar a sua experiência sobre um determinado problema contribuindo, assim, para que outros problemas de investigação sejam futuramente levantados. Para tal, é fulcral que haja uma análise exploratória profunda da bibliografia existente, bem como a aplicação de entrevistas a indivíduos que tenham experienciado a problemática em estudo, proporcionando uma visão aprofundada do fenómeno (Gil, 2008; Triviños, 2008).

### **2.3. Técnicas de recolha de informação**

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), a recolha de informação é uma fase fulcral na investigação, que consiste recolher informação junto dos indivíduos incluídos na amostra de um estudo, suportada através de instrumentos de recolha de informação.

Considerando os objetivos da presente investigação e por se tratar de um estudo qualitativo exploratório, evidencia-se a entrevista semiestruturada como a técnica de recolha de informação mais apropriada, orientada através de um guião de entrevista semiestruturado.

Yin (2014) considera as entrevistas como uma das mais importantes formas de recolha de informação em profundidade e estudos exploratórios, uma vez que o estudo qualitativo diz respeito a fenómenos humanos Ghiglione & Matalon (2001) definem a entrevista como um encontro interpessoal que se desenrola num contexto e numa situação social determinadas, implicando a presença de um profissional e de um leigo. É “uma conversa tendo em vista um objetivo”. Na entrevista é estabelecida uma relação entre o entrevistador e o entrevistado que visa a obtenção de informação importante para a investigação, que permita a descrição dos fenómenos. Ora, a descrição de fenómenos é uma das características fundamentais nas abordagens qualitativas, na qual a entrevista faz parte (Bogdan & Biklen, 2003).

De acordo com Ghiglione & Matalon (2001), os objetivos investigativos da entrevista podem situar-se em quatro níveis diferentes. O primeiro nível é a exploração, que se debruça em algo que desconhecemos. O segundo nível é o aprofundamento que é sobre assuntos que necessitam de maior explicação para se entender a totalidade do seu fenómeno. O terceiro nível é a verificação sobre domínios já suficientemente bem conhecidos que queremos verificar na sua aplicação e evolução em contextos diferentes. O quarto nível é o de controlo, ou seja, validação parcial dos

resultados, sendo que neste nível a entrevista não surge como método principal. No presente estudo realizou-se a exploração, situando-se no primeiro nível, pois o trabalho remoto na GRH é ainda um fenómeno pouco estudado.

Nos estudos exploratórios, as entrevistas semiestruturadas tendem a ser as mais utilizadas, porque implicam um grau de estruturação médio (equilíbrio), permitindo a articulação entre flexibilidade e estruturação. O entrevistador faz algumas perguntas principais, mas é livre de alterar a sua sequência e introduzir novas questões em busca de mais informação. Existe um conjunto de núcleos temáticos ou questões propriamente ditas no guião, no qual o investigador deve ter o cuidado de estudar prévia e cuidadosamente (Bogdan & Biklen, 2003; Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2014). No presente estudo optou-se por recorrer à entrevista semiestruturada, pois permite um melhor ajustamento das questões às respostas que o entrevistado vai fornecendo. Não é necessário seguir a numeração das perguntas, dessa forma a entrevista decorre de uma maneira mais simples e dinâmica (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As entrevistas foram realizadas com o apoio de guião de entrevista semiestruturado, previamente construído a partir das categorias teóricas que a teoria indicou, e, que estiveram na base das questões de investigação do presente estudo (anexo 1).

O guião está dividido em três grandes dimensões, nomeadamente: (1) caracterização sociodemográfica do entrevistado, que comporta questões relacionadas com o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a área de formação; (2) caracterização da organização, que incorpora questões como a localização da empresa, o setor de atividade e o número de colaboradores e; (3) questões de exploração, que englobam as perguntas mais direcionadas para a exploração do tema em estudo e alcance dos objetivos e resposta às questões de investigação. Este grupo de questões inclui perguntas como: “o que pensa ser o trabalho remoto?”; “quais as razões que levaram à implementação do regime de trabalho remoto na sua organização?”; “como está a ser realizado o trabalho remoto na empresa?”, “quais as principais dificuldades que sentiu na gestão de equipas remotas?”.

Antes da realização da entrevista, todos os entrevistados tiveram acesso à declaração de consentimento informado (anexo 2), como forma de informar os participantes acerca do teor do estudo, duração da entrevista, bem como dos objetivos do estudo. A declaração de consentimento informado serviu também como forma de obtenção de autorização para a gravação da entrevista, de modo a permitir uma tradução fiel dos dados fornecidos, bem como posterior tratamento e análise dos mesmos.

Após a recolha de dados foi realizada uma análise teórica e categorial aos dados recolhidos, ou seja, foi elaborada uma análise dedutiva dos mesmos.

Segundo Mendes & Treviza (1983) e Lopes & Bernardes (2001), na visão dedutivista o surgimento de um problema motiva o homem a pensar sobre ele e impulsiona-o a lançar uma suposição relacionada ao modo de resolver a dificuldade e, através do trabalho teórico sobre a suposição lançada, o homem elaborará "teoria" que procurará explicar o problema e prever o modo de o resolver, procurando encontrar a solução possível. Esta é uma análise que parte do geral para o específico, que é considerada cientificamente mais consistente que a sua congénere - análise indutiva (Lopes & Bernardes, 2001).

Considerando a abordagem dedutiva que suportou esta investigação, a tabela seguinte apresenta as categorias identificadas e respetivas dimensões e informações a obter (tabela 4).

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>INFORMAÇÕES A OBTER</b>
<b>Trabalho remoto</b>	Conceito de Trabalho Remoto	Conhecer o conceito de trabalho remoto dado pelos entrevistados
	Preparação para o Trabalho Remoto	Conhecer o nível de preparação das organizações para o trabalho remoto
	Modelo de Trabalho Remoto	Compreender o modelo de trabalho remoto adotado pelas organizações
<b>Vantagens do trabalho remoto</b>	Vantagens para o colaborador	Entender as vantagens do trabalho remoto para os colaboradores
	Vantagens para a organização	Compreender as vantagens do trabalho remoto para a organização
	Vantagens para a comunidade	Perceber as vantagens do trabalho remoto para a comunidade
<b>Desvantagens do trabalho remoto</b>	Desvantagens para o colaborador	Compreender as desvantagens do trabalho remoto para os colaboradores
<b>Implementação do trabalho remoto</b>	Antiguidade da implementação do trabalho remoto	Perceber há quanto tempo as organizações implementaram o regime remoto
	Razões para a implementação do Trabalho Remoto	Compreender as razões que levaram à implementação do trabalho remoto
	Desafios na implementação do Trabalho Remoto	Conhecer os desafios na implantação do trabalho remoto

	Dificuldades na implementação do Trabalho Remoto	Perceber as dificuldades sentidas com a implementação do trabalho remoto
	Impactos do trabalho remoto na GRH	Conhecer os impactos positivos e negativos do trabalho remoto na GRH
	Impactos do trabalho remoto na produtividade	Perceber o impacto do trabalho remoto na produtividade dos colaboradores
	Impactos do trabalho remoto na qualidade de vida	Compreender o impacto do trabalho remoto na qualidade de vida dos colaboradores
<b>Mudanças geradas pelo trabalho remoto</b>	Mudanças nos trabalhadores	Identificar mudanças no comportamento dos colaboradores com o trabalho remoto
	Mudanças na função RH	Perceber as mudanças na função de RH com a implementação do trabalho remoto
	Mudanças nos processos de RH	Perceber as mudanças nos processos de RH com a implementação do trabalho remoto
	Mudanças na cultura organizacional	Identificar mudanças na cultura organizacional com o trabalho remoto
<b>Gestão de equipas remotas</b>	Dificuldades na gestão de equipas remotas	Compreender as dificuldades sentidas na gestão de equipas remotas
	Competências requeridas à GRH	Compreender as competências requeridas à GRH em cenário de trabalho remoto
<b>Percepção futura do trabalho remoto</b>	-	Compreender a percepção futura à adoção de políticas de trabalho remoto

*Tabela 4: Categorias, dimensões, e informações a obter*

## 2.4. Procedimentos de recolha e tratamento de informação

De modo a dar início à recolha de dados, foram definidos critérios de escolha da população-alvo do estudo, tendo por base os seguintes requisitos: serem diretores ou profissionais de recursos humanos; exercerem a função de Recursos Humanos há, pelo menos, três anos, no qual possuam uma antiguidade na empresa não inferior a um ano. Adicionalmente, estes participantes deviam estar a desempenhar a função em organizações que tenham implementado o trabalho remoto após o início da pandemia Covid-19.

O tipo de amostra utilizada no presente estudo trata-se de uma amostra não probabilística, uma vez que os participantes foram selecionados de forma estratégica, por possuírem os requisitos relevantes que levariam à concretização dos objetivos de estudo (Fortin, 1997; Vicente, Reis & Ferrão, 2001; Coutinho, 2013; Vinuto, 2014). Neste sentido, foi utilizada uma amostra intencional com recurso à amostragem *snowball*, que segundo Vinuto (2014) é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência, não sendo por isso possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na investigação. Segundo Coutinho (2013), esta tipologia de amostragem é predominante em estudos exploratórios, onde o importante é recolher ideias e opiniões aprofundadas dos participantes, que contribuam para um aprofundamento na temática em estudo.

Após a definição dos critérios de escolha dos participantes, e por forma a possibilitar a obtenção dos dados necessários à concretização do estudo, foram contactados profissionais de recursos humanos de empresas distintas, de forma a validar a sua abertura e disponibilidade para colaborar no presente estudo. Teve-se em consideração a dimensão e setores de atividades das organizações dos participantes, pois procurou-se aqui a existência de uma heterogeneidade tanto em relação à sua dimensão, como no seu setor, a fim de acompanhar as várias realidades organizacionais na utilização do trabalho remoto.

Entre março e abril de 2021 foram abordados 32 diretores e profissionais de recursos humanos através da rede social profissional *LinkedIn*. Paralelamente ao convite, no corpo da mensagem, foram mencionados os objetivos do presente estudo, bem como a garantia do anonimato dos participantes, fazendo referência ao uso exclusivo da informação para fins de investigação, não sendo registado qualquer dado de identificação fornecido pelo participante nem fornecido a terceiros.

Dos 32 contactos, 15 aceitaram ser entrevistados, tendo havido apenas uma desistência ulterior à realização da entrevista. No total, foram consideradas 14 entrevistas efetivas, realizadas entre 28 de março e 26 abril de 2021 através da plataforma online Zoom, por motivos do confinamento provocado pela crise pandémica Covid-19 tendo, cada entrevista, uma duração média de 41m52s. Após a realização de 14 entrevistas, que foram devidamente gravadas em áudio com o devido consentimento dos participantes, atingiu-se a saturação teórica, isto é, a partir deste número a recolha de dados já não acrescentou nenhuma informação relevante para a presente investigação (Corbin & Strauss, 1990).

Posteriormente à realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição *verbatim* das mesmas, de modo a retratar o depoimento do entrevistado o mais fielmente possível (Yin, 2014). Segundo Guerra (2006), a transcrição *verbatim* consiste em reduzir a escrito a totalidade das palavras proferidas pelo entrevistado durante a realização da entrevista. Na perspectiva de Denzin & Lincoln (2006) e Yin (2014), este tipo de transcrição fomenta a veracidade e realismo da informação recolhida e preserva o marca e as percepções do entrevistado, evitando possíveis interpretações por parte do investigador.

Depois de transcritas, as entrevistas foram analisadas adotando o método de análise de conteúdo. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008) e Silva & Fossá (2015), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação que visa analisar o que foi mencionado em entrevistas ou observado pelo pesquisador. Através da análise de conteúdo procura-se classificar o que foi dito através da construção de categorias que auxiliam na compreensão do que está por detrás dos discursos. Deste modo, as entrevistas foram dissecadas através de um conjunto de categorias e subcategorias de análise formuladas com base na revisão da literatura previamente realizada, bem como a partir do guião de entrevista aplicado.

## **2.5. Caracterização dos participantes**

Tendo em conta que a presente investigação visou essencialmente compreender o papel que a GRH tem na gestão e desenvolvimento de equipas remotas, torna-se evidente que a amostra neste estudo incidiu nos profissionais de GRH.

Neste sentido, foram entrevistados 14 profissionais de recursos humanos com uma experiência na área de 3 ou mais anos, que possuem antiguidade na empresa de pelo menos um ano e que tiveram de aderir ao regime de trabalho remoto após o início da pandemia Covid-19.

### 2.5.1. Género

A distribuição dos participantes em termos de género é de 11 integrantes do género feminino (79%) e 3 do género masculino (21%) (gráfico 1).

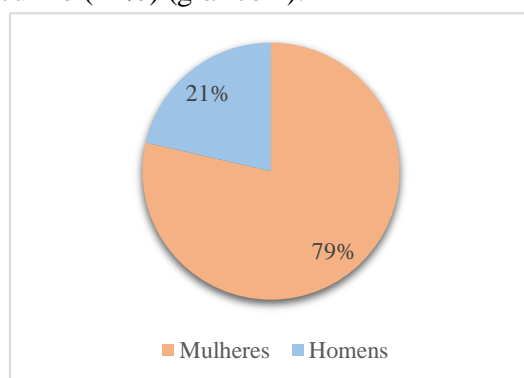


Gráfico 1: Participantes por género

### 2.5.2. Idade

Em relação à idade dos participantes é possível constatar que a maioria dos participantes se situa da casa dos 30 anos (35,71%), sendo a média de idades de 34,21 anos. Apenas um participante tem idade igual ou superior a 50 anos e o mais novo tem 26 anos (gráfico 2).

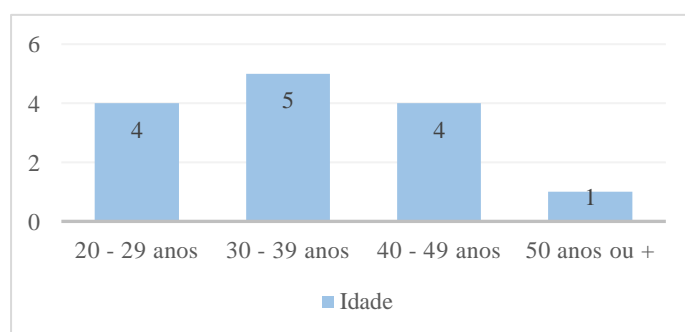


Gráfico 2: Participantes por idade

### 2.5.3. Estado civil

No que toca ao estado civil dos entrevistados, 6 entrevistados são casados (57%) e 8 solteiros (43%) (gráfico 3).

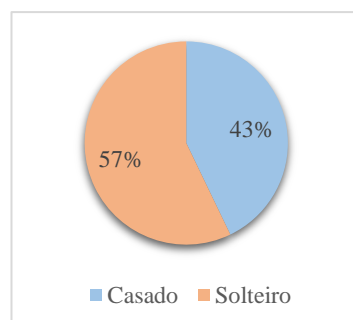


Gráfico 3: Participantes por estado civil

#### 2.5.4. Habilitações literárias

No que respeita às habilitações literárias dos participantes, todos possuem qualificação de nível superior, havendo uma clara predominância de licenciados (n=12), correspondendo a 86% dos entrevistados enquanto 2 participantes possuem qualificação ao nível de Mestrado (14%) (gráfico 4).

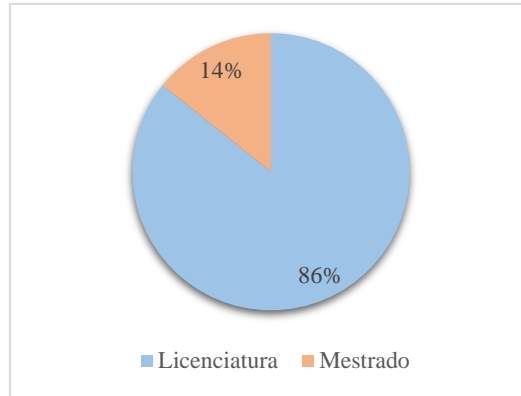


Gráfico 4: Participantes por habilitações literárias

#### 2.5.5. Área de formação

Quanto à área de formação dos participantes, é possível encontrar diplomados em RH/GRH, Psicologia, Comunicação, Gestão e Direito. Encontra-se aqui uma clara predominância de profissionais com formação na área dos Recursos Humanos, no qual 8 possuem Licenciatura ou Mestrado em RH (57,14%). Apenas 1 participante é diplomado em Direito e outro em Comunicação (gráfico 5).

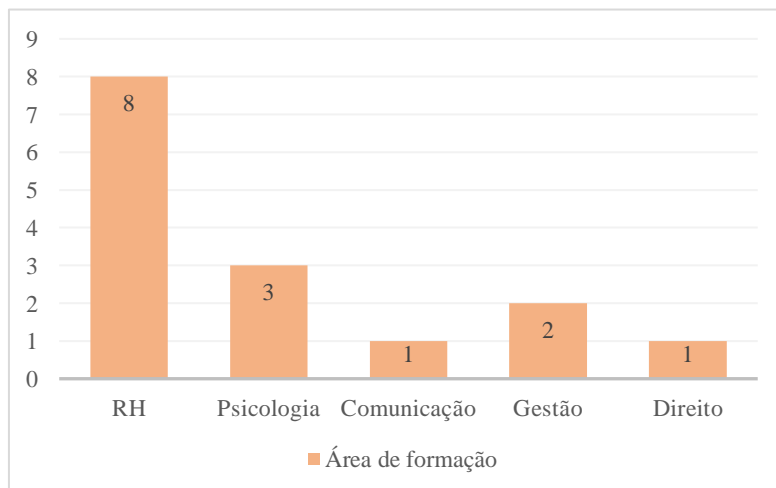


Gráfico 5: Participantes por área de formação

### 2.5.6. Profissão

No que diz respeito à profissão desempenhada pelos entrevistados, metade dos participantes desempenha a função de Técnico de RH (n=7), seguindo-se a função de Diretor de RH (n=4), e 3 participantes desempenham funções de Consultor de RH (gráfico 6).

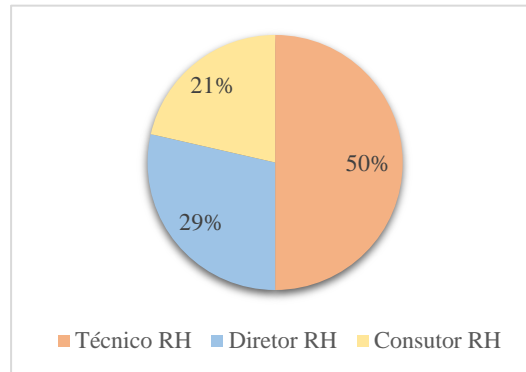


Gráfico 6: Participantes por profissão

### 2.5.7. Antiguidade na profissão

A maioria dos participantes (8) possui uma antiguidade de 3 a 5 anos (57,14%). Um participante tem antiguidade na profissão de 6 a 10 anos e dois de 21 ou mais anos. De modo geral, os participantes no estudo têm uma antiguidade que varia entre 1 ano e 16 anos (gráfico 7).



Gráfico 7: Participantes por antiguidade na profissão

### 2.5.8. Localização da organização

No que diz respeito à localização das organizações dos entrevistados, verifica-se que cerca 64,29% das empresas dos participantes se situam no distrito do Porto (n=9), seguindo-se Braga (n=3) e Viana do Castelo (n=2).

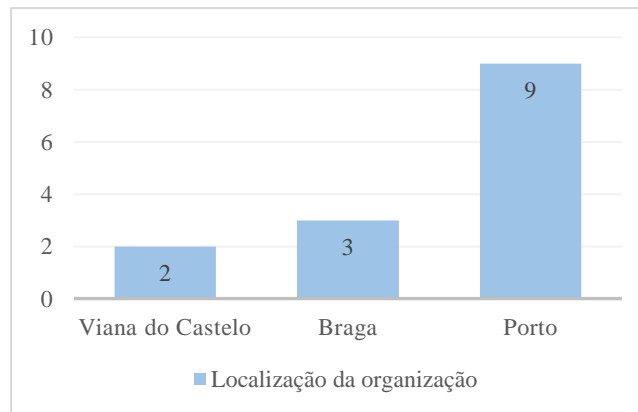


Gráfico 8: Localização da organização dos entrevistados

### 2.5.9. Setor de atividade

Relativamente ao setor de atividade das organizações dos participantes, constata-se a existência de 7 grandes áreas: indústria transformadora, consultoria, engenharia e construção, serviços hospitalares, instalações elétricas, logística e transportes e grandes grupos empresariais. Destaca-se a indústria transformadora (n=3) e a consultoria (n=3), como os setores com maior representação neste estudo. Houve apenas 1 entrevistado do setor instalações elétricas (n=1) e outro entrevistado ligado aos serviços hospitalares (n=1).

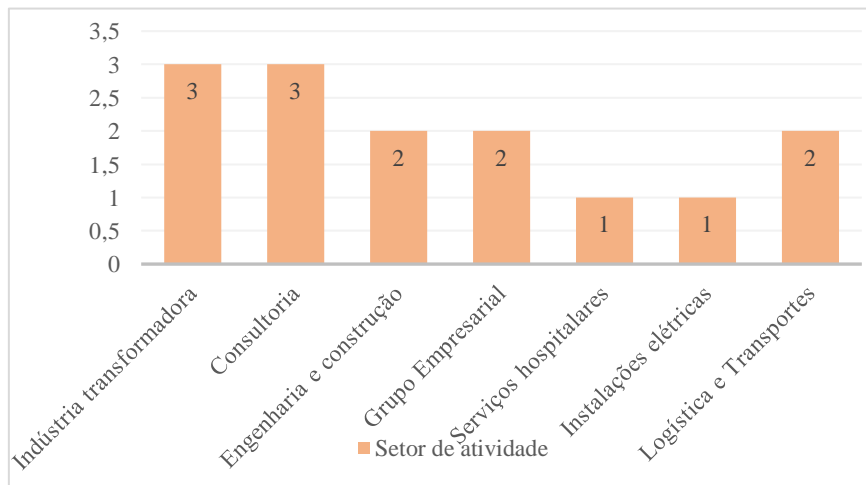


Gráfico 9: Setor de atividade da organização dos entrevistados

### 2.5.10. Dimensão da empresa

No que se refere à dimensão, há uma predominância de entrevistados oriundos de grandes empresas (n=10), o equivalente a 71,42%, seguindo-se as médias (n=3) e apenas 1 participante a trabalhar numa pequena empresa, sendo que a maior empresa possui 34.000 colaboradores e a menor 14.

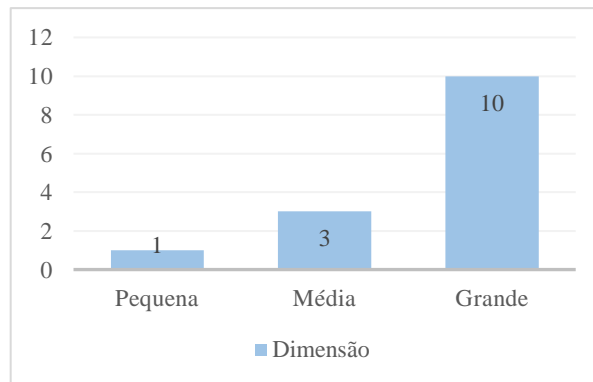


Gráfico 10: Dimensão da organização dos entrevistados

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

### **3.1. O Trabalho remoto**

#### **3.1.1. Conceito**

Para os participantes deste estudo (14 participantes) o trabalho remoto define-se a partir de três características: a facilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar, através de dispositivos e de internet que possibilitem a sua realização, conforme evidenciam alguns participantes:

*(...) É o trabalho que não é feito no posto de trabalho físico da empresa. (...) A partir de casa, de um café. O trabalho remoto não implica espaço físico, mas sim, trabalhar em qualquer lado (Entrevistado 3).*

*“O trabalho remoto é um modelo de relação laboral flexível, no sentido em que conjuga a componente profissional com a pessoal do colaborador, pois permite que ele trabalhe qualquer lugar, desde que tenha internet e um computador ao seu dispor” (Entrevistado 8).*

#### **3.1.2. Preparação para o trabalho remoto**

Quanto ao nível de preparação para o cenário de trabalho remoto, mais de metade dos participantes (n=8) revelou que a sua organização não estava preparada para esta modalidade de trabalho. Os participantes sublinham que a falta de preparação se centrou, essencialmente, nas questões de cultura organizacional e falta de equipamentos informáticos para garantir que os colaboradores trabalhem remotamente:

*“Não de todo! Nem a empresa nem as pessoas. Isto foi para todos nós uma situação de imposição e desespero, porque ninguém queria apanhar o vírus, fomos obrigados a fazer isto e fizemos, ponto” (Entrevistado 6).*

Alguns participantes (n=2) revelaram, ainda, que embora não estivessem preparados no momento da implementação da modalidade, tiveram uma rápida adaptação, quer em termos de disponibilização dos meios tecnológicos necessários, quer na mudança de *mindset*. Em contraste, 6 dos entrevistados afirmaram que as organizações onde trabalham estavam preparadas para a chegada desta forma de trabalho flexível, tendo todos os recursos materiais e imateriais necessários para isso. Dois entrevistados consideraram que a adaptação ao regime remoto foi relativamente fácil:

*“Se calhar não estávamos preparados no momento da chegada do trabalho remoto, mas tivemos uma adaptação muito, muito rápida, quer em termos de disponibilização e agilização dos meios tecnológicos, quer em termos de organização do trabalho”* (Entrevistado 7).

*“Estávamos preparados, sim. (...) Não houve propriamente um esforço da nossa parte porque na verdade já existiam todas as ferramentas necessárias para trabalharmos noutra sítio que não a empresa”* (Entrevistado 5).

### **3.1.3. Modelo de trabalho remoto**

No que se refere ao modelo de trabalho remoto adotado, alguns entrevistados (n=3) revelaram que a totalidade dos colaboradores na empresa se encontram em regime de trabalho remoto total. Dois dos entrevistados afirmaram que dada o seu setor de atividade, apenas alguns dos colaboradores ficaram em regime de trabalho remoto total, enquanto a maioria dos colaboradores esteve em regime híbrido, reduzindo as idas ao escritório ao estritamente necessário. Os participantes revelaram, ainda, que adotaram o modelo em espelho (n=3) devido à dimensão das equipas e ao departamento a que as mesmas pertencem, e, simultaneamente, promover algum tipo de momento de interação entre as pessoas nas equipas. Eis alguns testemunhos que comprovam os três modelos de trabalho adotados:

#### **a) Remoto total**

*“Todos os colaboradores da empresa possuem funções passíveis de estar em casa e por isso estamos todos em trabalho remoto desde março do ano passado, e, basicamente só vamos ao escritório, quando é estritamente necessário* (Entrevistado 4).

#### **b) Híbrido**

*“Grande parte dos nossos trabalhadores são do terreno e não podem de forma nenhuma estar em trabalho remoto e são uma percentagem substancial da empresa. Depois, dentro dos que podem fazer trabalho remoto, nós neste momento temos as equipas basicamente na totalidade em casa, deslocam-se à empresa sempre que necessário, mas evitam ao máximo”* (Entrevistado 7).

### c) Em espelho

*“As orientações que nós demos foi de que precisamos de ter também, pelo menos, um momento de interação com as pessoas, mas como temos equipas relativamente grandes adotamos o regime espelho, mas nós deixamos ao critério das áreas de negócio. (...) Temos casos de pessoas que vêm 2 vezes ao escritório, e outros não vêm há um ano”* (Entrevistado 9).

## 3.2. Vantagens e desvantagens do trabalho remoto

### 3.2.1. Vantagens

No que concerne às vantagens do trabalho remoto, todos os entrevistados (n=14) conferiram algum tipo de benefício nesta forma de organização flexível do trabalho, dividindo-se as mesmas em vantagens para o colaborador, para a organização e para a comunidade.

#### 3.2.1.1. Vantagens para o colaborador

Ao nível das vantagens para o colaborador, os entrevistados (n=7) reconheceram o **equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal** como uma grande mais-valia desta modalidade de trabalho:

*“Maior facilidade de gerir as nossas prioridades profissionais e momentos familiares”*  
(Entrevistado 4).

*“Conseguimos fazer aqui uma gestão melhor de vida pessoal com a vida profissional”*  
(Entrevistado 6).

*“Vejo o trabalho remoto como uma possibilidade na medida que eu necessitar dela para conciliar com a minha vida pessoal e familiar”* (Entrevistado 7).

Outra vantagem do trabalho remoto prende-se com a **maior flexibilidade e autonomia** (n=6) que este proporciona, permitindo uma maior gestão do tempo, bem como um sentimento de maior responsabilidade para com o trabalho:

*“Dá-nos aqui uma grande autonomia e flexibilidade para gerirmos o nosso tempo”*  
(Entrevistado 6).

*“A vantagem é sem dúvida a flexibilidade horária”* (Entrevistado 11).

*“Tens uma autonomia maior porque te sentes mais responsável pelo teu trabalho e podes geri-lo como quiseres”* (Entrevistado 5).

A **redução de despesas de deslocação e alimentação** foi apontada pelos entrevistados (n=5) como uma vantagem do trabalho remoto, na medida em que se traduz numa poupança significativa no salário líquido mensal:

*“Nós poupamos dinheiro, sem dúvida, o que nos dá um aumento líquido no salário porque não gastamos dinheiro com gasolina nem portagens, e não gastamos tanto dinheiro com a indumentária, isso é motivante”* (Entrevistado 6).

*“A principal vantagem prende-se na redução de custos a nível de deslocações e alimentação”* (Entrevistado 10).

*“Obviamente que vejo com bons olhos o facto de não se gastar tanta gasolina e portagens, não passar tanto tempo no trânsito, isso é uma diferença enorme ao fim do mês”* (Entrevistado 9).

Os entrevistados (n=4) realçaram, também, a **poupança de tempo nas deslocações** como uma grande vantagem do trabalho remoto:

*“Poupamos o tempo que gastávamos em fazer viagens, porque a maior parte de nós nem sequer é de Viana”* (Entrevistado 6).

*“Já para não falar que não preciso que acordar mais cedo para ir para o meio do trânsito”*  
(Entrevistado 13).

*“Não tenho o stress do trânsito ao ir e sair do trabalho”* (Entrevistado 3).

*“Quando estou em casa já não tenho de me levantar mais cedo para ir para o trabalho, porque sei que vou encontrar confusão na estrada, isso é muito positivo”* (Entrevistado 9).

A **redução das despesas com viagens** foi apontada por um dos entrevistados como sendo uma vantagem do trabalho remoto para os colaboradores, pois o trabalho remoto permitiu estreitar

distâncias, e, antes assuntos que envolveriam deslocações, passaram a ser resolvidos à distância: *“Diminuíram-se as viagens consideravelmente e a tendência vai ser essa seguramente, porque se provou que se consegue resolver as coisas através de reuniões virtuais”* (Entrevistado 2).

Os entrevistados reconhecem que o trabalho remoto oferece um **ambiente de trabalho mais informal** (n=3), no sentido em que aumenta o conforto no trabalho:

*“Eu estou mais confortável em casa, mais à vontade, porque o ambiente é informal”* (Entrevistado 2).

*“Trabalhar de casa é muito mais cómodo e informal para as pessoas”* (Entrevistado 3).

*“Há mais sossego e informalidade em casa”* (Entrevistado 5).

*“Não preciso de pensar muito no que vou vestir”* (Entrevistado 2).

Os entrevistados (n=4) referiram que o trabalho remoto proporciona uma **melhor gestão de tempo para aproveitar com a família**:

*“Tenho mais tempo para família ou outras atividades”* (Entrevistado 4).

*“Permite que eu passe mais tempo com a minha família do que passava antes”* (Entrevistado 8).

*“Às 18 horas já estou em casa, posso ir dar uma volta, a gestão do tempo é muito melhor”* (Entrevistado 2).

O **aumento da produtividade e desempenho** foi destacado por um dos participantes como um benefício do trabalhar remotamente, afirmando que esta forma de trabalho permite executar mais tarefas do que presencialmente, sem ter de estender a jornada de trabalho: *“Faço muito mais coisas do que as que planeio quando estou em home-office, sem ter de trabalhar mais horas, a minha performance é muito melhor”* (Entrevistado 13).

### 3.2.1.2. Vantagens para a organização

Metade dos entrevistados (n=7) reconheceram que o trabalho remoto trouxe diversas vantagens para a organização.

O **aumento da satisfação no trabalho** foi apontado por dois participantes como sendo uma das vantagens do trabalho remoto para a organização, uma vez que promove o sentimento de *engagement* dos colaboradores:

*“É motivante, as pessoas sentem-se bem, mais satisfeitas e comprometidas, pelo menos as minhas”* (Entrevistado 6).

*“A empresa também fica a ganhar porque as pessoas acabam por estar mais satisfeitas, não andam sempre a correr de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> feira”* (Entrevistado 8).

Segundo os participantes (n=2), a adoção do trabalho remoto apresenta uma **redução de custos com instalações físicas** para a organização, pois a empresa não necessita de possuir instalações muito grandes para receber os seus colaboradores, uma vez que, na maior parte do tempo, poderão estar a trabalhar de outros lugares que não o escritório:

*“Estamos a crescer imenso, mas se calhar se adotarmos uma política de Trabalho Remoto já não necessitamos de fazer obras para ampliar as instalações”* (Entrevistado 1).

*“Convenhamos que a empresa acaba por poupar muito dinheiro (...) e não precisa de ter um escritório tao grande”* (Entrevistado 4)

Um dos participantes referiu que o trabalho remoto proporciona uma **diminuição dos níveis de atrito entre colaboradores**: *Proporciona um ambiente melhor de trabalho, noto que não há tantos problemas entre colegas*” (Entrevistado 5).

### 3.2.1.3. Vantagens para a comunidade

Nas vantagens para a comunidade, um dos entrevistados destaca o facto da **redução significativa da poluição**, uma vez que se reduz o tráfego rodoviário: *“Não esquecendo que ao não andarmos tanto de carro poupamos o ambiente”* (Entrevistado 6).

### 3.2.2. Desvantagens

Apesar do trabalho remoto ser reconhecido como benéfico, todos os entrevistados (n=14) apontaram algum tipo de desvantagem a esta forma de organização de trabalho flexível, destacando apenas desvantagens para os colaboradores

#### 3.2.2.1. Desvantagens para o colaborador

Todos os entrevistados (n=14) afirmaram que o trabalho remoto apresenta **risco de isolamento do colaborador**, uma vez que pessoas mais introvertidas acabam por se isolar no seu espaço e não comunicam tanto, nem com as equipas nem com a própria organização. Este comportamento era mais bem controlado no escritório, era algo mais fácil de combater, uma vez que há um maior estímulo à interação e convívio:

*“O isolamento é algo que temos vindo a notar, algumas pessoas estão muito mais fechadas na sua bolha, não comunicam connosco, não se expressam tanto como acontecia no escritório e eu receio que isso venha a tornar-se um problema irresolúvel”* (Entrevistado 1).

*“O trabalho remoto permite o afastamento para com a chefia e a equipa”* (Entrevistado 8).

*“A questão do isolamento, em funções que são muito de relação”* (Entrevistado 9).

*“Por outro lado, a socialização entre os colaboradores é muito redutora, eles isolam-se”* (Entrevistado 10).

A **perda do contacto com as pessoas** foi evidenciada pelos participantes (n=5), como sendo uma desvantagem do trabalho remoto, pois a relação com os colegas e chefias torna-se muito impessoal, as pessoas escondem-se atrás do mundo digital:

*“É evidente a perda do contacto presencial com as pessoas”* (Entrevistado 2).

*“Perde-se muito a parte pessoal, a relação de trabalho torna-se um pouco impessoal”* (Entrevistado 5).

*“É não estarmos pessoalmente com os nossos colegas. Aqueles 5 minutinhos a caminho da casa de banho de “então, está tudo bem?” dá um jeito no trabalho do dia a dia”* (Entrevistado 6).

*“A partir do momento que nos escondemos atrás do digital, há muito contacto que se perde, o trabalho remoto inibe o querer estabelecer esta relação com as pessoas”* (Entrevistado 9).

Os entrevistados (n=3) salientaram que o trabalho remoto ocasiona o **risco de conflito trabalho-família**, uma vez que se torna mais difícil separar os papéis, pois está-se mais exposto ao convívio familiar:

*“Separar os papéis trabalho e família tornou-se mais difícil para mim”* (Entrevistado 4).

*“Outro problema que os meus colaboradores relatam é que têm os filhos que chegam cedo a casa e já não os deixam fazer mais nada”* (Entrevistado 9).

A **perda de espírito de equipa** também foi referida pelos entrevistados (n=2) como sendo uma desvantagem do trabalho remoto, uma vez a comunicação se reduz significativamente, assim como a dinâmica de equipa:

*“O impacto na dinâmica das equipas é grande, há pouca comunicação”* (Entrevistado 12).

*“Fica-se a perder em termos de trabalho e dinâmica de equipa”* (Entrevistado 5).

Um dos entrevistados apontou a **falta de reconhecimento** como sendo uma desvantagem desta forma de organização do trabalho: *“Trabalho muitas mais horas fora do meu horário, horas essas que não me são pagas nem reconhecidas pela empresa. O trabalho aparece feito e é isso que importa”* (Entrevistado 14).

Um dos participantes salientou que o trabalho remoto traz **risco de perda do sentimento de pertença** para os colaboradores: *“Noto que há uma pequena parte dos meus colegas que está desanimada, até comentam que parece que nem trabalham na empresa”* (Entrevistado 14).

A **tendência à individualização do trabalho** foi apontada por um dos entrevistados como sendo uma desvantagem do trabalho remoto, uma vez que é um trabalho mais solitário e individual, despromovendo a partilha de conhecimentos e experiências: *“A desvantagem é se ter tornado um trabalho mais solitário e individualista, com um menor contacto com a restante equipa e conseqüentemente uma menor partilha de conhecimentos e experiências”* (Entrevistado 11).

Um dos participantes apontou a **falha de comunicação** como um dos inconvenientes do trabalho remoto, uma vez que a parte não-verbal do processo comunicacional se perde e reduz a clareza da mensagem passada: *“Por vezes, a comunicação não é tão clara, pois há a falta da comunicação não-verbal”* (Entrevistado 10).

A **jornada extensiva de trabalho** foi apontada por um dos entrevistados, afirmando que por vezes sente dificuldades em desligar do trabalho e acaba por trabalhar muitas horas a mais da

sua jornada habitual de trabalho: *“Também noto que por vezes torna-se difícil desligar do trabalho, às vezes acabo por dar por mim a trabalhar horas a fio”* (Entrevistado 4).

Um dos participantes apontou que o trabalho remoto poderá levar à **possível perda de privacidade** do colaborador: *“Sinto que perdi um pouco da minha privacidade”* (Entrevistado 4).

### **3.3. Implementação do trabalho remoto**

#### **3.3.1. Antiguidade na implementação do trabalho remoto**

Todos os entrevistados (n=14) afirmaram que se encontram neste regime de trabalho há um ano, em que todos ressaltam que foram obrigados a vir para casa com a chegada da pandemia por covid-19:

*“Desde março de 2020, por causa da pandemia que nos obrigou a vir para casa”* (Entrevistado 2).

*“Desde o ano passado (...) e posso dizer que só mesmo com esta pandemia é que se levou isto a sério”* (Entrevistado 3).

*“O trabalho remoto veio junto com a covid-19 e passou a ser a nossa forma primordial de trabalho”* (Entrevistado 4).

*“Existe há um ano, desde que fomos obrigados a vir para casa. Nós tínhamos uma completa aversão até à expressão trabalho remoto, aversão mesmo* (Entrevistado 6).

*“O trabalho remoto foi implementado cá na empresa há cerca de 1 ano, mais coisa menos coisa, porque fomos obrigados a isso”* (Entrevistado 13).

#### **3.3.2. Razões para a implementação do trabalho remoto**

Para os participantes, foram cinco as principais razões que levaram à implementação do trabalho remoto:

## **Obrigatoriedade legal**

No que se refere às razões que levaram à implementação do regime de trabalho remoto, a opinião dos entrevistados foi unânime, no sentido em que todos referiram que a razão primordial da implantação deste regime de trabalho foi a obrigatoriedade legal imposta pelo governo (n=14):

*“Em primeiro lugar, sem dúvida a pandemia e o facto de o governo nos mandar para casa”* (Entrevistado 4).

*“Inicialmente foi única e exclusivamente devido à pandemia”* (Entrevistado 11).

*“A principal foi a questão das medidas do governo, o Estado de Emergência, no caso de funções em que esse regime se aplicasse”* (Entrevistado 9).

## **Saúde e segurança dos colaboradores**

A par da obrigação, grande parte dos entrevistados referiu a preocupação com o bem-estar e segurança dos colaboradores como a segunda principal razão para implementação do trabalho remoto (n=10):

*“O que é que nos fez manter? Ai foi a preocupação da administração para com os colaboradores, para a sua segurança”* (Entrevistado 6).

*“Quando houve a possibilidade de regressar ao escritório nós preferimos continuar em regime remoto, porque temos princípios a nível de segurança”* (Entrevistado 8).

*“Em segundo lugar foi, obviamente, a nossa preocupação pela segurança e saúde das nossas pessoas”* (Entrevistado 9).

## **Benefício para os colaboradores**

Alguns entrevistados (n=2) afirmaram, que um dos motivos que levaram à implementação do trabalho remoto foi o facto de este se vir a tornar num possível benefício para os colaboradores:

*“Posteriormente foi implementado como uma regalia”* (Entrevistado 11).

*“Depois, foi visto mais a nível de se vir a tornar num benefício, ponto!”* (Entrevistado 5).

## **Promoção do work-life balance**

Um dos participantes referiu que se implementou o trabalho remoto por vontade dos colaboradores e numa tentativa de promover a conciliação entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores:

*“Por outro lado, por vontade dos colaboradores e numa tentativa de promover o Work-life balance”* (Entrevistado 4).

### **3.3.3. Desafios na implementação do trabalho remoto**

Em termos de desafios na implementação do trabalho remoto, alguns entrevistados (n=4) evidenciaram que o grande desafio à implementação se prendeu com a capacidade de a organização dotar os seus colaboradores dos recursos físicos necessários à realização da sua atividade a partir de casa, enumerando a falta de computadores portáteis e rede VPN que chegasse para todos. Alguns entrevistados (n=2) afirmaram que havia pessoas sem acesso à internet em casa, tendo a empresa, nesses casos, providenciando banda larga de internet para que as pessoas pudessem trabalhar a partir de casa. A mudança de mentalidades foi apontada por um dos entrevistados como um grande desafio com a chegada do trabalho remoto, uma vez que algumas pessoas não estavam habituadas a trabalhar noutro lugar senão o escritório físico nas instalações da empresa:

*“O desafio foi perceber se todos os colaboradores tinham acesso à rede em casa, se toda a gente tinha computador portátil, se havia colaboradores que não tinham acesso à internet em casa, e havia poucas pessoas nessa situação, mas nós providenciámos uma rede de banda larga móvel para elas levarem para casa* (Entrevistado 2).

*“A grande dificuldade que sentimos foi na organização do nosso trabalho, tivemos que rapidamente repensar os nossos métodos e decidimos começar por criar equipas em espelho, (...) mais recentemente, temos ido à empresa uma vez por semana e nem sempre o fazemos”* (Entrevistado 3).

*“O desafio foi dotar as pessoas de meios para puderem trabalhar tão massivamente, remotamente. (...) Nós não tínhamos todos os colaboradores com portáteis, nem com telefone da empresa, ou seja, equipamentos base que estavam aqui na empresa, mas que eram fixos e que não permitiam a mobilidade que o trabalho remoto exige. Esse foi o grande desafio”* (Entrevistado 7).

*“Sem dúvida algum que foi mudar a forma de pensar, ninguém queria mudar de hábitos. Mudar a mentalidade das pessoas? A isso sim chamo um grande desafio”* (Entrevistado 9).

### **3.3.4. Dificuldades de implementação do trabalho remoto**

Ao nível das dificuldades de implementação do trabalho remoto, os entrevistados referem a capacidade de acalmar os colaboradores quanto à incerteza pandémica como tendo sido a principal dificuldade enfrentada nas suas organizações (n=6), no sentido em que era difícil mostrar aos trabalhadores que a empresa seria um local seguro para trabalharem.

*“Sinceramente, a maior dificuldade que senti foi a parte de acalmar as pessoas. (...) Eu lembro-me que quando começaram a surgir os primeiros casos de contágio em Portugal, aqui dentro instalou-se o pânico, ninguém queria ficar na empresa a trabalhar, sentiam medo e diziam que não se sentiam seguros, foi muito complicado”* (Entrevistado 6).

De seguida, a falta de capacidade de planeamento foi apontada como a segunda maior dificuldade sentida pelos entrevistados (n=3), que afirmaram não ter tido a capacidade de antecipar o cenário que estava por vir e que, por isso, apenas puderam agir reactivamente, ao invés de serem proativos. Esta falta de planeamento, por sua vez, obrigaria à implementação do trabalho remoto de forma emergente.

*“Aquilo foi surreal, quando se começaram a ouvir os primeiros casos nós começamos a mandar para casa tudo que eram pessoas de risco (...) Só me lembro de olhar em frente e ver as pessoas com portátil numa mão, monitor debaixo do braço, telemóvel no bolso e a dizerem adeus, isto para dizer que não houve tempo para planearmos nada (...), só conseguimos ser reativos”* (Entrevistado 1).

Outra dificuldade apontada por um dos entrevistados foi, ainda, a necessidade da rápida digitalização da informação, pelo facto de a empresa apenas possuir arquivo em papel, tornando-se isto num entrave à implementação atempada do modelo de trabalho remoto, aquando imposto pelo governo:

*“Bem, a grande dificuldade foi tratar da digitalização da informação, porque tínhamos tudo, mas mesmo tudo em papel, e tivemos rapidamente que deixar de ter, sentimos muita dificuldade em ser ágeis nessa parte”* (Entrevistado 7).

### 3.3.5. Impactos do trabalho remoto

#### 3.3.5.1. Impactos na GRH

Ao nível dos impactos do trabalho remoto na GRH, os mesmos traduziram-se em impactos positivos e negativos.

#### Impactos positivos

No que se refere aos impactos positivos do trabalho remoto na GRH, a grande maioria dos entrevistados referiu que o trabalho remoto trouxe consigo impactos muito positivos na GRH (n=13), evidenciando-se: o aumento da eficiência e eficácia dos RH; o estímulo à criatividade e inovação; acesso a mais talento; a digitalização da informação; formação acessível a todos; e, o estreitamento de distâncias.

*“Na função de RH houve obviamente muitos aspetos positivos”* (Entrevistado 1).

*“O trabalho remoto teve e está a ter um impacto bastante positivo na função de RH”* (Entrevistado 4).

Apenas um dos entrevistados referiu que não encontrou qualquer aspeto positivo do trabalho remoto na GRH, fundamentando que a GRH envolve contacto físico: *“Não vejo aspetos positivos na função de RH, uma vez que se trata de gestão de recursos humanos que envolve o contacto físico”* (Entrevistado 12).

#### ✓ Aumento da eficiência e eficácia da função RH

Os entrevistados (n=5) revelaram que o trabalho remoto proporcionou um aumento significativo na eficiência e eficácia da função RH, no sentido em que tornou capaz uma resposta mais rápida às necessidades do cliente interno:

*“Noto que conseguimos ser mais eficientes e eficazes na resposta que damos ao nosso cliente interno. No escritório havia muitos fatores distratores que nos faziam dispersar das nossas tarefas, como por exemplo, os telefones a tocar, o barulho de fundo do open-space. Em casa noto que isso já não acontece e consigo ser muito mais eficiente”* (Entrevistado 5).

*“Eu acho que havia muita gente que estava à espera de que nós RH encalhássemos, mas a verdade é que correu bem, porque as pessoas estão em casas, estão seguras, estão satisfeitas e estão a trabalhar e nós estamos a dar resposta em tempo útil”* (Entrevistado 6).

*“Nas minhas funções tornou possível que eu seja mais eficaz. Não tenho tantos contratempos como tinha no office”* (Entrevistado 11).

#### ✓ **Estímulo à criatividade e inovação**

Os entrevistados referiram também que a chegada do trabalho remoto, especialmente por ter ocorrido de forma não planeada e emergente, fomentou a criatividade e a inovação nos RH (n=5), que tiveram de sair da zona de conforto e reinventar políticas e processos, bem como resolver situações inesperadas:

*“Acho que o trabalho remoto proporcionou uma maior agilidade e inovação nos processos de RH em geral, obrigou-nos a sair da nossa zona de conforto e reinventar-nos”* (Entrevistado 10).

*“A questão do estimular da nossa criatividade para resolver situações acho que foi fundamental em todo este processo”* (Entrevistado 7).

*“Isto no online é diferente, mas faz-se. Nós reinventamos as nossas funções, porque continuámos a fazer o que fazíamos, não mudamos de tarefas, mas sim a nossa forma de trabalhar e correu muito bem”* (Entrevistado 6).

#### ✓ **Acesso mais facilitado ao talento**

Os entrevistados referiram que o trabalho remoto permitiu o acesso a mais e melhor talento (n=4), uma vez que se estreitaram distâncias e a localização geográfica das pessoas deixou de ser um entrave à contratação:

*“É notável que estamos perante um cenário de recrutamento mais fácil, porque também vamos ter acesso a mais talento e em mais sítios. O facto de a pessoa morar, por exemplo, em Coimbra já não vai ser um problema, isso já para não falar fora do país”* (Entrevistado 1).

*“A verdade é que conseguimos recrutar pessoas de qualquer lado. O que antes era um entrave à contratação, agora é irrelevante”* (Entrevistado 3)

### ✓ **Digitalização da informação**

A digitalização da informação foi referenciada como outro grande impacto positivo à função de RH com a chegada do trabalho remoto (n=4), pois permitiu uma maior agilidade na resposta por parte dos RH, devido à desburocratização dos processos, em termos logísticos. Um exemplo muito referenciado foi a implementação da assinatura digital (n=3):

*“O facto da informatização dos processos administrativos, a título de exemplo, adotamos a assinatura digital na assinatura de contratos, o que nos fez reduzir para zero o papel gasto no nosso dia-a-dia, já para não falar na desburocratização”* (Entrevistado 4).

*“Outra coisa é talvez a digitalização dos processos, o cadastro do colaborador. Quer eu esteja em Braga ou em Lisboa não interessa, só preciso de ter o computador com o sistema informático”* (Entrevistado 8).

### ✓ **Formação acessível a todos**

Os entrevistados apontaram a formação acessível a todos como um impacto positivo na função de RH, com a implementação do regime remoto (n=3). Permitiu o acesso ao conhecimento por parte de todos, pois possibilitou dar formação a muitas pessoas ao mesmo tempo, de várias geografias, coisa que presencialmente não seria possível logisticamente:

*“Se calhar pequenas formações que antigamente obrigariam a uma logística muito maior em termos de juntar os colegas, agora simplesmente não temos isso e conseguimos facilmente dar uma formação a 50 pessoas, coisa que antes não conseguíamos, porque não temos sala para colocar 50 pessoas de uma vez, agora”* (Entrevistado 1).

*“Na formação nós tínhamos uma grande dificuldade através da academia que era fazer chegar o conhecimento às 17 geografias. O trabalho remoto aqui veio estreitar distâncias e acelerar o acesso ao conhecimento”* (Entrevistado 8).

### ✓ **Maior ligação com colegas geograficamente distantes**

Dois dos entrevistados apontaram o estreitamento de distâncias como um grande impacto positivo, uma vez que obrigou as pessoas a serem mais reincidentes no uso do virtual e acabou por

fazer com que se falasse mais com quem está distante, o que em regime presencial não acontece com tanta frequência:

*“O trabalho remoto aqui veio estreitar distâncias”* (Entrevistado 8).

*“Permitiu-nos conseguir aproximar países distantes, uma vez que nos obrigou a ser mais reincidentes no uso do virtual e acabou por levar-nos a conseguir falar mais vezes com quem está distante”* (Entrevistado 9).

*“Foi o estreitar de laços com as sedes mais distantes”* (Entrevistado 7).

### **Impactos negativos**

No que respeita aos impactos negativos do trabalho remoto na função RH, os entrevistados enumeraram alguns aspetos menos positivos da chegada do trabalho remoto (n=8), destacando-se: a perda de contacto social; o aumento do distanciamento; a diminuição da comunicação; a perda da visibilidade do departamento de RH; e, menos disponibilidade para as pessoas. Uma parte dos entrevistados não atribuiu impactos negativos à chegada do trabalho remoto (n=6).

#### ✓ **Dificuldade em manter a cultura organizacional viva**

Um dos participantes referiu que um dos impactos negativos do trabalho remoto se prende com a **dificuldade em manter a cultura organizacional viva**: *“O principal desafio está a ser manter a cultura organizacional viva, tentar transmitir a cultura e quais são os valores da empresa, e nisso a distância é um problema”* (Entrevistado 1).

#### ✓ **Perda de contacto social**

Os entrevistados referiram a perda do contacto social como um dos impactos negativos do trabalho remoto na função RH (n=6), uma vez que o mesmo diminui o contacto social entre as pessoas, perdendo-se as relações humanas:

*“Por vezes perde-se um pouco o contacto e a proximidade com as pessoas (...). Os próprios eventos que ligam as pessoas deixaram de existir e isso promovia o contacto entre todos (Entrevistado 2).*

*“É a parte social, claramente. Não interessa a ninguém estar sempre a falar virtualmente. (...) Os RH são pessoas de pessoas e (...) Nós continuamos a produzir, a mostrar resultados, mas o que se está a perder são as relações humanas” (Entrevistado 6).*

*“É o contacto Humano! A questão da proximidade e eu defendo isso. Acho que os RH deve promover uma cultura de proximidade” (Entrevistado 8).*

*“É a perda do contacto, de ver como as pessoas se sentem, como as pessoas estão” (Entrevistado 9).*

#### ✓ **Diminuição da comunicação**

A diminuição da comunicação foi apontada pelos entrevistados como um impacto negativo do trabalho remoto (n=3), principalmente ao nível interdepartamental, uma vez que não se veem pessoas presencialmente podendo até levar ao esquecimento de alguns colaboradores:

*“E mesmo a comunicação, perde-se muito, mesmo no dia-a-dia, se calhar tu até te acabas quase por esquecer de algumas pessoas” (Entrevistado 1).*

*“A comunicação mais direta, mais próxima com os colegas e também com os colaboradores os stakeholders também diminuiu, e reconheço que é uma dificuldade” (Entrevistado 3).*

*“A diminuição da comunicação intra e interdepartamental fez-se sentir ao longo de todo este tempo em que estamos em casa, dificultando o nosso papel de gestores de pessoas” (Entrevistado 4).*

#### ✓ **Aumento do distanciamento**

Alguns entrevistados (n=3) afirmaram que o trabalho remoto promove o aumento do distanciamento entre as pessoas, pois compromete a proximidade física e incentiva à individualização:

*“O maior distanciamento, sem dúvida. É muito diferente fazermos uma entrevista presencial do que virtual, isto pegando outra vez no exemplo de recrutamento, porque apesar de*

*estarmos com a camara ligada há ali muita parte do não-verbal que inevitavelmente se perde”*  
(Entrevistado 1).

*“A parte social, do contacto para mim é muito importante e eu senti distância, nós não estamos formatados para estar sozinhos”* (Entrevistado 5)

*“Se por um lado o virtual aproxima pessoas, ao mesmo tempo também as distancia”*  
(Entrevistado 9).

#### ✓ **Perda da visibilidade física do departamento de RH**

Dois dos participantes afirmaram que o trabalho remoto reduz a visibilidade física do departamento de RH, uma vez que a função pode cair no esquecimento por não haver contacto presencial:

*“É a perda da visibilidade e da presença, enquanto função de RH acho que a nossa presença acaba por ficar um bocadinho escondida”* (Entrevistado 9).

*“Isto tem impacto na presença dos RH, sinto que já não somos tão vistos como antes”*  
(Entrevistado 12).

#### ✓ **Paragem dos novos projetos**

Alguns entrevistados afirmaram que a chegada do trabalho remoto trouxe consigo a paragem dos novos projetos no âmbito de recursos humanos (n=2), pelo facto de terem surgido outras prioridades na alçada dos RH:

*“Os nossos novos projetos foram todos por terra”* (Entrevistado 5).

*“Nós tivemos que parar projetos decorrentes desta situação que não são viáveis desta forma, surgiram outras prioridades”* (Entrevistado 7).

#### ✓ **Menos disponibilidade para as pessoas**

Um dos entrevistados referiu que com o trabalho remoto, os RH não possuem tanta disponibilidade para as pessoas, pelo facto de o volume de trabalho ter aumentado exponencialmente:

*“Não temos a mesma disponibilidade para atender as pessoas, pois o trabalho aumentou de forma extrema, (...) mudou o foco de prioridade das pessoas”* (Entrevistado 5).

### **3.3.5.2. Impactos na produtividade**

Quanto ao impacto do trabalho remoto na produtividade, a opinião dos entrevistados dividiu-se. Alguns entrevistados (n=4) afirmaram que a produtividade dos trabalhadores remotos é maior, quanto a sua adaptabilidade a esta modalidade de trabalho. Assim, os colaboradores que tenham um perfil de trabalho mais individualista e autónomo ou que simplesmente se tenha identificado com o modelo, tende a ser mais produtivo. Em contraste, se o colaborador for uma pessoa mais dada às relações humanas e sociais, e se o regime de trabalho remoto tiver sido imposto contra a sua vontade, há mais tendência para que a produtividade decresça:

*“Se a pessoa tiver um perfil mais individualista e autónoma e gostar do regime remoto, certamente que será mais produtiva, não tenho a mínima dúvida. (...) Se for uma pessoa mais insegura, eu acho que a produtividade dessa pessoa seria menor”* (Entrevistado 1).

*“Eu acho que a produtividade aumentou para quem se identificou com o modelo e diminuiu com os que não se adaptaram, simples”* (Entrevistado 8).

Todavia, alguns participantes (n=5) afirmaram que a produtividade em trabalho remoto é igual quando comparada ao regime presencial:

*“Eu acho que a produtividade é igual, seja no escritório, seja em casa”* (Entrevistado 3).

*“A grande maioria das pessoas afirmam que se manteve a produtividade e eu concordo”* (Entrevistado 9).

Uma parte dos entrevistados afirmou que a produtividade das suas equipas tem sido muito maior quando o seu trabalho é realizado em regime de trabalho remoto comparativamente ao regime presencial. Os motivos apontados debruçam-se no facto de não haver tanto aso a interrupções como no escritório, assim como pelo facto de o colaborador ter a possibilidade de gerir as suas horas de trabalho. Referiram também que os colaboradores que aumentaram a produtividade em regime de trabalho remoto, são as pessoas que já defendiam o sucesso desta modalidade de trabalho:

*“No geral acho que em trabalho remoto conseguem ter uma produtividade maior, porque não há interrupções”* (Entrevistado 5).

*“Eu acho que a produtividade é maior, isto porque as pessoas que estão em casa são aquelas que defendiam há alguns anos que podiam ficar em casa”* (Entrevistado 6).

*“Em trabalho remoto existe a liberdade de gerir as nossas horas de trabalho, o que no final leva de facto a uma maior produtividade* (Entrevistado 11).

### **3.3.5.3. Impactos na qualidade de vida**

No que concerne ao impacto do trabalho remoto na qualidade de vida, as opiniões dos participantes foram díspares. A maior parte dos entrevistados (n=8) afirmou que a qualidade de vida das pessoas melhorou com a chegada do trabalho remoto, pelo facto de o colaborador não ter de se deslocar fisicamente para a empresa proporcionando-lhe mais tempo livre para aproveitar em atividades do seu gosto e interesse. Paralelamente, trabalhar remotamente propicia um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador, conforme mostram os testemunhos seguintes:

*“Sim, sem dúvida. A questão do aproveitar mais o tempo, dormir mais, descansar mais, evitar as deslocações, evitar o stress do trânsito contribuem para isso”* (Entrevistado 2).

*“Claro que há mais qualidade de vida. Muito se falava até há bem pouco tempo do work-life balance, mas isso para mim isso era apenas uma coisa gira de se dizer. A verdade é que o trabalho remoto veio trazer o verdadeiro o work-life balance à vida das pessoas, porque foi o que nos permitiu, efetivamente, fazer o balanceamento entre as duas coisas: o pessoal e o profissional”* (Entrevistado 6).

*“Sim, na medida em que tiveram redução de custos e na flexibilidade de horário. (...) Tendo em conta que não se perde tempo em deslocações para o escritório, é possível rentabilizar esse tempo com o trabalho ou outras atividades pessoais* (Entrevistado 10).

Alguns participantes (n=5) referiram que a qualidade de vida proporcionada pelo trabalho remoto depende do grau de adaptação dos colaboradores a esta modalidade de trabalho flexível, no sentido em que colaboradores que possuam um perfil comportamental que se enquadre em regime remoto irá tirar partido desta modalidade, e consequentemente ter mais qualidade vida. Em

contraste, se for um colaborador que não tenha predisposição para trabalhar remotamente, a sua qualidade de vida acabará até por piorar, pois não consegue controlar a jornada de trabalho, conforme relatam alguns entrevistados:

*“Eu acho que isto tem sempre a ver com o perfil de cada um. (...) Para uns o trabalho remoto trouxe certamente qualidade de vida, para outros, se calhar nem tanto, porque não se adaptaram tão bem”* (Entrevistado 1).

*“Acho que isso é relativo e que depende de cada um. Claro que estar em casa e não ter de ir para o trânsito é bom e melhora a nossa vida porque estamos confortáveis, contudo há quem tenha passado a trabalhar o dobro e acredito que a qualidade de vida tenha piorado”* (Entrevistado 5).

*“Tanto existiu uma melhoria de qualidade de vida como existiu quem piorasse de qualidade de vida e isso muito enquadrado nos perfis de cada um. Se se tem um perfil remoto, obviamente que se tira bom partido, todavia quem não tem essa predisposição para trabalho remoto, não acho que tenha trazido qualidade de vida, pelo contrário”* (Entrevistado 7).

No entanto, dois dos participantes afirmaram que o trabalho implicou uma **diminuição na qualidade de vida dos colaboradores**:

*“Sinceramente não acredito que tenha trazido qualidade de vida às pessoas”* (Entrevistado 12).

*“Em termos de qualidade de vida foi prejudicial, acabámos a trabalhar muitas mais horas do que as habituais e isso de qualidade de vida não tem nada”* (Entrevistado 14).

### **3.4. Mudanças geradas pelo trabalho remoto**

No que respeita às mudanças geradas pelo trabalho remoto, identificaram-se mudanças a quatro níveis: mudanças nos trabalhadores; mudanças na função RH; mudanças nos processos de RH; e, mudanças na cultura organizacional.

### 3.4.1. Mudanças nos trabalhadores

No que respeita à mudança no comportamento dos trabalhadores no trabalho remoto, grande parte dos participantes (n=8) considera que existem diferenças no comportamento em trabalhadores remotos quando comparados aos colaboradores presenciais. Os participantes consideram haver uma diminuição do absentismo por parte dos colaboradores, pois o trabalho remoto permite conciliar melhor a vida pessoal e profissional, conseguindo uma melhor gestão do seu tempo, o que acaba por tornar muito mais fácil para o colaborador remoto compensar as ausências comparativamente aos presenciais. Os entrevistados referiram ainda que é evidente o aumento do compromisso organizacional por parte dos colaboradores remotos:

*“Quanto ao absentismo, acho que em casa, como gerimos melhor o nosso tempo, acabamos por não faltar tanto ao trabalho”* (Entrevistado 10).

*“Nota-se alguma diferença no que toca a ausentar-se do trabalho. reparei que desde que estamos em home office o absentismo reduziu de uma forma abismal, assim como as baixas, porque o trabalho remoto permite organizar e balancear a vida pessoal de outra forma.”* (Entrevistado 4).

*“Acho os remotos assumem um maior compromisso com o trabalho, provavelmente por estarem no conforto de casa e verem isso como uma benesse, talvez. Quanto à assiduidade, absentismo acho que os remotos faltam muito menos, porque é-lhes mais fácil compensar uma ausência”* (Entrevistado 5).

Apenas dois dos entrevistados afirmam que não notam quaisquer mudanças no comportamento dos trabalhadores com a chegada desta forma de organização do trabalho:

*“Pegando pela minha equipa, eu acho que o compromisso é o mesmo e não acho que falem menos nem mais, é similar”* (Entrevistado 8).

*“No caso da minha equipa, em termos de responsabilidade e confiança manteve-se”* (Entrevistado 9).

*“Francamente, eu não consigo notar diferenças entre colaboradores remotos e presenciais”* (Entrevistado 1).

### 3.4.2. Mudanças na função RH

No que toca às mudanças na função de RH propiciadas pelo trabalho remoto, os entrevistados destacam o elevado aumento de carga administrativa para o departamento de RH (n=8), decorrentes da legislação que constantemente entrava em vigor, no qual os RH tiveram a necessidade de elaborar declarações de deslocação ao escritório. Este aumento veio, por consequência, fazer com que outros projetos ao nível dos recursos humanos ficassem em *standby*, de modo que o departamento assegurasse a base, que é a gestão administrativa:

*“Para começar, o aumento absurdo da carga administrativa do departamento, entre mapas e declarações de deslocação ao escritório. (...) A legislação mudava constantemente, foram coisas que nos vieram roubar muito tempo (...), todos os nossos novos projetos simplesmente pararam”* (Entrevistado 1).

Outra grande mudança apontada pelos entrevistados foi a digitalização da função (n=5), no sentido em que questões que presencialmente ocupavam muito tempo à GRH, como por exemplo, o nível de burocracia da área administrativa de RH, o trabalho remoto veio simplificar procedimentos, com o surgimento das assinaturas digitais:

*“Foi a digitalização das coisas, principalmente as assinaturas digitais (...). Essa era uma parte que nos ocupava imenso tempo”* (Entrevistado 6).

Os entrevistados destacam o reforço do papel estratégico da GRH (n=3), passando a mesma a possuir um papel de maior destaque ao nível da tomada de decisão, no sentido em que o trabalho remoto veio mostrar às empresas a importância da função RH, bem como as suas vantagens, pois a mesma esteve na linha da frente das empresas:

*“Eu simplesmente vou dizer que reforçou a importância estratégica dos RH, adquirindo um papel de maior impacto a nível de tomada de decisão. (...) Começam finalmente a compreender as vantagens e a importância na nossa função, porque fomos nós que estivemos na linha da frente das empresas”* (Entrevistado 10).

Os entrevistados referiram também que os RH tiveram de passar a estar mais disponíveis neste regime (n=2), uma vez que, como existe a distância física, onde se perde toda a parte não verbal, há a necessidade de o profissional de RH estar mais disponível para atender os colaboradores virtualmente, assim como os próprios gestores afirmam que os colaboradores também recorrem mais ao departamento em regime de trabalho remoto.

*“A grande mudança na função foi, efetivamente, termos de estar mais disponíveis e de outras formas, permitindo o contacto virtual, comunicação mais frequente. (...) Notei que as pessoas recorriam a nós mais vezes do que no office”* (Entrevistado 12).

### **3.4.3. Mudanças nos processos de RH**

No que toca às mudanças na função de RH propiciadas pelo trabalho remoto, os entrevistados destacam o elevado aumento de carga administrativa para o departamento de RH (n=8), decorrentes da legislação que constantemente entrava em vigor, no qual os RH tiveram a necessidade de elaborar declarações de deslocação ao escritório. Este aumento veio, por consequência, fazer com que outros projetos ao nível dos recursos humanos ficassem em *standby*, de modo que o departamento assegurasse a base, que é a gestão administrativa:

*“Para começar, o aumento absurdo da carga administrativa do departamento, entre mapas e declarações de deslocação ao escritório. (...) A legislação mudava constantemente, foram coisas que nos vieram roubar muito tempo (...), todos os nossos novos projetos simplesmente pararam”* (Entrevistado 1).

Outra grande mudança apontada pelos entrevistados foi a digitalização da função (n=5), no sentido em que questões que presencialmente ocupavam muito tempo à GRH, como por exemplo, o nível de burocracia da área administrativa de RH, o trabalho remoto veio simplificar procedimentos, com o surgimento das assinaturas digitais:

*“Foi a digitalização das coisas, principalmente as assinaturas digitais (...). Essa era uma parte que nos ocupava imenso tempo”* (Entrevistado 6).

Os entrevistados destacam o reforço do papel estratégico da GRH (n=3), passando a mesma a possuir um papel de maior destaque ao nível da tomada de decisão, no sentido em que o trabalho remoto veio mostrar às empresas a importância da função RH, bem como as suas vantagens, pois a mesma esteve na linha da frente das empresas:

*“Eu simplesmente vou dizer que reforçou a importância estratégica dos RH, adquirindo um papel de maior impacto a nível de tomada de decisão. (...) Começam finalmente a compreender as vantagens e a importância na nossa função, porque fomos nós que estivemos na linha da frente das empresas”* (Entrevistado 10).

Os entrevistados referiram também que os RH tiveram de passar a estar mais disponíveis neste regime (n=2), uma vez que, como existe a distância física, onde se perde toda a parte não verbal, há a necessidade de o profissional de RH estar mais disponível para atender os colaboradores virtualmente, assim como os próprios gestores afirmam que os colaboradores também recorrem mais ao departamento em regime de trabalho remoto.

*“A grande mudança na função foi, efetivamente, termos de estar mais disponíveis e de outras formas, permitindo o contacto virtual, comunicação mais frequente. (...) Notei que as pessoas recorriam a nós mais vezes do que no office”* (Entrevistado 12).

#### **3.4.4. Mudanças na cultura organizacional**

Em relação às mudanças na cultura organizacional com o trabalho remoto, apenas um dos entrevistados referiu que o trabalho remoto não gera mudança na cultura organizacional:

*“Acho que só trouxe mais atualidade a uma empresa com tantos anos como a nossa, o que permitiria mais engagement e mais atratividade ao mercado. Não creio que traga mudanças tão impactantes ao nível da própria cultura”* (Entrevistado 12).

Quase todos os participantes (n=13) referiram que o trabalho remoto trouxe algum tipo de mudança à cultura organizacional.

O **aumento da comunicação interna**, diferente da feita até então, foi apontada por um dos entrevistados como uma mudança trazida com o trabalho remoto: *“A gestão e qualquer mudança de cultura organizacional não será fácil, porque vai implicar muita mais comunicação e comunicação muito diferente”* (Entrevistado 1).

Os entrevistados (n=3) afirmaram que o trabalho remoto **solidificou a confiança entre chefias e colaboradores**:

*“Solidificou a confiança mútua entre chefias e colaboradores”* (Entrevistado 4).

*“Trouxe mais confiança dentro das empresas (...) A adoção do trabalho remoto demonstrou que o empregador pode confiar no colaborador que trabalha de casa. Antes se calhar havia dúvidas, mas com o trabalho remoto eles viram as coisas a aparecer feitas e as pessoas não estavam na empresa”* (Entrevistado 11).

Alguns entrevistados (n=2) referiram que o trabalho remoto trouxe a necessidade de as organizações **repensarem as suas formas de reter as pessoas** e reajustar a cultura às circunstâncias do trabalho remoto, repensando processos e dando os meios e ferramentas às pessoas para que possam fazer acontecer:

*“O nosso papel está precisamente em repensar formas de reter as pessoas e de reajustar a nossa cultura às circunstâncias do trabalho remoto”* (Entrevistado 1).

*“No nosso caso veio reforçar o valor da flexibilidade que nós temos em todos os sentidos. (...) O que é que é preciso? Montar os processos, dar os meios às pessoas e as ferramentas, ensinar para elas puderem fazer acontecer”* (Entrevistado 8).

Um dos entrevistados afirmou que o trabalho remoto veio **acabar com as barreiras da distância geográfica, levando a uma maior atração de talentos**, principalmente de geografias diferentes, mudando o paradigma das empresas: *“Desde logo, veio acabar com as barreiras e tabus da distância geográfica, levando a uma maior atração de talentos”* (Entrevistado 4).

Um participante afirmou que a chegada do trabalho remoto permitiu **reduzir a rigidez em culturas organizacionais mais fechadas**, tornando-as mais informais: *“(...) Em culturas mais rígidas, veio torná-las mais informais, só vejo coisas positivas neste aspeto”* (Entrevistado 4).

Alguns dos participantes (n=3) referiram que a chegada desta forma flexível de organização do trabalho proporcionou uma **aceleração na inovação e modernização as empresas**, no sentido em proporcionou uma agilidade dos processos, estando a ocorrer a digitalização da cultura:

*“Impulsionou a digitalização das empresas e, conseqüentemente, a digitalização da cultura. (...), ajustando a flexibilidade às necessidades da empresa e das pessoas”* (Entrevistado 5).

*“Trouxe de alguma forma mudança. (...) Acho que nos tornou mais modernos, é a palavra correta. Porque eu penso que tínhamos uma mentalidade muito retrógrada face ao trabalho. Antes nunca ninguém podia ficar em casa, isso para mim é retrógrado (...) Nós avançamos uns 5 ou 6 anos na modernidade da nossa cultura numa semana ou duas. Isto foi um ganhar de espaço e tempo brutais”* (Entrevistado 6).

*“Trouxe uma aceleração na inovação e agilidade dos processos e conseqüentemente na cultura. (...) Veio mudar a mentalidade das empresas portuguesas na minha opinião, pondo-nos, se calhar, quase no nível de outros países da UE”* (Entrevistado 10).

### 3.5. Gestão de equipas remotas

#### 3.5.1. Dificuldades na gestão de equipas remotas

Ao nível da gestão de equipas remotas é unânime a opinião dos entrevistados, que identificam a capacidade de motivar as equipas e a falta de contacto com as pessoas e de proximidade física como sendo as maiores dificuldades na gestão de equipas à distância (n=14):

*“A principal dificuldade prende-se com a motivação das equipas. (...) Tem sido muito mais complicado manter as equipas motivadas”* (Entrevistado 11).

*“Foi a proximidade física. Eu gosto muito do facto de estarmos perto, de estarmos pessoalmente uns com os outros, e, ver os meus meninos sempre por um computador fez-me e faz uma confusão tremenda, não vou negar”* (Entrevistado 6).

A falta de comunicação presencial que permita avaliar o comportamento não verbal dos colaboradores foi também apontada como um entrave por alguns entrevistados, assim como a existência de falhas de comunicação (n=3):

*“É mesmo muito complicado a parte da comunicação, de nos fazermos entender (...), a parte de explicar-nos aos nossos colegas simples situações do dia-a-dia”* (Entrevistado 14).

*“Para mim, a maior dificuldade que eu tenho enquanto gestora de equipas é conseguir ver se realmente a pessoa está bem, analisar toda a parte não verbal. Porque eu posso perguntar se está tudo bem e as pessoas vão dizer que sim e podem não estar, facilmente assuntos sérios nos podem passar ao lado”* (Entrevistado 8).

Outra das dificuldades referidas pelos participantes foi a necessidade de reestruturação das equipas (n=1):

*“Sem dúvida que as principais dificuldades foram a reestruturação e organização das equipas, porque o facto de os colaboradores irem para casa implicou um reajustamento das suas funções”* (Entrevistado 1).

Um dos entrevistados referiu ainda que, com a distância, sentiu maior necessidade de exercer controlo sobre a sua equipa:

*“Confesso que, dado o distanciamento que se cria, senti uma maior necessidade de controlar a minha equipa”* (Entrevistado 14).

### 3.5.2. Competências requeridas à GRH

No que se refere às competências requeridas à GRH na gestão do trabalho remoto, apenas dois entrevistados referiram que não sentiram necessidade de desenvolver novas competências com a implementação do trabalho remoto. Um dos entrevistados referiu ainda que as competências requeridas aos RH acabam por ser as mesmas, com a diferença que são executadas online:

*“Eu pessoalmente até não. Acho que nós jovens até conseguimos aprender mais rápido, a nível tecnológico desempenhamos bem as funções”* (Entrevistado 3)

*“Não, as competências acabam por ser as mesmas, apenas são executadas virtualmente”* (Entrevistado 12).

A grande maioria dos entrevistados (n=12) afirmou que sentiu necessidade de adquirir ou aperfeiçoar, pelo menos, uma competência com a chegada do trabalho remoto, conforme atestam os seguintes depoimentos:

*“Sim, tive que trabalhar certas competências”* (Entrevistado 5).

*“Sim senti necessidade de desenvolver novas competências”* (Entrevistado 4).

*“Sim, quando muito, conhecer melhor certas plataformas”* (Entrevistado 6).

*“Eu diria que mais técnicas, ligadas ao âmbito das tecnologias”* (Entrevistado 7).

A **literacia informática** foi apontada pelos entrevistados (n=6) como uma das competências-chave para o trabalho remoto, quer em termos de aperfeiçoamento ou aprendizagem de novas ferramentas e softwares:

*“Aprender as competências digitais, todas em geral. Já era uma lacuna minha antes da pandemia, só se veio evidenciar mais, confesso”* (Entrevistado 1).

*“Acho que algumas competências digitais sim”* (Entrevistado 9)

*“Sim, senti. A nível de competências técnicas, nomeadamente alguns sistemas informáticos que utilizava com menos frequência, de modo a tornar-me mais autónoma”* (Entrevistado 10).

*“Senti muitas lacunas na área das competências ligadas à informática, porque apesar de eu ser millennial, senti e, ainda sinto, que perco algum tempo à procura de determinadas coisas, isto é tudo tão novo”* (Entrevistado 13).

A par da literacia informática, a **comunicação remota** foi apontada pelos entrevistados (n=6) como uma competência fundamental para a gestão desta forma de organização do trabalho. Os entrevistados salientaram que comunicar à distância não se trata de migrar o que se faz presencialmente para o online. Mas, pelo contrário, requer todo um repensar do processo de comunicação interna das organizações:

*“Senti muito mais necessidade de compreender o que é isto de comunicar à distância, depois percebi que não é de todo transpor o que se faz presencialmente para o online”* (Entrevistado 1).

*“Pessoalmente, tive contacto mais regular e intenso com plataformas de comunicação digital, como Teams ou Zoom”* (Entrevistado 4).

*“Depois foi a questão de comunicar à distância, sem dúvida alguma, aqui uma competência cada vez mais relevante num cenário destes”* (Entrevistado 9).

*“Quando muito, conhecer melhor as plataformas digitais novas de comunicação e partilha de ficheiros que passamos a utilizar, foi só adaptar-me do Skype ao Teams”* (Entrevistado 6)

Os entrevistados (n=4) referiram as **relações humanas** como uma competência fulcral num cenário remoto, pois se presencialmente a gestão de pessoas já é difícil, remotamente complica-se ainda mais. Neste sentido, as relações humanas são fulcrais, pois a GRH tem de manter uma relação interpessoal com as suas pessoas e estar completamente disponível para os colaboradores:

*“Eu vou dizer só uma, que é relações humanas. Acho que a minha função no grupo, tornou-se mais uma função relações humanas do que propriamente de RH. (...) Tornou-se algo muito vincado na organização e nas pessoas e elas realmente valorizam, ou seja, já faz parte!”* (Entrevistado 8).

*“Senti que devia aperfeiçoar a parte das relações humanas, porque sempre fui muito acanhado. No presencial, se calhar, passava despercebido no meio da equipa, mas no online as pessoas precisam de nós lá, sempre disponíveis para elas”* (Entrevistado 3).

A **gestão de tempo** foi apontada pelos participantes como uma competência basilar em toda a transição para o trabalho remoto, uma vez que o volume de trabalho aumentou, as prioridades passaram a ser outras, o que fez com que os profissionais de RH tivessem de aprender a rentabilizar ao máximo o seu tempo e dar resposta mais rápida aos seus compromissos:

*“Diria a gestão de tempo, senti um maior compromisso e cumprimento dos meus timings”*  
(Entrevistado 9).

*“Sim. O volume de trabalho aumentou e foi necessário uma boa gestão do tempo e definir prioridades ao expoente máximo que eu tenho”* (Entrevistado 5).

Um dos entrevistados enumerou a **capacidade de adaptação** como uma competência fulcral em cenário de trabalho remoto: *“Houve toda uma necessidade de desenvolver a capacidade de adaptação ao novo”* (Entrevistado 1).

Um dos participantes referiu que **aprender a dar formação online** foi uma das competências mais importantes neste regime de trabalho, uma vez que não se trata de transpor para o online o que se fazia nas salas de formação do escritório. Há todo um repensar do processo de formação: *“Tive inclusive de aprender a dar formação online, coisa que não gostava de fazer, mas as circunstâncias assim o obrigaram, (...) e não se trata de migrar o que se faz presencialmente para o virtual, muito longe disso”* (Entrevistado 1).

Um dos entrevistados referiu os impactos brutais na pandemia neste regime de trabalho, uma vez que foi, para muitos, imposto forçadamente, despoletando questões ao nível da saúde mental das pessoas. Neste sentido, o entrevistado referiu que teve a necessidade de frequentar ações de formação no âmbito da **sensibilização para saúde mental**, de modo a conseguir lidar com o estado emocional dos seus colaboradores: *“Enquanto departamento de RH tivemos a necessidade de frequentar formações em saúde mental para conseguir lidar com o estado emocional das nossas pessoas, que passaram a vir falar connosco muitas mais vezes sobre as suas emoções, o seu estado mental”* (Entrevistado 1).

### **3.6. Perceção futura do trabalho remoto**

No que respeita à adesão dos colaboradores a uma futura política de trabalho remoto, todos os entrevistados (n=14) afirmaram que haveria adesão por parte das pessoas nas suas organizações, desde que fosse um regime híbrido e flexível que possibilitasse aos colaboradores escolher quando quisessem vir ao escritório, permitindo também àqueles que não se identificam com o modelo de poder realizar 100% trabalho presencial:

*“Nós já fizemos dois inquéritos sobre este tema e conclui-se que, a maioria é adepta do sistema híbrido, depois tens uma minoria que é adepta do trabalho 100% presencial”* (Entrevistado 1).

*“Penso que ninguém se recusaria, devido ao facto de ser mais cómodo e menos stressante, desde que não fosse todos os dias”* (Entrevistado 3).

*“Acredito que uma solução híbrida, em que se desse opção de escolha ao trabalhador seria a melhor hipótese de futuro, aí iriam aderir”* (Entrevistado 4).

*“Sim, no entanto, acho que grande parte dos colaboradores preferem o modelo híbrido, ou seja, alguns dias em casa, outros no escritório. O full remote não teria adesão”* (Entrevistado 10).

*“Acredito que possam aderir caso seja um modelo híbrido e flexível, ou seja, que lhes permita trabalhar remotamente, mas também no escritório, de acordo com a intenção do próprio e da função que estão a executar”* (Entrevistado 12).

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

#### 4.1. Modelo de trabalho remoto

No que concerne à definição de TR, os resultados espelham que o trabalho remoto se centra na facilidade de este se poder realizar a partir de qualquer lugar, mesmo que geograficamente distante, desde que o trabalhador disponha de internet e de um computador para o efeito. Esta definição vai ao encontro às opiniões de Park & Cho (2020), Balabanova & Balabanov (2020) e Nogueira & Patini (2012), que afirmam que o trabalho remoto representa um esquema de trabalho flexível que permite aos colaboradores usar as tecnologias de informação em seu benefício para criar um local de trabalho alternativo, em vez do ambiente de escritório tradicional.

Respeitante ao nível de preparação para a modalidade de trabalho remoto, os resultados evidenciam que mais de metade das organizações participantes não estavam preparadas para esta forma flexível de trabalho, salientando-se o desajuste cultural das organizações, bem como a falta de meios informáticos que garantam que o colaborador trabalhe remotamente. Por outro lado, os resultados revelam ainda que apenas umas minorias das organizações participantes rapidamente se adaptaram ao trabalho remoto, quer em termos de *mindset*, quer na disponibilização de meios tecnológicos. Estes resultados caminham na direção ao apelidado “trabalho remoto emergente” que Abulibdeh (2020), Giurge & Bohns (2020) e Yas et. al., (2020) referem herdar algumas das características do trabalho remoto convencional, contudo possui algumas peculiaridades, no sentido em que existe praticamente pouca ou nenhuma preparação para este regime. Trata-se de um modelo imposto por motivos de força maior, trazendo uma panóplia de fatores que contribuem para a difícil implementação do TR. Estes fatores esses que incluem as características, a cultura da organização, a falta de dispositivos ou ferramentas de tecnologia de informação e comunicação adequados para o exercício deste tipo de trabalho.

No que concerne ao modelo de trabalho remoto adotado, o estudo revela que ¼ dos participantes aplicaram o modelo de trabalho remoto nas suas organizações de forma total, enquanto a maioria dos colaboradores esteve em regime híbrido. Este cenário vai ao encontro aos resultados do estudo levado a cabo pela Aon Portugal (2020), que concluiu que a maior parte das empresas opta pelo modelo misto de trabalho remoto e uma pequena parte das mesmas se volta para o remoto total.

Destaca-se, ainda, a predominância das equipas em espelho nas organizações participantes, de modo a promover algum tipo de momento de interação entre as pessoas nas equipas. Neste sentido, Cepellos (2020) assevera que o TR pressionou as empresas de modo a que estas

repensassem a sua forma de organização do trabalho, surgindo de entre as várias soluções possíveis a alternância de dias de trabalho entre colaboradores, as chamadas equipas em espelho.

## **4.2. Vantagens e desvantagens do trabalho remoto**

Atendendo às vantagens do TR, é de salientar que o trabalho remoto nas empresas participantes se trata de uma forma de organização do trabalho bastante positiva, pois todos os gestores entrevistados lhe conferiram algum tipo de benefício, dividindo-se as mesmas em vantagens para o colaborador, para a organização e para a comunidade. Esta perspetiva parece estar alinhada com a opinião de diversos teóricos e estudiosos que conferem diversas vantagens ao trabalho remoto (Klopotek, 2017; Cifarelli & Souza, 2016, Popovici & Popovici, 2020; Fuhrmeister, 2019), quer no contexto interno, quer externo das organizações.

No que respeita às vantagens para o colaborador, os resultados mostram que o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal se configura como sendo uma grande mais-valia desta modalidade de trabalho, tal como sugerem Ulate et al. (2020), quando afirmam que o trabalho remoto proporciona ao colaborador um maior equilíbrio entre trabalho e família, uma vez que os trabalhadores remotos têm a possibilidade de passar mais tempo com as suas famílias. Nesta linha, os gestores de RH entrevistados reconhecem que o trabalho remoto propicia uma melhor gestão de tempo para aproveitar com a família, tal como haviam concluído anteriormente outros investigadores (Klopotek, 2017; Haubrich & Froehlich, 2020; Costa, 2007; Brik & Brik, 2013; Tremblay, 2002).

A redução de despesas com transportes, viagens e alimentação foi também reconhecida pelos participantes como uma vantagem do trabalho remoto, na medida em que se traduz numa poupança significativa no vencimento mensal, indo ao encontro às perspetivas de alguns autores como Ulate et al. (2020), Klopotek (2017), Haubrich & Froehlich (2020), Brik & Brik (2013), Cifarelli & Souza (2016), Yu et al. (2019), Gomes (2020) e Hau & Todescat (2018). Também, a poupança de tempo nas deslocações foi apontada pelos entrevistados como uma grande vantagem do trabalho remoto à semelhança das opiniões de Klopotek (2017), Tavares (2017) e Yu et al. (2019).

Os resultados sugerem o trabalho remoto propicia o aumento da produtividade e desempenho, indo ao encontro das opiniões de Park & Cho (2020); Carillo et al. (2020); Costa

(2007); Filardi et al. (2018), Hau & Todescat (2018); Brik & Brik (2013), Rabelo (2000) e Kugelmass (1996), que afirmam que o regime de trabalho remoto permite aos trabalhadores executar mais tarefas do que presencialmente, sem que tal implique uma extensão da sua jornada de trabalho

Outra vantagem do trabalho remoto encontrada neste conjunto de participantes prende-se com a maior flexibilidade e autonomia que esta forma de trabalho flexível proporciona aos trabalhadores, permitindo uma maior gestão do tempo, bem como um sentimento de maior responsabilidade para com o trabalho que realizam, conforme afirmam Gomes (2020), Tavares (2017), Klopotek (2017), Park & Cho (2020), Haubrich & Froehlich (2020), Brik & Brik (2013); Hau & Todescat (2018) e Yu et al. (2019).

Os resultados mostram, ainda, que os entrevistados reconhecem que o trabalho remoto confere um ambiente de trabalho mais informal, no sentido em que aumenta o conforto da execução do trabalho, indo de acordo com as opiniões de Klopotek (2017) e Haubrich & Froehlich (2020).

Relativamente às vantagens para a organização, os resultados evidenciam que os gestores entrevistados reconhecem que o trabalho remoto trouxe vantagens, tal como anteriormente demonstrado na literatura (Tavares, 2017; Park & Cho, 2020; Carillo et al., 2020; Popovici & Popovici, 2020; Cifarelli & Souza, 2016; Yu et al., 2019; Klopotek, 2017; Yu et al., 2019).

Os resultados obtidos revelam que o trabalho remoto promove o aumento da satisfação no trabalho, estimulando assim o sentimento de *engagement* dos colaboradores, à semelhança de outros investigadores (Tremblay, 2002; Yu et al., 2019; Filardi et al., 2018; Hau & Todescat, 2018; Brik & Brik, 2013; Rabelo, 2000; Kugelmass, 1996). É também notável que o trabalho remoto oferece uma diminuição dos níveis de atrito entre os colaboradores, conforme concordam os teóricos Popovici & Popovici (2020).

Uma outra vantagem do trabalho remoto para a organização prende-se com a considerável redução de custos com instalações físicas, uma vez que adotando o trabalho remoto, a empresa não necessitará de possuir instalações muito amplas, pelo facto de os colaboradores poderem estar a trabalhar a partir de outros lugares que não o escritório tradicional. Esta vantagem segue a mesma linha da literatura que evidencia que o trabalho remoto apresenta uma oportunidade de poupança para as empresas ao nível da diminuição dos custos instalações físicas (Haubrich & Froehlich, 2020; Carillo et al., 2020; Hau & Todescat, 2018; Tremblay, 2002; Yu et al., 2019; Rabelo, 2000).

Nas vantagens para a comunidade, os resultados revelam que o trabalho remoto traz uma redução significativa da poluição, uma vez que se reduz o tráfego rodoviário, conforme defendido

por diversos autores (Kugelmass, 1999; Haubrich & Froehlich, 2020; Rabelo, 2000; Brik & Brik, 2013; Costa, 2007; Yu et al., 2019; Cifarelli & Souza, 2016)

Em contraste, apesar dos benefícios reconhecidos ao trabalho remoto, os resultados revelam que existem também alguns inconvenientes associados a esta forma de organização flexível do trabalho, não conferindo novidade face ao já conhecido na literatura (Popovici & Popovici, 2020; Gomes, 2020; Tavares et al., 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Park & Cho, 2020; Tavares, 2017; Klopotek, 2017; Nogueira & Patini, 2012; Costa, 2007; Tremblay, 2002). No entanto, este estudo apenas encontrou desvantagens para o colaborador, diferentemente da literatura que reconhece também desvantagens ao nível organizacional. Possivelmente, este resultado explica-se pelo facto de as empresas estarem mais focadas, nesta altura, com a segurança física dos colaboradores, ao mesmo tempo que estes conseguem manter-se produtivos, ainda que remotamente da sua organização.

O isolamento do colaborador foi considerado como a maior desvantagem do trabalho remoto neste estudo, indo ao encontro das opiniões de teóricos como Gomes (2020), Tavares et al. (2020, Tavares (2017), Haubrich & Froehlich (2020), Nogueira & Patini (2012), Popovici & Popovici (2020), Klopotek (2017), Park & Cho (2020); Costa (2007) e Tremblay (2002), que afirmam que os colaboradores remotos acabam por se isolarem mais pelo facto de passarem muito tempo sozinhos a laborar. Na mesma linha, os resultados apontam a perda do contacto com as pessoas como sendo uma desvantagem do trabalho remoto, pois a relação com os colegas e chefias torna-se muito impessoal, as pessoas escondem-se atrás do mundo digital, inibindo-os de uma convivência espontânea com os seus pares e chefias.

Os resultados salientam que o trabalho remoto propicia o risco de conflito entre trabalho e vida familiar, tal como defendido por Golden & Eddleston (2020), Klopotek (2017), Haubrich & Froehlich (2020, Costa (2007), Tremblay (2002) e Gomes (2020), que afirmam que os trabalhadores remotos que vivem com membros das suas famílias reconhecem que o tempo com a família aumenta, contudo o tempo para a família não é necessariamente de maior qualidade, levando ao conflito entre trabalho e família. A este aspeto acrescenta-se o facto de que o desconhecimento trazido pela pandemia turvou ainda mais o *Work-life balance*, tornando mais difícil estabelecer os limites de divisão de papeis familiares e profissionais (Giurge & Bohns, 2020; Popovici & Popovici, 2020; Abulibdeh, 2020).

Constata-se que a perda de espírito de equipa e a tendência à individualização do trabalho são também consideradas desvantagens do trabalho remoto, uma vez a comunicação se reduz

significativamente, assim como a dinâmica de equipa, conforme afirmam Park & Cho (2020). Neste sentido, e para combater esta tendência, Cepellos (2020) e Balabanova & Balabanov (2020) afirmam que as organizações devem optar por organizar *happy hours* ou outros convívios virtuais, de forma a promover a existência de rituais de comunicação e interação na empresa e o espírito de equipa entre os colaboradores.

A falta de reconhecimento e o risco de perda do sentimento de pertença foram também apontadas como sendo desvantagens do trabalho remoto, pois, conforme relatam Klopotek (2017), Nogueira & Patini (2012) e Golden & Eddleston (2020), as organizações por vezes têm dificuldade em “ver” a quantidade de trabalho e esforço aplicado por um trabalhador remoto, acabando este por não ser reconhecido devidamente, conduzindo ao risco de perda do sentimento de pertença por parte do colaborador.

A jornada extensiva de trabalho é considerada como uma desvantagem do trabalho remoto, como afirmam Nogueira & Patini (2012), Haubrich & Froehlich (2020), Costa (2007) e Tremblay (2002), pois, por vezes, o trabalhador remoto sente dificuldades em desligar do trabalho, acabando por trabalhar horas a mais na sua jornada habitual de trabalho. Os resultados obtidos revelaram ainda que o trabalho remoto pode conduzir à possível perda de privacidade do colaborador, contrariamente ao defendido na teoria por Tavares (2017), Haubrich & Froehlich (2020) e Hau & Todescat (2018), que afirmam que o trabalho remoto confere uma maior privacidade aos colaboradores.

### **4.3. Implementação do trabalho remoto**

Respeitando à antiguidade na implementação do trabalho remoto, os gestores entrevistados afirmaram que as empresas em que trabalham se encontram neste regime há um ano, ressalvando que foram obrigados a vir para casa com a chegada da pandemia por Covid-19. Esta experiência de trabalho remoto recente parece ter sido comum a mais empresas a nível nacional pois, Gomes (2020), afirma que a maioria dos portugueses passaram a trabalhar à distância, particularmente em trabalho remoto, com a chegada da Covid-19, como forma de reduzir o contacto entre colaboradores, evitando a propagação do vírus.

No que diz respeito às razões que levaram à implementação do trabalho remoto, os resultados do presente estudo revelam que foram três as principais razões para a implementação

desta modalidade de trabalho. A razão primordial foi a obrigatoriedade legal imposta pelo Governo, proveniente das medidas de contenção da Covid-19, facto que não é restrito ao contexto português (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas et. al., 2020, Carillo et al., 2020). Também a preocupação com o bem-estar e segurança dos colaboradores foi tido em consideração pelos gestores nas razões de implementação do trabalho remoto, conforme afirmam Moço et al. (2020) e Gigauri (2020), dizendo que é fundamental que a GRH, em conjunto com a organização, assuma alguns princípios, como incitar ao equilíbrio emocional, à conciliação entre trabalho e vida pessoal e ao bem-estar e segurança dos seus colaboradores. Também o facto de vir a tornar o trabalho remoto como um possível benefício para os colaboradores foi um dos motivos que levaram à implementação do trabalho remoto.

Em termos de desafios na implementação do trabalho remoto, os resultados revelam que o mesmo se prende com a falta de capacidade de as organizações munirem os seus colaboradores dos recursos físicos necessários à realização da sua atividade a partir de casa, como por exemplo, computadores portáteis e rede WiFi para todos. Estes resultados confirmam, assim, a teoria que considera que no cenário de trabalho remoto emergente, as empresas não tiveram dispositivos de TIC suficientes para prover aos seus colaboradores (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas et. al., 2020). Os resultados evidenciam, ainda, que o facto de alguns colaboradores não possuírem acesso à internet em casa foi também um desafio, no qual as organizações tiveram de responder, fornecendo banda larga de internet para que os trabalhadores pudessem trabalhar a partir de casa. A mudança de mentalidades é também um desafio presente na implementação do trabalho remoto, principalmente para aqueles colaboradores mais conservadores, logo menos habituados a trabalhar em outro lugar que não as instalações da empresa, conforme confirma a teoria (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas et. al., 2020).

Tendo em consideração as dificuldades de implementação do trabalho remoto, os resultados expõem que as principais dificuldades sentidas pelos gestores passaram por acalmar os colaboradores quanto à incerteza pandémica, no sentido em que era difícil mostrar às pessoas que a empresa seria um local seguro para estarem. Na mesma linha, a falta de capacidade de planeamento das empresas foi também uma dificuldade sentida pelos gestores entrevistados, pois não houve a capacidade de antecipar o cenário de pandemia, obrigando as empresas a agir reativamente, ao invés de proativamente. Estes resultados vão em direção às opiniões de Donnelly & Proctor-Thomson (2015), Carillo et al. (2020) e Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020), que asseguram que o trabalho remoto induzido por uma crise global atua num contexto geralmente destituído, onde predomina o trabalho desorganizado, a falta de planeamento, bloqueio e stresse.

Num contexto de crise pandémica, como a Covid-19, para além destes comportamentos pode levar, adicionalmente, a um sentimento de insegurança em termos de saúde e segurança para os trabalhadores remotos e/ou os seus familiares, o que poderá comprometer a eficácia do trabalho remoto. Outra dificuldade sentida prende-se com a necessidade da rápida digitalização da informação em empresas mais adeptas do uso de papel, tal como já haviam sublinhado Abulibdeh (2020), Donnelly & Johns (2020) e Moço et al. (2020), que afirmam que a Covid-19 intensificou a transformação digital nas empresas, e nesse contexto foram várias as organizações em todo o mundo que migraram instantaneamente para os modelos digitais.

Em relação aos impactos do trabalho remoto, o trabalho remoto acarreta impactos positivos (Rubio, 2001; Bernardino et al., 2009; Cepellos, 2020; Moço et al., 2020; Park & Cho, 2020) e negativos (Nogueira & Patini, 2012; Cepellos, 2020; Vasanthi & Rabiya, 2020; Moço et al., 2020) para a GRH. Isto vai ao encontro aos resultados obtidos, uma vez que os gestores participantes no estudo evidenciaram impactos positivos e negativos do trabalho remoto, no que respeita à GRH.

Quanto aos impactos positivos do trabalho remoto na GRH, os resultados sugerem que o trabalho remoto aumentou significativamente a eficiência e eficácia da função RH com a chegada da digitalização dos processos de RH, possibilitando uma maior agilidade na resposta por parte dos RH às necessidades do cliente interno, devido à desburocratização dos processos, em termos logísticos, conforme asseveram Abulibdeh (2020), Donnelly & Johns (2020) e Moço et al. (2020).

A chegada do trabalho remoto de forma não planeada e emergente fomentou a criatividade e a inovação nos RH, que tiveram de sair da sua zona de conforto e reinventar políticas e processos, bem como resolver situações inesperadas, conforme sugerem Charlier & Kloppenburg (2017), que indicam que características como a criatividade e inovação estão no topo da pirâmide de competências para o sucesso da gestão de equipas remotas.

O TR veio igualmente possibilitar o acesso mais facilitado ao talento, uma vez que a localização geográfica das pessoas deixou de ser um entrave à contratação, conforme afirmam Haubrich & Froehlich (2020) e Cifarelli & Souza (2016). Outro impacto bastante positivo trazido pelo trabalho remoto foi a maior acessibilidade à formação, permitindo, assim, o acesso ao conhecimento por parte de todos, possibilitando dar formação a muitas pessoas ao mesmo tempo, de várias geografias, conforme confirmam Barros (2018) e Balabanova & Balabanov (2020), que declaram que com o trabalho remoto as empresas passaram a recorrer às plataformas digitais de formação, que além de estimular o interesse pela aprendizagem contínua por parte dos

colaboradores, também permite chegar facilmente a todos os colaboradores das empresas, mesmo que estes estejam em diferentes geografias.

O estreitamento de distâncias trazido pelo trabalho remoto é tido como um grande impacto positivo, uma vez que obrigou as pessoas a serem mais reincidentes no uso do virtual e acabou por conduzir a que elas falassem mais com quem está distante geograficamente da organização, conforme afirmam Araújo et al. (2019). Ou seja, com a chegada do TR, foi possível a criação de uma força de trabalho mais global e unida, sem estar restrita à posição geográfica dos indivíduos.

Relativamente aos impactos negativos na GRH, os resultados revelam que com o trabalho remoto existe dificuldade em manter a cultura organizacional viva, contrariando as perspetivas de Carnevale & Hatak (2020), que afirmam que é cada vez mais importante entender a forma como o trabalho remoto impactará no futuro ao nível dos valores e cultura da organização, uma vez que essas novas práticas poderão atrair e reter indivíduos de forma diferente das abordagens mais tradicionais.

A perda de contacto social e o aumento do distanciamento entre as pessoas foram também enumerados como impactos negativos do trabalho remoto para a GRH, uma vez que o trabalho remoto diminui o contacto entre as pessoas, o que conduz a um aumento do distanciamento entre os colaboradores, acarretando um desafio adicional à gestão de pessoas, como afirmam Cepellos (2020) e Vasanthi & Rabiya (2020). Para estes autores, a falta do contacto físico e visual habituais são barreiras ao sucesso do trabalho remoto, o que significa que os gestores de RH devem promover um espaço de diálogo aberto, transmitindo confiança, promovendo a estabilidade emocional dos colaboradores.

A diminuição da comunicação constitui um impacto negativo do trabalho remoto, uma vez que as pessoas deixam de se ver presencialmente. Cepellos (2020) e Moço et al. (2020) afirmam que a comunicação organizacional em contexto de trabalho remoto acarreta desafios pela falta de contacto físico para a GRH.

Outro impacto negativo do trabalho remoto para a GRH evidenciado pelos resultados, consiste na paragem dos novos projetos no âmbito dos recursos humanos. Na mesma linha, os resultados realçam a perda da visibilidade física do departamento de RH como um impacto negativo do trabalho remoto, assim como a perda de disponibilidade dos RH para as pessoas, pelo facto de o volume de trabalho ter aumentado abruptamente e terem surgido outras prioridades na função RH que antes não existiam. Todavia, estes impactos parecem ser específicos destas experiências, o que poderá ser explicado por uma cultura organizacional muito centrada no presentismo (Hofstede,

1992) que tende a associar à sociedade portuguesa grande importância na proteção e apoio constantes.

Quanto ao impacto do trabalho remoto na produtividade, os resultados revelam-se bastante positivos, no sentido em que os gestores entrevistados consideram esta modalidade de trabalho como fomentadora da produtividade laboral. Esta tendência vai ao encontro dos resultados da pesquisa global levado a cabo pela Robert Walters (2020), mostrando que a produtividade dos trabalhadores aumenta significativamente, quando estes trabalham a partir de casa. Os resultados aferiram que a produtividade das equipas remotas é proporcionalmente maior, quanto a sua adaptabilidade a esta modalidade de trabalho, evidenciando os resultados que a produtividade tem sido bastante superior, ou pelo menos igual, comparativamente ao regime presencial. Os motivos invocados pelos participantes assentam no facto de não haver tantas interrupções como no escritório, assim como pelo facto de o colaborador ter a possibilidade de realizar uma melhor gestão de tempo.

No que concerne ao impacto do trabalho remoto na qualidade de vida, a maior parte dos gestores concorda que o trabalho remoto promoveu o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, pelo facto de o colaborador não ter de se deslocar fisicamente à empresa, indo ao encontro da perspectiva de Barata (2020), que afirma que o trabalho remoto traduz-se num aumento da qualidade de vida, na medida em que não obriga o colaborador a estar sujeito aos congestionamentos de trânsito e traz um menor consumo de energia.

Ao mesmo tempo, trabalhar remotamente incrementa a qualidade de vida do colaborador na medida em que favorece o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, conforme nos dizem Ulate et al. (2020). Para estes autores, tal como para os participantes neste estudo, o trabalho remoto é visto como uma mais-valia no sentido em que permite ao colaborador um maior balanço entre trabalho e família, uma vez que os trabalhadores remotos têm a possibilidade de passar mais tempo com as suas famílias.

Os resultados mostram, ainda, que a qualidade de vida trazida pelo trabalho remoto depende do nível de adaptação dos colaboradores a esta modalidade de trabalho, tendo influência o perfil comportamental do colaborador, que pode ser mais ou menos predisposto a adaptar-se a esta forma de organização flexível do trabalho. Todavia, este resultado não encontra alinhamento com a literatura, o que poderá estar associado às características de personalidade dos trabalhadores portugueses e à sua perceção sobre o trabalho. Por outro lado, alguns gestores afirmaram que o

trabalho remoto conduziu a uma diminuição na qualidade de vida dos colaboradores, não se encontrando evidências teóricas destes factos.

#### **4.4. Mudanças geradas pelo trabalho remoto**

No que respeita às mudanças nos trabalhadores em trabalho remoto, os resultados mostram que a grande parte dos gestores participantes no estudo admite que existem diferenças no comportamento em trabalhadores remotos quando comparados aos colaboradores presenciais. Os resultados evidenciam que há uma diminuição do absentismo por parte dos colaboradores remotos, pois o trabalho remoto permite conciliar melhor a vida pessoal e profissional, conseguindo uma melhor gestão do seu tempo, o que acaba por tornar muito mais fácil para o colaborador remoto compensar as ausências comparativamente aos presenciais. Deste modo é possível incrementar o compromisso organizacional por parte dos colaboradores remotos. Estes resultados vão de encontro às perspetivas de Ulate et al. (2020), Cifarelli & Souza (2016) e Popovici & Popovici (2020), que referem que o trabalho remoto aumenta a satisfação profissional e o *engagement* levando à consequente diminuição do absentismo ou do presentismo.

No que toca às mudanças na função RH proporcionadas pelo trabalho remoto, os resultados expõem o elevado aumento de trabalho administrativa para os RH, decorrentes da legislação nova que entrava constantemente em vigor. Este aumento veio, por consequência, fazer com que outros projetos ao nível dos recursos humanos ficassem simplesmente suspensos, para que a GRH pudesse assegurar a base, ou seja, a gestão administrativa, o que parece ser um comportamento específico da modalidade portuguesa.

Outra grande mudança encontrada foi a digitalização da função RH, no sentido em que questões que presencialmente ocupavam muito tempo à GRH, como por exemplo, o nível de burocracia da área administrativa de RH, o trabalho remoto veio simplificar procedimentos, com o surgimento das assinaturas digitais. Neste sentido, estudos anteriores confirmam que a adoção do trabalho remoto conduziu à elevada utilização das tecnologias pela GRH, nomeadamente ao nível de plataformas digitais, inteligência artificial, robótica, realidade aumentada, realidade virtual e blockchain, pelo que estão a gerar mudanças significativas nas funções de RH (Gigauri, 2020; Dirani et al., 2020; Parry & Battista, 2019).

Os resultados salientam, também, o reforço do papel estratégico da GRH trazido com o trabalho remoto, passando a mesma a possuir um papel de maior destaque ao nível da tomada de decisão, mostrando às organizações a importância da função RH. Estes resultados vão ao encontro das opiniões de outros autores (Cepellos, 2020; Dirani et al., 2020; Gigauri, 2020), que declaram que a GRH, frequentemente negligenciada dentro das organizações quando comparada a outras áreas reconhecidas tradicionalmente pelo seu papel estratégico, tem vindo a mostrar todo o seu poder e protagonismo no combate ao caos provocado pela Covid-19 (Cepellos, 2020; Dirani et al., 2020). Esta função passou a estar no centro dessas transformações, ajudando as organizações a navegar no presente e no futuro cada vez mais imprevisível, incerto, volátil e complexo.

Com a chegada do trabalho remoto, os RH tiveram de passar a estar mais disponíveis, uma vez que, como existe a distância física, há a necessidade de o profissional de RH estar mais disponível para atender os colaboradores virtualmente, assim como, na mesma linha, os próprios gestores afirmam que os colaboradores também recorrem mais ao departamento em regime de trabalho remoto. Cepellos (2020) e Moço et al. (2020) afirmam que, uma vez que a comunicação organizacional em contexto de trabalho remoto acarreta desafios pela falta de contacto físico, é fundamental que o gestor de RH promova uma comunicação constante entre a administração, departamento de RH, chefias e colaboradores. O relacionamento entre estes deverá ser baseado na transparência, confiança e tranquilidade, de modo a promover a motivação e a não pressão psicológica e o comprometimento organizacional (Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020).

No que concerne ao acolhimento e integração, os resultados revelam que nos dias de novas admissões houve a necessidade de idas ao escritório para o efeito, contrariamente ao apresentado por Barros (2018), que afirma que o processo de acolhimento e integração é passível de ser realizado à distância, havendo até aplicações pensadas para fornecer ao novo colaborador uma verdadeira experiência de acolhimento digital, sem se perder a proximidade e a preocupação com o colaborador, nem prejudicar a comunicação e o bom relacionamento interpessoal inicial. Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya (2020) acrescentam que a organização deve tirar o máximo partido das ferramentas digitais de comunicação e partilha de informação, garantindo o feedback contínuo, contribuindo assim para o sucesso do acolhimento de um novo colaborador.

No que concerne às mudanças relativas aos processos de RH, o recrutamento foi encontrado como um dos processos de RH em que foi necessário o maior número de ajustes, passando a ser totalmente realizado à distância, conforme nos mostram Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya (2020), que referem que o processo de recrutamento e seleção remotos baseiam-se no uso de plataformas digitais com foco na qualificação técnica. Balabanova & Balabanov (2020) e Barros (2018) referem,

ainda, que muitas empresas já estão a utilizar recrutadores virtuais para pesquisa e avaliação curricular, de modo a automatizar o processo de seleção. No entanto, estas tendências ainda não se observam nas empresas estudadas.

À semelhança do recrutamento e seleção, também a formação foi um dos processos que sofreu muitas alterações, pois passou a ser dada 100% a partir de plataformas online, havendo todo um repensar de métodos e conteúdos a abordar, concordando com as perspetivas de Barros (2018) e Balabanova & Balabanov (2020), que afirmam que para que seja possível gerir a formação remotamente, a GRH tem de recorrer a plataformas digitais de *fast learning*, *e-learning*, realidade aumentada, realidade virtual e *gamification*, baseadas na robotização e automatização.

Os resultados revelam ainda que a avaliação de desempenho passou a ser realizada de forma digital com a chegada do trabalho remoto, tendo as empresas adquirido softwares para o efeito. Na mesma linha, também o processo de *mentoring* foi transposto para o online, passando as sessões a ser feitas através do Teams. Bernardino et al. (2009), Amigoni & Gurvis (2009), Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya (2020) e Nogueira & Patini (2012), afirmam que a gestão do desempenho realizada em ambiente de trabalho remoto e presencial são completamente díspares, havendo então a necessidade da GRH reinventar o seu sistema de gestão do desempenho, mudando-se o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”, ou seja, passarmos de uma avaliação com base só nas competências (principalmente a assiduidade) para uma avaliação centrada em competências e objetivos, desenvolvendo a confiança mútua entre avaliadores e avaliados

No que respeita às mudanças trazidas à cultura organizacional com o trabalho remoto, os resultados apresentam que uma minoria dos participantes consideram que trabalho remoto não gerou mudanças na cultura organizacional, contrariamente ao defendido por Carnevale & Hatak (2020), que referem que esta nova modalidade de trabalho flexível impactará no futuro ao nível dos valores e cultura da organização. Por outro lado, os resultados mostram que quase todos os participantes consideram que o trabalho remoto trouxe algum tipo de mudança à cultura organizacional, indo ao encontro à opinião da opinião de Carnevale & Hatak (2020).

Os resultados revelam que a chegada do TR trouxe consigo o aumento intensificado da comunicação interna, passada a ser realizada exclusivamente online, o que está em linha com as premissas defendidas por Nogueira & Patini (2012) e Moço et al. (2020), que enfatizam que a comunicação e partilha remotas de forma permanente deverão ser o maior esforço para quem gere equipas à distância, pois são a base para o sucesso da gestão de equipas remotas, bem como para a construção de uma boa relação de trabalho entre colaboradores e chefias. Nogueira & Patini (2012)

defendem, ainda, que o gestor de equipas que está distante pode apoiar-se na utilização da tecnologia a seu favor, através do envio de *e-mails*, uso de *chats* para envio de mensagens instantâneas ou mesmo o telefone e videoconferências, com a finalidade de assegurar uma maior proximidade no relacionamento (Nogueira & Patini, 2012).

O trabalho remoto veio, também, solidificar a confiança entre chefias e colaboradores, que passaram a ter de estar mais unidos que nunca. Nesta linha, Bernardino et al. (2009) asseguram que para o sucesso do trabalho remoto, é indispensável a existência de uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança mútua entre chefias e subordinados.

Os resultados evidenciam que o trabalho remoto trouxe consigo a necessidade de as organizações repensarem as estratégias de retenção e, desta forma reajustar a cultura às circunstâncias do trabalho remoto, estando em concordância ao defendido por Cepellos (2020) que refere que o TR pressionou as empresas de modo a que estas reinventassem os seus processos de gestão de pessoas. Neste ponto de vista, Carnevale & Hatak (2020) asseguram que à medida que as empresas transitam para formas virtuais de trabalho, torna-se mais importante compreender a forma como essas práticas impactarão no futuro da retenção de talento, uma vez que o TR poderá, certamente, atrair e reter pessoas de forma diferente das abordagens mais tradicionalistas.

Constata-se, com os resultados deste estudo que, o TR possibilitou a redução da rigidez em culturas organizacionais mais fechadas, tornando-as mais informais, mostrando-se um avanço significativo na mentalidade das organizações. Neste seguimento, Abulibdeh (2020), Giurge & Bohns (2020) e Yas et al. (2020) ressaltam que não foi fácil para as empresas transitar para o modelo de trabalho remoto, especialmente para a parte das organizações que pouco ou nenhum contacto/ experiência prévia tiveram com a realização de trabalho remoto, tendo sido diversos os fatores determinantes deste panorama. Entre eles, estão incluídas as características e cultura da organização (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas et al., 2020)

Os resultados desvendam que a chegada desta forma flexível de organização do trabalho conformou uma aceleração na inovação e na modernização as empresas, propiciando a agilidade dos seus processos, conforme corroboram Nogueira & Patini (2012) e Goulart (2009), quando afirmam que o trabalho à distância conduziu aos processos de reestruturação das organizações, no qual as empresas modernas estão em busca de novas formas de organizar o seu trabalho, dando origem a novas formas de contratação (Nogueira & Patini, 2012; Goulart, 2009).

#### **4.5. Gestão de equipas remotas**

Ao nível das dificuldades na gestão de equipas remotas, os resultados identificam a capacidade de motivar as equipas como uma das principais dificuldades, corroborando a perspetiva defendida por Nogueira & Patini (2012), que afirmam que a motivação é indicada como um dos temas mais desafiadores na gestão de pessoas que trabalham remotamente.

Os resultados deste estudo mostram que a falta de contacto e de proximidade física são apontadas como sendo das maiores dificuldades na gestão de equipas à distância, conforme defendem Cepellos (2020) e Vasanthi & Rabiya (2020), dizendo que a falta do contacto físico e a proximidade são barreiras ao sucesso do trabalho remoto, pelo que os gestores de RH devem promover um espaço de diálogo aberto, transmitindo confiança e que promova a estabilidade emocional dos colaboradores.

A falta de comunicação presencial que permita avaliar o comportamento não verbal dos colaboradores constitui um entrave à gestão de equipas remotas, assim como a existência de falhas de comunicação, uma vez que a parte não-verbal do processo comunicacional se perde e reduz a clareza da mensagem passada. Estes resultados atestam as opiniões de Cepellos (2020) e Moço et al. (2020), que declaram que a comunicação organizacional em contexto de trabalho remoto acarreta desafios pela falta de contacto físico.

Outra das dificuldades referidas pelos participantes foi a necessidade de reestruturação das equipas, tendo em conta o perfil comportamental de cada um, tal como evidenciam os resultados do estudo desenvolvido pela Aon Portugal (2020), que afirma que 13,4% das empresas inquiridas admitem aplicar outros critérios de seleção quando chegar o momento de prosseguir com o regime universal de trabalho remoto, pelo facto do perfil comportamental dos colaboradores ter de ser analisado, de modo a construir-se equipas remotas que efetivamente funcionem.

A maior necessidade de o gestor exercer controlo sobre a equipa foi outra das dificuldades encontradas nos resultados do presente estudo, indo ao encontro do defendido por Park & Cho (2020) e Abulibdeh (2020) que afirmam que os gestores de equipas remotas sentem dificuldades em monitorizar se os trabalhadores remotos se estão a concentrar na execução das suas tarefas diárias, controlando-os. Estes resultados vão ainda contra ao sucesso da metodologia de gestão “Fórmula FCC” apresentada por Rubio (2001) que assenta em três grandes práticas estratégicas: flexibilizar, conscientizar e confiar. A autora defende que os trabalhadores remotos devem ser geridos por meio da confiança, e não de controlo, centrado em resultados, e não no presentismo (Rubio, 2001). Na mesma linha, também Bernardino et al. (2009), Vasanthi & Rabiya (2020)

(2020) e Nogueira & Patini (2012) asseguram que a questão do controlo exercido sobre o trabalhador remoto e sobre o trabalho que este executa requerem uma mudança de paradigma, mudando-se o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”.

No que se refere às competências requeridas à GRH na gestão do trabalho remoto, os resultados expõem que quase todos os participantes sentiram necessidade de adquirir ou aperfeiçoar, pelo menos, uma competência com a chegada do trabalho remoto. Este resultado é corroborado por Gardner et al. (2003), que destacaram que o avanço do RH virtual teria implicações nas competências dos profissionais de RH, pois estes teriam de possuir competências bem desenvolvidas a diversos níveis, de modo a melhorar positivamente a eficiência e eficácia na gestão de equipas à distância. Os resultados do estudo apontam que apenas um dos gestores participantes no estudo não sentiu a necessidade de desenvolver novas competências com a implementação do TR, o que poderá estar associado à melhor preparação prévia para o trabalho remoto.

A literacia informática foi apontada como uma das competência-chave para o trabalho remoto, quer em termos de aperfeiçoamento, quer de aprendizagem de novas ferramentas e softwares. Na mesma linha, a necessidade de aprender a dar e a receber formação online foi uma das competências mais importantes trazidas pelo TR, uma vez que não se trata de transpor para o online o que se fazia nas salas de formação do escritório, havendo lugar a todo um repensar do processo de formação. As opiniões de Abulibdeh (2020) e (Donnelly & Johns (2020) asseveram que trabalhadores remotos e gestores de equipas que não possuam competências digitais ou com competências digitais limitadas não conseguirão realizar o seu trabalho com eficácia. Por sua vez, Moço et al. (2020) afirmam que é fundamental que a GRH, em conjunto com a organização, fomenta e esclareça algumas medidas de “higienização tecnológica”.

A comunicação remota revela-se uma competência fundamental para a gestão de equipas à distância, uma vez que comunicar à distância não se trata de migrar o que se faz presencialmente para o online, havendo a necessidade de repensar todo o processo comunicacional das organizações. Nesta perspetiva, Hudson-Vitale & Waltz (2020) asseguram que a comunicação remota é um tema que as equipas remotas encaram como sendo um desafio presente, pois os traços característicos da linguagem não-verbal, como o contacto visual e as diferenças de tom de voz, são alguns dos aspetos que se perdem em ambiente virtual (Nogueira & Patini, 2012). Suh & Shin (2010) também exploraram esta questão e descobriram que a confiança é um fator predominante em equipas virtuais que (1) projetem e desenvolvem sistemas de comunicação apoiada nas redes sociais online; (2) facilitem contactos socioemocionais frequentes entre membros do grupo e (3) aumentem as normas generalizadas de reciprocidade que medeiam a confiança e a partilha de conhecimento.

As relações humanas expõem-se neste estudo como um leque de competências fulcral num cenário de trabalho remoto, conforme corroboram os autores Ulate et al. (2020) e Balabanova & Balabanov (2020), que afirmam que os gestores de equipas remotas devem possuir boas competências na esfera das relações humanas, dado que as mesmas possibilitam enfrentar qualquer desafio e a adaptação rápida às novas realidades com a resiliência necessária. Um artigo publicado pelo especialista em recursos humanos Morales (2020) revela que o trabalho remoto trouxe consigo a necessidade dos profissionais de RH reinventarem as suas competências, de modo a fazerem face às novas exigências do atual contexto no qual se inserem. Este autor (Morales, 2020) destaca as *soft skills* como sendo as mais valorizadas em ambiente de trabalho remoto, sendo obrigatória a existência de uma comunicação interna eficaz.

Os resultados apontam a gestão de tempo como uma competência elementar na transição para o regime remoto, uma vez que o volume de trabalho aumentou passando as suas prioridades a serem outras. Neste sentido, os gestores de RH sentem necessidade de rentabilizar ao máximo o seu tempo, respondendo de forma mais célere aos seus compromissos, conforme refere Morales (2020), que inclui no grupo das chamadas *distancing skills* a gestão eficiente e flexível do tempo, de modo a aumentar a produtividade das equipas deslocalizadas.

Também a capacidade de adaptação foi referida como sendo uma competência necessária em cenário de trabalho remoto, conforme defendem Charlier & Kloppenburg (2017), Vidinha (2019) e Morales (2020), que afirmam que a adaptabilidade é uma competência fulcral na Era digital, particularmente em cenário de TR.

Os resultados espelham, também, os impactos brutais na pandemia para o TR, uma vez que pela sua natureza de imposição e obrigatoriedade, desencadeou uma série de questões ao nível da saúde mental das pessoas, levando os gestores de pessoas a frequentar ações de formação no âmbito da sensibilização para saúde mental, de forma a permitir uma maior facilidade na lida com o estado emocional dos colaboradores. Nesta ótica, Gigauri (2020) profere que a GRH deve ter como prioridade o bem-estar das suas pessoas, promovendo medidas de saúde ocupacional, incitando ao equilíbrio emocional e bem-estar dos colaboradores, nomeadamente o “direito à desconexão” e a limitação dos espaços de trabalho, de modo a que a transição para este regime seja o mais suave possível e não venha a desencadear problemas graves nos colaboradores ao nível da saúde mental.

#### **4.6. Perceção futura do trabalho remoto**

No que respeita à perceção futura do trabalho remoto, os resultados evidenciam um panorama bastante positivo, no sentido em que há uma perceção clara de adesão, por parte dos colaboradores e dos responsáveis das organizações a uma política futura de trabalho remoto, desde que seja em regime híbrido e flexível que possibilite aos colaboradores escolher quando querem vir ao escritório, permitindo também àqueles que não se identificam com o modelo de poder realizar 100% o trabalho presencialmente. Estes resultados estão em linha com estudos anteriores (Robert Walters, 2020), que mostraram que mais de metade dos inquiridos afirma que gostaria de poder trabalhar remotamente pelo menos uma vez por semana, enquanto 20% preferem teletrabalhar no mínimo 2 vezes por mês. Em contraste, 24% dos inquiridos gostariam de teletrabalhar permanentemente, indo só pontualmente ao escritório, quando fosse essencial. Apenas uma minoria (4%) revela a preferência de voltar para o escritório em regime de full-time. Segundo um estudo levado a cabo pela Aon Portugal (2020), 30,6% das empresas participantes afirmam optar por um modelo misto, ou seja, 34% aponta para três dias de trabalho remoto, 24% pondera aplicar cinco dias, 23% dois dias, 13% um dia e 6% das inquiridas aponta para quatro dias de trabalho remoto.

Os nossos resultados são coerentes com o estudo desenvolvido pela Aon Portugal (2020), que nos diz que os próximos anos irão trazer uma visível mudança naquilo que são as dinâmicas de trabalho nas empresas Portuguesas e em todo o mundo, marcada por uma implementação cada vez mais consistente de modelos flexíveis de trabalho enquanto alternativa ou complemento ao trabalho presencial.

## **CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## 5.1. Conclusões do estudo

O presente estudo possui como objetivo central compreender o papel da função RH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas. Norteador por este objetivo principal, os resultados obtidos permitem concluir que a GRH desempenhou um papel de destaque na gestão e desenvolvimento de equipas em organizações que adotaram o trabalho remoto durante a primeira fase da pandemia COVID-19.

Os resultados obtidos com a realização do presente estudo permitem concluir que, a maioria das empresas participantes neste estudo não estavam preparadas para a chegada do trabalho remoto, salientando-se o desajuste cultural das organizações, bem como a falta de meios informáticos que garantam que o colaborador labore remotamente. Neste sentido, estudos anteriores (Abulibdeh, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Yas et. al., 2020) afirmam que o trabalho remoto emergente herda características do trabalho remoto convencional, contudo possui algumas peculiaridades, no sentido em que existe praticamente pouca ou nenhuma preparação para este regime de trabalho. Em relação ao modelo de trabalho remoto adotado, os resultados obtidos mostram que a maioria dos colaboradores ligados às empresas estudadas esteve em regime híbrido, indo ao encontro dos resultados encontrados pela Aon Portugal (2020), que concluiu que a maior parte das empresas privilegiou o modelo misto de trabalho remoto e apenas um número pouco significativo optou pelo regime de trabalho remoto total.

Os resultados obtidos revelam que as empresas reconhecem o trabalho remoto como uma forma de organização do trabalho bastante proveitosa para as empresas participantes, no sentido em que são encontradas vantagens quer para o colaborador, quer para a organização, quer para a comunidade. No que concerne às vantagens para o colaborador, as principais virtudes desta modalidade de trabalho passam por: (1) um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal; (2) a redução de despesas com transportes, viagens e alimentação; (3) a poupança de tempo nas deslocações; (4) o aumento da produtividade e do desempenho organizacional; (5) maior flexibilidade e autonomia; (6) a possibilidade de um ambiente de trabalho mais informal, propiciando um maior conforto na execução do trabalho. Relativamente às vantagens para a organização, os resultados do presente estudo sugerem que o trabalho remoto: (1) promove o aumento da satisfação no trabalho, estimulando assim o sentimento de *engagement* dos colaboradores; (2) proporciona a diminuição dos níveis de atrito entre os colaboradores; (3) possibilita uma redução considerável de custos com instalações físicas. Para a comunidade, conclui-se que o TR providencia (1) a redução significativa da poluição, uma vez que se reduz o tráfego rodoviário.

Os resultados mostram que existe, também, alguns inconvenientes associados a esta forma de organização flexível do trabalho. No entanto, este estudo apenas encontrou desvantagens para o colaborador, sendo que as principais passam por: (1) maior risco de isolamento do colaborador remoto; (2) a diminuição do contacto com os colegas de equipa; (3) o risco de conflito entre trabalho e vida familiar; (4) a possível perda de espírito de equipa e tendência à individualização do trabalho; (5) a falta de reconhecimento e risco de perda do sentimento de pertença; e, (6) extensão da jornada diária de trabalho.

Ao nível das razões que levaram à implementação do trabalho remoto, os resultados permitem constatar que foram três as principais razões para a implementação desta modalidade de trabalho: (1) a obrigatoriedade legal imposta pelo Governo, proveniente das medidas de contenção da Covid-19; (2) a preocupação com o bem-estar e segurança dos colaboradores e; (3) o facto de vir a tornar o trabalho remoto como um possível benefício para os colaboradores.

Conclui-se que, em termos de desafios na implementação do trabalho remoto, a falta de capacidade de as organizações equiparem os seus colaboradores com recursos físicos necessários à realização da sua atividade a partir de casa, como por exemplo, computadores portáteis e rede WiFi para todos constituiu o principal desafio. A par disto, o facto de alguns colaboradores não possuírem acesso à internet em sua casa foi também um desafio, ao qual as organizações tiveram de responder, através do fornecimento de banda larga de internet aos seus colaboradores, de modo que estes pudessem trabalhar a partir de casa. A mudança de mentalidades é também apontada como um desafio presente na implementação do trabalho remoto, principalmente para os colaboradores mais conservadores e menos habituados a trabalhar em outro lugar que não as instalações da empresa.

Os resultados permitem concluir que foram três as principais dificuldades sentidas pelos gestores, sendo elas: (1) dificuldade em acalmar os colaboradores quanto à incerteza pandémica, no sentido da dificuldade em mostrar aos trabalhadores que a empresa é um lugar seguro para se trabalhar; (2) a falta de capacidade de planeamento das empresas, pelo facto de não ter havido capacidade de antecipar o cenário de pandemia, obrigando as empresas a agir de forma reativa à chegada da pandemia; (3) a necessidade da rápida digitalização da informação em empresas mais adeptas do uso de papel, obrigando-as a migrar instantaneamente para os modelos digitais.

Em jeito de balanço final, conclui-se que o TR acarreta impactos positivos e negativos para a GRH. No que toca aos impactos positivos, são cinco os que mais se destacam, sendo eles: (1) o aumento da eficiência e eficácia da GRH, por via da digitalização dos processos de RH, proporcionando, assim, uma maior agilidade na resposta por parte dos RH às necessidades dos

colaboradores; (2) o incremento à criatividade e inovação nos RH, pelo facto de os mesmos terem de reinventar políticas e processos, assim como aprender a lidar e a resolver situações inesperadas; (3) o acesso mais facilitado ao talento, uma vez que a localização geográfica das pessoas deixou de ser um entrave à contratação; (4) a maior acessibilidade à formação, pelo motivo de a mesma ter passado a ser realizada em modo *online*, abrangendo maior número de colaboradores; (5) o estreitamento de distâncias, uma vez que obrigou os colaboradores a utilizarem mais frequentemente plataformas digitais, levando a uma maior interação com quem está distante geograficamente da organização. Relativamente aos impactos negativos, destacam-se seis principais, sendo eles: (1) a dificuldade em manter a cultura organizacional viva; (2) a perda de contacto social e aumento do distanciamento entre os colaboradores, pelo facto de que o TR diminui o contacto entre as pessoas; (3) a diminuição da comunicação entre as pessoas, uma vez que as pessoas deixam de se ver presencialmente; (4) a paragem de novos projetos no âmbito dos recursos humanos; (5) a perda da visibilidade física do departamento de RH; (6) a perda de disponibilidade dos RH para acompanhar as necessidades diárias dos colaboradores. Estes impactos parecem ser específicos das empresas portuguesas participantes neste estudo, o que poderá ser explicado por uma cultura organizacional muito centrada no presentismo (Hofstede, 1992), característica muito evidente na sociedade portuguesa que confere grande importância à proteção e ao apoio constante das pessoas.

Quanto ao impacto do trabalho remoto na produtividade, os resultados conferem que a produtividade das equipas remotas tem sido bastante superior, ou pelo menos igual, comparativamente ao regime presencial, entre os motivos para este fenómeno podemos encontrar o facto de não haver tantas interrupções como no escritório e pela razão de que o colaborador tem a possibilidade de realizar uma melhor gestão do seu tempo quer da sua via de trabalho quer da sua vida pessoal e familiar. No que concerne aos impactos na qualidade de vida, os resultados evidenciam que o TR promoveu o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, pelo facto de o colaborador não ter de se deslocar fisicamente à empresa. Os resultados apresentam, ainda, que a qualidade de vida trazida pelo trabalho remoto depende do nível de adaptação dos colaboradores a esta modalidade de trabalho, tendo influência o perfil comportamental do colaborador, que pode ser mais ou menos predisposto a adaptar-se a esta forma de organização flexível do trabalho.

Relativamente às mudanças trazidas pelo TR nos trabalhadores, os resultados permitem concluir que existem diferenças de comportamento entre trabalhadores remotos e presenciais. Os resultados evidenciam que há uma diminuição do absentismo entre os colaboradores remotos,

possibilitada pelo *work-life balance* característico desta modalidade de trabalho contribuindo, desta forma, para o incremento da satisfação profissional e do *engagement* dos colaboradores.

Os resultados mostram que, também, a GRH sofreu algumas mudanças com a chegada do TR, nomeadamente: (1) o aumento de trabalho administrativo para os RH, decorrente da legislação que entrava constantemente em vigor; (2) a suspensão de projetos ao nível dos recursos humanos; (3) a digitalização da função RH, trazendo consigo a simplificação de procedimentos; (4) o reforço do papel estratégico da GRH, passando a mesma a possuir um papel de maior destaque ao nível da tomada de decisão, mostrando às organizações a importância da função RH; e, (5) o aumento de disponibilidade da GRH para acompanhar os colaboradores, dada a existência de distância física. Ao nível dos processos de RH, é possível constatar que ocorreram algumas mudanças com a chegada do TR. Relativamente ao acolhimento e integração, os resultados revelam que as empresas estudadas mantiveram a preferência pelo modelo presencial.

Os resultados revelam que o recrutamento foi um dos processos de RH em que foi necessário o maior número de mudanças, passando o mesmo a ser totalmente realizado à distância. A formação profissional disponibilizada aos colaboradores passou a ser ministrada totalmente em regime remoto, partir de plataformas digitais, o que exigiu repensar os métodos e os conteúdos a abordar. Por sua vez, a avaliação de desempenho passou a ser realizada de forma digital com a chegada do trabalho remoto, tendo as empresas adquirido softwares para o efeito. Na mesma linha, também, o processo de *mentoring* foi transferido para o virtual, passando as sessões a ser feitas através de plataformas de reuniões online.

Os resultados permitem concluir que o TR trouxe, ainda, algumas mudanças ao nível da cultura organizacional, tendo-se destacado cinco grandes mudanças: (1) a intensificação da comunicação interna; (2) a solidificação da confiança entre chefias e colaboradores; (3) o repensar das estratégias de retenção de talento; (4) a redução da rigidez em culturas organizacionais mais conservadoras, tornando-as mais informais; e, (5) a aceleração na inovação e na modernização as empresas, proporcionando maior agilidade dos processos.

Ao nível da gestão de equipas remotas, os resultados evidenciam que o a chegada do TR trouxe consigo algumas dificuldades, sendo elas: a capacidade para motivar as equipas, comprovando a perspectiva anteriormente defendida por Nogueira & Patini (2012); a falta de contacto e de proximidade física, conforme asseveram Cepellos (2020) e Vasanthi & Rabiya (2020), dizendo que a falta do contacto físico e a proximidade são barreiras ao sucesso do trabalho remoto; a falta de comunicação presencial que permita avaliar o comportamento não verbal

dos colaboradores, conforme corroboram as opiniões de Cepellos (2020) e Moço et al. (2020); a necessidade de reestruturação das equipas, tendo em conta o perfil comportamental de cada pessoa; a maior necessidade de o gestor de equipas exercer o controlo sobre a sua equipa, indo de acordo ao anteriormente defendido por Park & Cho (2020) e Abulibdeh (2020), dizendo que os gestores de equipas remotas sentem dificuldades em monitorizar se os trabalhadores remotos se estão a concentrar na execução das suas tarefas diárias, controlando-os.

De um modo geral, no que respeita às competências requeridas à GRH na gestão do trabalho remoto, podemos constatar que houve a necessidade de os gestores de pessoas adquirirem ou aperfeiçoarem, pelo menos, uma competência com a chegada do TR, facto que corrobora os resultados apresentados por Gardner et al. (2003). De entre as competência-chave para o sucesso do TR, os resultados apuraram sete *clusters* de competências fundamentais: (1) a literacia informática, quer em termos de aperfeiçoamento, quer de aprendizagem de novas ferramentas e *softwares*, como já confirmado por estudos anteriores (Abulibdeh, 2020; Donnelly & Johns, 2020); (2) a necessidade de os gestores aprenderem a dar e a receber formação online; (3) a comunicação remota, não se limitando a transpor para o online o que se faz presencialmente, conforme apresentado em estudos anteriores (Hudson-Vitale & Waltz, 2020); (4) as competências na esfera das relações humanas, conforme apresentado por Ulate et al., (2020) e Balabanova & Balabanov (2020); (5) a boa capacidade de gestão de tempo, também defendido por Morales (2020); (6) a capacidade de adaptação, conforme defendido por Charlier & Kloppenburg (2017), Vidinha (2019) e Morales (2020); e, (7) a sensibilização para saúde mental das pessoas.

O presente estudo sugere, ainda, que existe uma perceção bastante positiva quanto ao futuro do trabalho remoto, no sentido em que há uma clara vontade de aderir a uma política futura de trabalho remoto por parte dos colaboradores e responsáveis das organizações estudadas, desde que passe por um modelo de trabalho remoto híbrido e flexível que possibilite aos colaboradores escolher quando querem vir ao escritório e que, de igual modo, permita também àqueles que não se identificam com o modelo, poderem realizar o seu trabalho 100% de forma presencial.

## **5.2. Limitações do estudo e pistas de investigações futuras**

Uma das limitações encontradas com a realização deste estudo traduz-se na escassez de literatura específica disponível sobre a temática do trabalho remoto, que investigue de forma singular as implicações do trabalho remoto na função de RH em empresas portuguesas. Neste

sentido, seria pertinente a replicação deste estudo de forma a, não só, abranger um maior número de participantes, como também a afunilar o estudo a setores de atividade mais específicos e a empresas de outras dimensões.

Outra questão a ter em consideração é o número reduzido de participantes no estudo, a metodologia adotada e as características das empresas participantes. Dadas as características da metodologia qualitativa não é possível generalizar os resultados obtidos para o universo, pelo que, se recomenda a explanação deste tema através da utilização de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) podendo, desta forma, alcançar uma amostra mais significativa de um dado contexto, para posterior extrapolação dos resultados.

Outro tópico a considerar prende-se com a predominância de participantes do género feminino neste estudo, pelo facto de ter havido alguma dificuldade em encontrar participantes do sexo masculino que aceitassem participar na presente investigação. Neste sentido, não foi possível compreender até que ponto as questões de género influenciariam os resultados obtidos, pelo que se sugere que esta dimensão seja tida em consideração em futuras investigações.

Considerando a importância que questões como a cultura organizacional e a própria cultura portuguesa parecem ter nos resultados alcançados, uma pista de estudo futuro seria explorar, de forma mais aprofundada, o trabalho remoto em Portugal e o seu sucesso relacionando-o com a cultura das organizações portuguesas. Deste modo, poder-se-iam encontrar algumas respostas que contribuiriam para a melhor compreensão e conhecimento da temática do trabalho remoto em organizações com diferentes culturas organizacionais.

As limitações identificadas não impediram a obtenção de resposta aos objetivos norteadores desta investigação, mas pelo contrário, foi possível aferir que o presente estudo é uma mais-valia para a comunidade científica, em específico para os estudiosos da temática do trabalho remoto, pelos contributos gerados sobre o maior conhecimento desta modalidade de trabalho no contexto empresarial português.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Labor and Society*, Vol. 23(4), 1–26. <https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alves, Z. M., & Silva, M. H. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: Uma proposta. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Vol. 1(2). <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007>
- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity*. F+W Media.
- Andrade, F. (2020). *As competências no setor das TI: desafios da Era digital* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).
- André, M. E. (1983). Texto, contexto e significados: Algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*, Vol. 1(45), 66–71.
- Aon Portugal. (2020). *Teletrabalho: Tendências e Políticas 2021*. <https://www.aon.com/portugal/new-better/>
- Araújo, S. A., França, F. D. S., Cavalcante, G. F. F., Lima, I. F. D., & Medeiros, J. W. (2019). *Teletrabalho (telework): Uma prospeção para a Editora Universitária da UFPB*. Vol. 4, 132–151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Balabanova, O. N., & Balabanov, I. P. (2020). The use of digital technology in personnel Management (HRM). *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 128. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.402>
- Barata, M. S. (2020). O regime jurídico do teletrabalho em Portugal. *Revista Ibérica do Direito*, Vol 1(1), 58–65.
- Barros, L. (2018). Transformação digital e o papel do RH estratégico para o futuro das organizações. *Blog Tangerino*. <https://blog.tangerino.com.br/transformacao-digital-e-o-papel-do-rh-estrategico-para-o-futuro-das-organizacoes/>
- Bélanger, F., & Allport, C. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: An explanatory study. *Information Systems Journal*, Vol. 18, 101–121. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00252.x>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, Vol. 12(9), 36–62. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bernardino, A. F., Carneiro, J. M. S., Roglio, K. D., & Kato, H. T. (2009). *Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos: Análise em uma organização de Tecnologia da Informação*. 1–16. [https://www.researchgate.net/publication/303445979\\_Teletrabalho\\_e\\_Gestao\\_de\\_Recurso](https://www.researchgate.net/publication/303445979_Teletrabalho_e_Gestao_de_Recurso)

- s\_Humanos\_Analise\_em\_uma\_Organizacao\_de\_Tecnologia\_da\_Informacao\_O\_teletrabalho\_ou\_home-office\_vem\_sendo\_adotado\_no\_Brasil\_por\_empresas\_em\_expansao\_que\_buscam\_suprir\_a\_
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work from home after the COVID-19 outbreak. *Federal Reserve Bank of Dallas Research Department Working Papers*. <https://doi.org/10.24149/wp2017r1>
- Boavida, N., & Moniz, A. B. (2020). Virtual work in Portugal: A literature review. *International Journal on Working Conditions*, Vol. 19, 1–15. <https://doi.org/10.25762/b275-ww28>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brik, M. S., & Brik, A. (2013). *Trabalho portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas*. Edição do autor.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, Vol. 116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Ceartil, M. J. (2020). Gestão de crises: Melhores práticas para os RH. *O blog de Liderança e Management*. <https://www.blog-lideranca.pt/2020/05/06/gestao-de-criises-melhores-praticas-para-os-rh/>
- Cepellos, V. M. (2020, Junho). Recursos Humanos na linha da frente. *GV-executivo*, Vol. 19(3), 35–37.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários* (1ª Edição). Editora RH.
- Charlier, R., & Kloppenburg, S. (2017). Artificial intelligence in HR: a No-brainer. *PwC People & Organisation*, 1–8.
- Cifarelli, R., & Souza, M. (2016). A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: Um estudo de caso em empresa de tecnologia. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo*, Vol. 1(2), 69–83.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, Vol. 13, 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Costa, I. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. *RAP Rio de Janeiro*, Vol. 41(1), 105–124.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (Edições Almedina). <https://www.wook.pt/livro/metodologia-de-investigacao-em-ciencias-sociais-e-humanas-clar-pereira-coutinho/15020530>
- Cunha, A. G., & Mello Sobrinho, C. (2010). *Dicionário etimológico da língua portuguesa* (4ª Edição). Lexikon.
- Daim, U. D., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., & Bynum, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*, 2ª Ed., 15–41.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic*. 380–394.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 30(1), 47–61. <https://doi.org/10.1111/ntwe12040>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualizing remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Eurofound. (2010). *Telework in the European Union*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2018). Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 18(1), 28–46. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fleury, M. T. L., França, A. C. L., Fischer, A. L., Nogueira, A. J. F. M., Arellano, E. B., Reis, G. G., Shinyashiki, G., Sampaio, J. dos R., Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., Albuquerque, L. G. de, Eboli, M., Oliveira Junior, M. de M., Fischer, R. M., & Casado, T. (2002). *As pessoas na organização*. Editora Gente.
- Fortin, M.-F. (1997). *Le processus de la recherche: De la conception à la réalisation* (Nachdruck). Décarie.

- Fuhrmeister, C. (2019). Trabalho remoto: Os cuidados e benefícios na visão do RH. *TD: O ecossistema da Transformação Digital*. <https://transformacaodigital.com/recursos-humanos/trabalho-remoto-os-cuidados-e-beneficios-na-visao-do-rh>
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63(2), 159–179. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00039-3)
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática*. Celta Editora.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the perspective of digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, Vol. 4(31), 1–10. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30092020/7148](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª Edição). Editora Atlas S.A. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4311249>
- Gil, S. F. S. (2015). *As perspetivas civis do contrato de trabalho—O teletrabalho subordinado: Seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol* [PhD Thesis, Departamento de Direito Privado, Universidade da Coruña]. <https://core.ac.uk/download/pdf/61915782.pdf>
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020, Abril). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 116(part A). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Gomes, M. I. (2020). O teletrabalho e as condições de trabalho: Desafios e problemas. *E.Tec Yearbook - Artificial Intelligence & Robots*, 1–25.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. SENAC.
- Granger, G. G. (1982). Modèles qualitatifs, modèles quantitatifs dans la connaissance scientifique. *La sociologie: une question de méthode?*, Vol. 14(1), 7–13. <https://doi.org/10.7202/006768ar>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª Edição). Principia.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, Vol. 8(3), 37–52. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, Vol. 9(1), 168–184. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>

- Hofstede, G. (1992). *Turning Organizational Culture from Fad into Management Tool*. Vol. 1(1), 41–45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1992.tb00020.x>
- Hudson-Vitale, C., & Waltz, R. M. (2020). Caring for our colleagues: Wellness and support strategies for remote library teams. *College & Research Libraries News*, Vol. 81(10), 494–497. <https://doi.org/10.5860/crln.81.10.494>
- INE. (2020). *Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego*. Instituto Nacional de Estatística. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=445846743&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445846743&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- Instituto Nacional de Estatística. (2002). *Estatísticas do Emprego*. Instituto Nacional de Estatística. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_acciao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modulo\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_texto=desemprego&frm\\_modulo\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_data\\_ini=&frm\\_data\\_fim=&frm\\_tema=QUALQUER\\_TEMA&frm\\_area=o\\_ine\\_area\\_Destaques&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=desemprego&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Destaques&xlang=pt)
- Jardon, C., & Martinez-Cobas, X. (2020). Culture and competitiveness in small-scale Latin American forestry-based enterprising communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 14(2). <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0040>
- Klopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of Remote Working from the Perspective of young employees. *Scientific Quarterly Organization and Management*, Vol. 4(40), 39–49.
- Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação*. Atlas.
- Larangeira, C. G. (2019). *A motivação em equipas virtuais—Estudo das teorias e fatores de estímulos* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/10078/1/Disserta%20a7%20a3o%20-%20Camila%20Larangeira%20-%20v0.23.pdf>
- Lei n.º 102/2009, 102, Assembleia da República, 6167–6192 (2009). <https://www.dgs.pt/saude-ocupacional/organizacao-de-servicos-de-saude-do-trabalho/requisitos-de-organizacao-e-funcionamento/atividades/vigilancia-da-saude.aspx>
- Lopes, H. E. G., & Bernardes, P. (2001). Ampliando a análise da produção científica em administração: O indutivo versus o dedutivo. *Economia & gestão*, Vol. 1(2), 92–107.

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). *The future of work after Covid-19*. McKinsey Global Institute (MGI). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Lusa. (2020). *Há 10 anos, Europa mergulhava noutra crise, a da dívida soberana*. Notícias ao Minuto. <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1460952/ha-10-anos-europa-mergulhava-noutra-crise-a-da-divida-soberana>
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14(1), 35–58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Martins, D. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas. *XVIII Luso-Spanish Conference on Management: Innovation, Entrepreneurialship, Knowledge and Enterprise in Competitiveness*. Faculty of Economics and Management, University of Porto., 13.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*, January, 1–14.
- Mendes, I. A. C., & Treviza, M. A. (1983). Acerca da utilização do método científico nas pesquisas de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Vol. 36(1), 13–19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71671983000100003>
- Minayo, M. C., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cad. Saúde Pública Rio de Janeiro*, Vol. 9(3), 239–262. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.
- Moço, I., Lopes, S., & Soares R. R. (2020, Abril). Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto. *Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia*. [https://www.researchgate.net/publication/341120876\\_Desafios\\_da\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_em\\_Trabalho\\_Remoto](https://www.researchgate.net/publication/341120876_Desafios_da_Gestao_de_Pessoas_em_Trabalho_Remoto)
- Morales, G. P. (2020). “Distancing Skills”: Competencias para afrontar los nuevos desafíos [InfoJobs]. *Orientación laboral: ayuda para encontrar trabajo*. <https://orientacion-laboral.infojobs.net/distancing-skills-competencias-para-afrontar-los-nuevos-retos>
- Nader, A. E., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 3(3), 2653–2669.
- Neves, J. C. (2011). *As 10 questões da crise* (1ª edição). Publicações Dom Quixote.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.

- Nogueira, A., & Patini, A. (2012). Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, Vol. 9(4), 121–152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Nogueira-Martins, M. C., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, Vol. 13(3), 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006>
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Comm. ACM*, Vol. 26(3), 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). Third European survey on working conditions 2000. *Office for Official Publications of the European Communities*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0121en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0121en.pdf)
- Parent-Thirion, A., Macías, E., Hurley, J., & Vermeulen, G. (2007). Fourth European working conditions survey. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0698en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0698en.pdf)
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, Vol. 1(5). <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1>.
- Parry, E., Young, Z., Bevan, S., Veliziotis, M., Baruch, Y., Beigi, M., Bajorek, Z., Salter, E., & Tochia, C. (2021, Fevereiro). Working from Home under COVID-19 lockdown: Transitions and Tensions. *Economic & Social Research Council (ESRC)*, 27.
- Pieracciani, V. (2009). *Crise mundial impacta diretamente a atuação da área de RH* [Entrevista]. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5803/crisemundial-impacta-diretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html>
- Pinto, R. F. (2019). Gestão de Crise: O guia essencial e passo a passo. *LEWIS*. <https://www.teamlewis.com/pt/magazine/gestao-de-crise/>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *“Ovidius”, University Annals, Economic Sciences Series*, Vol. 20(1), 468–472.

- Poupart, J. et al, & Nasser, A. C. (2008). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Vozes.
- PwC. (2018). *Workforce of the future—The competing forces shaping 2030*. 1–42.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rabelo, A. (2000). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? *FACES - Revista de Administração*, Vol. 1(1), 61–67. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2002V1N1ART7>
- Ramalho, R. P. (2019). *A Economia Digital e a Negociação Coletiva* (1ª Edição). Centro de Relações Laborais. <https://www.crlaborais.pt/documents/10182/341209/Estudo/d0ffbafd-f9e4-42eb-aad7-7a3e21038486>
- Rebello, G. (2019). *Estudos de direito do trabalho* (1ª edição). Edições Sílabo.
- Robert Walters. (2020). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produktividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Rocha, D. G., Ribeiro, F. N., & Borges, J. G. (2020). The Pros and Cons of Managing Remote Teams. *International Journal of Arts and Social Science*, Vol. 3(5), 1–7.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, Vol. 54(1), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>.
- Rubio, K. (2001). La fórmula FCC. *Boletim Informativo DeTeletrabajo.com*. <http://deteletrabajo.uji.es/articulos/art29.htm>
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. C. (2005). Teletrabalho: Desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, Vol. 12(33), 39–49. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>
- Seaman, C. H. C. (1987). *Research methods: Principles, practice, and theory for nursing* (3rd ed). Appleton & Lange.
- Sheppard, B. (2020). *A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, Vol. 17(1), 1–14.
- Silva, F. A. P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos num cenário de precariedade/crise e Expatriação* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24939/1/F%c3%a1tima%20Emanuel%20Pinto%20da%20Silva.pdf>

- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, of context, and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, Vol. 74(2), 119–126.
- Suh, A., & Shin, K. (2010). Exploring the effects of online social ties on knowledge sharing: A comparative analysis of collocated vs dispersed teams. *Journal of Information Science*, Vol. 36(4), 443–463. <https://doi.org/10.1177/0165551510369632>.
- Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, Vol. 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e Satisfação no contexto do Teletrabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 42(3), 54–65. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902002000300006>
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações*. Qualitymark.
- Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clinico-qualitativa*. Vozes.
- Ulate, B. M., Vásquez, K. L. V., & Murillo, G. A. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el Trabajo en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de Comunicación y Salud*, Vol. 10(2), 109–125.
- Valliceli, M. (2018). Smart cities and digital workplace culture in the global European context: Amsterdam, London and Paris. *City, Culture and Society*, Vol. 12, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.10.001>
- Vasanthi, S., & Rabiyaathul-Basariya, D. S. (2020). Impact of Covid-19 on HRM Functions. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 9(6), 39–42. <https://doi.org/10.35629/8028-0906043942>
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: A amostragem como factor decisivo de qualidade* (2ª Edição). Edições Sílabo.
- Vidinha, S. M. F. (2019). *Competências do gestor de Recursos Humanos: Desafios da era digital* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)]. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15014/1/sara\\_vidinha\\_MGDRH\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15014/1/sara_vidinha_MGDRH_2019.pdf)
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, Vol. 22(44), 201–218. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>

- Yas, H., Bandar-Alsaud, A., Alsharm, A., Alkaabi, A., & Aladeedi, A. (2020). The impact of COVID-19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing. *International Journal of Supply Chain and Inventory Management*, Vol. 9(5), 1681–1685.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). SAGE.
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, Vol. 8(3), 447–457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>



## **Anexo I – Guião de Entrevista**

### **PARTE I – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DO ENTREVISTADO**

1. Género:
2. Idade:
3. Estado civil:
4. Tem dependentes: se sim quantos? Grau de parentesco? (ex.: filhos, netos, ...)
5. Habilitações Literárias/ área de formação:
6. Local de Residência:
7. Profissão:
8. Antiguidade na profissão:

### **PARTE II - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

9. Localização da empresa:
10. Setor de atividade:
11. Número de colaboradores?

### **PARTE III – QUESTÕES DE EXPLORAÇÃO**

12. O que pensa ser o trabalho remoto (onde se realiza, como se realiza)?
13. Há quanto tempo existe a modalidade de trabalho remoto/ trabalho remoto na sua organização?  
(acessível a todos ou apenas a alguns colaboradores)?
14. Quais as razões, na sua opinião, que levaram à implementação do regime de trabalho remoto na sua organização?
15. A sua organização estava preparada para trabalhar remotamente aquando da imposição desse regime de trabalho flexível pelo governo, devido à pandemia?
  - Se sim, como correu a implementação desta modalidade de trabalho?
  - Se não, como foi implementado o trabalho remoto? Quais os principais desafios/ dificuldades que encontrou na adoção desta modalidade de trabalho?

16. Como está a ser realizado o trabalho remoto na empresa? Abrange todos? Estão com equipa em espelho ou está a ser realizado de modo voluntário (apenas para os colaboradores que desejam esta modalidade)?

*Face à implementação do trabalho remoto de forma emergente por parte das empresas, devido à pandemia, houve a necessidade dos profissionais de RH se ajustarem rapidamente à nova realidade na gestão de pessoas.*

17. Quais as principais dificuldades que sentiu na gestão de equipas remotas?

18. No que respeita à própria função de RH, quais foram principais mudanças ocorridas com a implementação do trabalho remoto, na sua opinião?

19. E a nível das competências, sentiu a necessidade de desenvolver novas competências com a entrada deste contexto de trabalho remoto emergente?

- Se sim, quais? E porquê?

20. Quais os impactos positivos que o trabalho remoto teve na função RH?

21. E os quanto aos impactos negativos que o trabalho remoto teve na função RH?

Impactos negativos do TR na GRH

22. Em termos dos próprios processos de RH, quais foram as principais mudanças que tiveram necessidade de realizar? Em que processos?

23. Quais as vantagens que confere ao regime de trabalho remoto? E as desvantagens?

24. Na sua opinião, a produtividade dos trabalhadores remotos é menor, igual ou maior do que estando presencialmente? Porquê?

25. Como compara o comportamento da equipa remota e presencialmente em termos de responsabilidade, compromissos profissionais?

26. Considera que a implementação do trabalho remoto trouxe melhorias em termos de qualidade de vida para os colaboradores? Porquê?
27. No caso de pensarem em avançar com uma política de trabalho remoto, na sua opinião sente que todos os colaboradores adeririam à modalidade? Sim / não, porquê?
28. Que mudanças sente que o trabalho remoto traria à cultura organizacional?
29. Que desafio considera que a implementação de uma **(futura)** política de trabalho remoto poderia trazer aos profissionais de GRH?

*Da minha parte, dou por terminada a nossa entrevista. Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade. Não sei se há alguma coisa que gostasse de acrescentar, sobre a qual não tenhamos falado.*

## Anexo II – Formulário de Consentimento Informado

### FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo académico intitulado "*Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas*", enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). Este estudo tem como principal objetivo compreender o papel da função RH na gestão e desenvolvimento de equipas remotas em Portugal.

Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, sendo necessário, para tal, incluir neste estudo a participação de diretores ou profissionais de recursos humanos que exerçam a função de Recursos Humanos há, pelo menos, três anos e que tenham uma antiguidade na empresa não inferior a um ano. Adicionalmente, estes participantes deverão estar a desempenhar a função em organizações que tenham implementado o trabalho remoto após o início da pandemia Covid-19. É por isso que a sua colaboração é fundamental.

Os resultados da investigação, orientada pela Professora Doutora Dora Martins, serão apresentados no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) em finais de 2021, podendo, se desejar, contactar a sua autora para se inteirar dos resultados obtidos.

Este estudo não lhe trará qualquer tipo de despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista que deverá ser gravada para permitir uma tradução fiel dos dados. Esta gravação destina-se apenas a fins relacionados com a dissertação. Devido à atual situação sanitária, as entrevistas decorrerão online e terão duração de, aproximadamente, 45 minutos.

Qualquer informação recolhida será tratada, garantindo o anonimato do participante e para uso exclusivo do presente estudo, não sendo registado qualquer dado de identificação fornecido pelo participante nem fornecido a terceiros.

A sua participação no estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer altura ou recusar participar, sem que tal ação tenha consequências para si.

Depois de ouvir as explicações acima referidas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura da investigadora: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_