

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

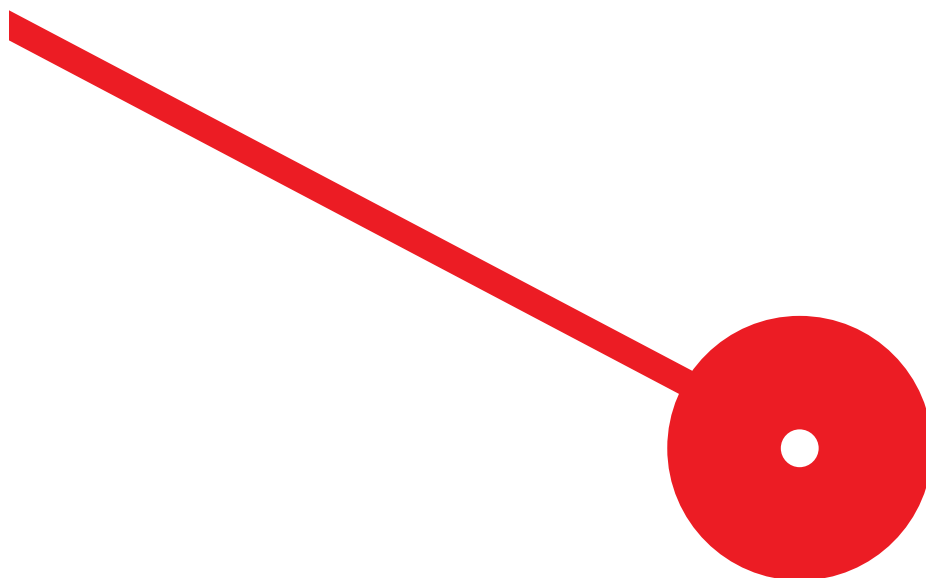
MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Work From Home: impacto na produtividade laboral

João Pedro Ribeiro Marques

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

07/2025

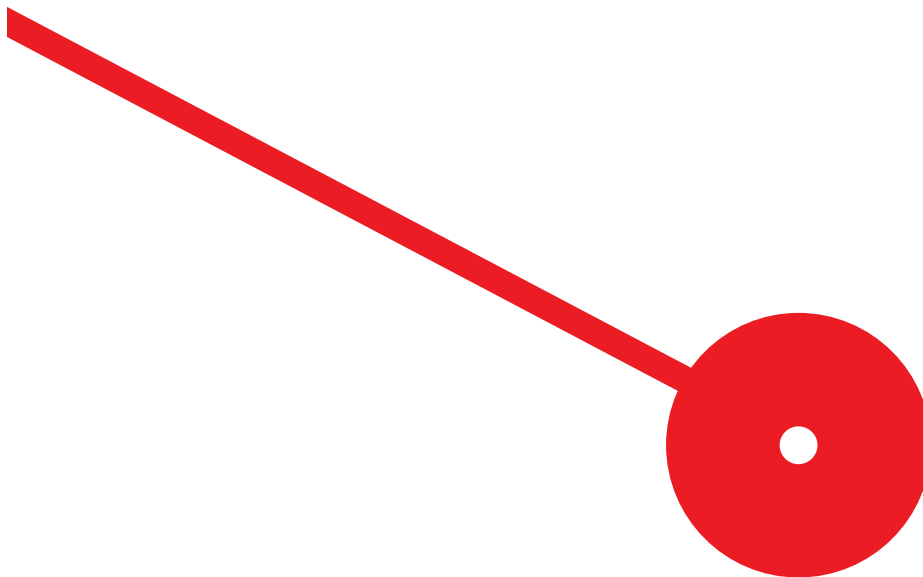




Work From Home: impacto na produtividade laboral

João Pedro Ribeiro Marques

Dissertação de Mestrado apresentada 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 da Professora Doutora Dora Martins e o Professor Doutor Ricardo Bahia Machado



Mãe. Pai. Sara. Avó. Vicente. Sérgio. Esta é para vocês.

Agradecimentos

A todos os que estiveram ao meu lado neste caminho, mesmo quando a estrada parecia mais longa: o meu mais sincero obrigado.

À minha Mãe, a mulher da minha vida, exemplo de força e amor incondicional.

À Sara, minha irmã e minha melhor amiga — obrigada por estares sempre lá.

À minha avó, por todo o cuidado, dedicação e presença que marcaram a minha vida.

Ao meu Pai, pela sua forma discreta de estar, mas sempre presente.

Ao Vicente, por ser a alegria dos meus dias e a minha força para continuar.

Ao Sérgio, por tudo o que é e que representa no meu caminho.

À Professora Dora, por acreditar em mim, até nos momentos em que eu próprio hesitei.

Ao Professor Ricardo, pelo acompanhamento atento e construtivo.

Aos meus amigos, cada um com o seu papel, cada um com o seu impacto — obrigado por existirem.

À MC, por ter sido mais do que um trabalho — um lugar de crescimento, de partilha, de pertença.

Aos colegas de profissão, de curso e de vida, que ajudaram a construir esta etapa.

A Deus, por me dar força nos dias escuros.

E à vida, por me ensinar a persistir, a acreditar e a continuar.

Resumo:

As tecnologias de informação e comunicação têm contribuído para reduzir as barreiras existentes em diversos aspetos da sociedade, designadamente, no que concerne às relações de trabalho e na forma como o mesmo se organiza.

Nos últimos anos, a utilização generalizada destas tecnologias permitiu aos trabalhadores revolucionar a forma de exercerem a sua atividade profissional, expandindo o espaço de trabalho para fora do espaço físico da organização e, muitas vezes, exercendo a sua atividade no seu próprio domicílio. Esta tendência, embora também impulsionada pela revolução digital que tem marcado as últimas décadas, com fortes impactos em diversas esferas da sociedade, deu resposta à emergência de saúde pública causada pela pandemia de COVID-19, que modificou por completo e num curto espaço, métricas e hábitos de organização de trabalho um pouco por todo o mundo. Ainda que inicialmente se considerasse que estas alterações teriam apenas um impacto temporário e de resposta à emergência de saúde pública, muitas organizações têm vindo a questionar-se sobre a continuidade deste modelo de trabalho, sobretudo pelas inúmeras vantagens que assume.

Neste trabalho de investigação adotou-se uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, tendo sido realizadas 15 entrevistas a profissionais de diferentes áreas organizacionais, incluindo recursos humanos, gestão e comunicação e colaboradores em regime de *home office*, híbrido e totalmente presencial, com o objetivo de compreender e explicar os impactos destes regimes de trabalho na perceção de produtividade dos trabalhadores.

Os resultados obtidos indicam que a adoção do *home office* não apenas manteve, mas em alguns casos, aumentou a produtividade dos colaboradores, especialmente nas áreas de gestão e de desempenho de funções administrativas. Contudo, observou-se, também, uma perceção crescente de desconexão social e dificuldades de integração nas equipas, fatores que podem influenciar negativamente a produtividade a longo prazo.

A discussão dos resultados apresentados permitiu apresentar implicações para a prática e contributos teóricos no âmbito do *Work From Home*. Algumas limitações e sugestões de investigação futura são apresentadas na parte final desta dissertação.

Palavras chave: Produtividade. *Work From Home*. Gestão de Recursos Humanos, Formas Flexíveis de Organização do Trabalho.

Abstract:

Information and communication technologies have contributed to reducing existing barriers in various aspects of society, particularly concerning work relationships and how work is organized.

In recent years, the widespread use of these technologies has allowed workers to revolutionize the way they perform their professional activities, expanding the workspace beyond the physical boundaries of the organization and, in many cases, carrying out their duties from home. This trend, although also driven by the digital revolution that has marked recent decades and had a strong impact across different spheres of society, responded to the public health emergency caused by the COVID-19 pandemic, which dramatically and rapidly transformed work organization metrics and habits around the world. Although initially believed that these changes would be temporary and merely a response to the public health crisis, many organizations have begun to question the long-term continuity of this work model, particularly due to the numerous advantages it presents.

In this research project, a qualitative methodology was adopted, using semi-structured interviews. A total of 15 interviews were conducted with professionals from various organizational areas, including human resources, management, and communication, as well as employees working under home office, hybrid, and fully on-site regimes. The objective was to understand and explain the impact of these work arrangements on workers perceived productivity.

The results indicate that the adoption of home office not only maintained but in some cases increased employee productivity, especially in management and administrative roles. However, there was also a growing perception of social disconnection and difficulties integrating into teams—factors that can negatively affect productivity in the long term.

The discussion of the results allowed for the presentation of practical implications and theoretical contributions within the scope of Work From Home. Some limitations and suggestions for future research are presented in the final section of this dissertation.

Key words: *Productivity. Work From Home. Human Resource Management. Flexible Work Arrangements.*

“Porque os Homens são anjos nascidos sem asas, é o que há de mais bonito, nascer sem
asas e fazê-las crescer.”

José Saramago

Índice

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Revisão da literatura	4
2.1 A Gestão de Recursos Humanos	5
2.1.1 Evolução histórica do conceito e das práticas	5
2.1.2 Modelos de Recursos Humanos	6
2.2 Produtividade.....	11
2.2.1 Conceito de produtividade.....	11
2.2.2 Modelos de produtividade	13
2.2.3 Determinantes da produtividade.....	15
2.3 <i>Work From Home</i>	17
2.3.1 Conceito e evolução histórica.....	17
2.3.2 Benefícios e desafios do <i>Work From Home</i>	19
2.3.3 Impactos do <i>Work From Home</i> em indicadores de RH.....	21
2.3.4 A regulamentação legal do teletrabalho em Portugal.....	24
Capítulo III – Metodologia	27
3.1 Método de análise.....	28
3.2 Desenho da investigação e Procedimentos de recolha de informação	29
3.3 Descrição dos participantes	32
3.4 Procedimentos de análise de dados	34
Capítulo IV – Apresentação dos Resultados	36
4 Apresentação dos Resultados	37
4.1 Regime de trabalho.....	37
4.1.1 Fatores influenciadores do regime de trabalho.....	38
4.2 Satisfação com o regime de trabalho.....	40
4.3 Apoio prestado pela organização.....	42
4.4 Comprometimento organizacional	43

4.5	Percepção de produtividade.....	43
Capítulo V – Discussão dos resultados e conclusões.....		48
5.1	Regime de Trabalho: Pontos positivos e negativos.....	49
5.2	Satisfação com o regime de trabalho.....	49
5.3	Apoio Organizacional e Condições de Trabalho em <i>Home Office</i>	50
5.4	Sentimento de Pertença à Organização.....	51
5.5	Percepção de Produtividade: Convergências e Divergências.....	51
5.6	Considerações finais.....	52
5.7	Limitações do estudo e sugestões de futuras investigações.....	54
Referências bibliográficas.....		56
Apêndices.....		64
Apêndice I – Guião da Entrevista.....		65

Índice de Figuras

Figura 1 - O ciclo da produtividade.....	14
Figura 2 - Relação entre o PIB e a Produtividade do Trabalho.....	16
Figura 3 - Modelo das exigências e recursos do trabalho.....	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos participantes do estudo (Género, Idade, Nível de Escolaridade, Função, Antiguidade e Regime de Trabalho).....	33
Tabela 2 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo	34

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

BANI – *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

JD-R – *Job Demands-Resources Model*

L&D – *Learning and Development*

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*

WFH – *Work From Home*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

À medida que a evolução tecnológica tem vindo a revolucionar o mundo tal como o conhecemos, têm-se verificado impactos significativos nas relações de trabalho, nomeadamente através da transformação dos modelos clássicos e da introdução de novos paradigmas e formas de execução da atividade profissional.

A adoção destes novos modelos tem evidenciado inúmeras vantagens, quer a nível organizacional, quer ao nível da *Employee Experience*, assim como no *Work Life Balance* e ainda em indicadores associados à produtividade e à eficácia laboral (Choudhury, 2020). Estas vantagens procuram dar resposta à escassez de talento e à competitividade de um mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), em que as organizações procuram, mais do que nunca, atrair, reter e desenvolver talentos (Martins & Cruz, 2019; Martins, 2022), fortalecendo o seu posicionamento face à concorrência.

A globalização, a digitalização e o progresso das tecnologias de informação e comunicação permitiram a descentralização do espaço físico de trabalho, conduzindo a uma redefinição das rotinas e à emergência de modelos de trabalho distintos dos convencionais – como o teletrabalho, o trabalho híbrido e, mais recentemente, o trabalho remoto integral. A pandemia de COVID-19 constituiu um catalisador desta transição, acelerando a adoção generalizada de modelos de trabalho flexíveis em diversos setores de atividade (Kniffin et al., 2021). O que inicialmente surgiu como uma medida de contingência à emergência global, transformou-se, para muitas organizações, numa oportunidade de reestruturação e inovação organizacional. Este novo paradigma não só desafiou as práticas tradicionais, como também conduziu a uma reflexão profunda sobre os princípios da gestão de pessoas e sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Waizenegger et al., 2020).

Ainda que a adoção deste modelo de trabalho englobe uma série de vantagens já amplamente reconhecidas e estudadas pela comunidade científica (Couto et al., 2024; Martins et al., 2024; Sung et al., 2024), persistem dúvidas sobre os seus reais impactos, diretos ou indiretos, na produtividade laboral e, por conseguinte, na performance organizacional. Além disso, ainda não existe uma métrica global consensual que permita aferir tais impactos. Estes aspetos são fundamentais para apoiar a tomada de decisão organizacional, nomeadamente sobre a adoção plena ou parcial destes modelos em substituição, ou complemento, das formas tradicionais de trabalho (Vilarinho et al., 2021).

Alguns estudos sugerem uma dualidade de percepções entre os trabalhadores remotos, apontando benefícios como a maior autonomia, motivação, produtividade, qualidade de vida e economia de tempo e custos, mas com desafios significativos em relação ao isolamento social, dificuldades de adaptação e aumento da carga de trabalho (Filardi et al., 2020).

Neste contexto, esta dissertação pretende colmatar a carência de abordagens específicas na literatura sobre os efeitos concretos do trabalho remoto, em particular no que respeita à produtividade, à eficiência e ao desempenho dos recursos humanos. Embora existam estudos com abordagens mais abrangentes, verifica-se uma lacuna na sistematização e análise aprofundada de modelos que permitam compreender, de forma clara e aplicada, os impactos deste modelo no ecossistema organizacional (Wang et al., 2021).

Assim, este estudo assume como objetivo principal contribuir para a interpretação e estruturação desses modelos, explorando as suas origens, a sua aplicabilidade e o modo como se relacionam entre si. Pretende-se, deste modo, apoiar a construção de respostas fundamentadas sobre o impacto do trabalho remoto na gestão de recursos humanos.

A adequada compreensão destes processos poderá igualmente contribuir para o desenvolvimento de programas organizacionais mais eficazes, orientados para a maximização da produtividade, da eficiência e do bem-estar dos trabalhadores, num contexto de constante mudança e adaptação.

Esta dissertação estrutura-se em quatro capítulos, incluindo esta introdução, numerada como o capítulo um. O capítulo dois apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, abordando os principais conceitos, teorias e modelos. No capítulo três, é descrita a metodologia utilizada, os procedimentos de recolha e análise da informação, bem como uma breve caracterização da amostra em estudo. O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos, que são discutidos no capítulo quatro à luz da literatura explanada nos capítulos anteriores. Por fim, no capítulo cinco, são sintetizadas as principais conclusões do estudo, identificadas as suas limitações e apresentadas sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

2.1.1 Evolução histórica do conceito e das práticas

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da vantagem competitiva e da qualidade que as organizações pretendem, mais do que nunca, alcançar com vista à garantia da sua sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto socioeconómico (Ribeiro & Antunes, 2021).

Apesar da polissemia associada à designação "recursos humanos", entendida por alguns como uma mera referência a recursos organizacionais, enquanto outros enfatizam o seu carácter humano e singular, é hoje consensual que a gestão de pessoas constitui uma componente essencial de qualquer estratégia organizacional, a par de outras áreas da gestão, como as finanças, o marketing ou a produção (Martins et al., 2023). Esta mudança de paradigma tem vindo a ser reforçada nas últimas décadas, acompanhando a crescente complexidade das organizações, a revolução tecnológica e a globalização dos mercados. Assim, a gestão dos recursos humanos (GRH), deixou de estar centrada apenas em funções administrativas ou operacionais, como o processamento salarial, para adotar um papel ativo na implementação e desenvolvimento da estratégia organizacional. Ao alinhar as políticas de pessoas com os objetivos das organizações, a GRH contribui para a atração, desenvolvimento e retenção de talento, através da consolidação da cultura organizacional e com a criação de contextos organizacionais mais colaborativos, saudáveis e orientados para o desenvolvimento (Pina e Cunha et al., 2016).

A GRH é, assim, uma área cujo âmbito envolve as decisões tomadas pelas organizações acerca das políticas, práticas e estruturas para a gestão e desenvolvimento das suas pessoas. Tem, por isso, como objetivo central, a concetualização de práticas que permitam atingir a eficácia organizacional e, por sua vez, alcançar resultados positivos (Boselie et al., 2006). A problemática associada à GRH tem origem nas profundas transformações ocorridas ao longo do século XVIII, quando os impactos da revolução agrícola, demográfica e industrial levaram à substituição da produção familiar de subsistência por grandes unidades fabris, onde passaram a concentrar-se centenas ou mesmo milhares de trabalhadores num único local, marcando o início de uma nova forma de organização do trabalho (Macedo, 2012).

Conseqüentemente, as fábricas assimilaram uma preocupante desorganização produtiva e humana que desconsiderava a existência de qualquer relação entre a produtividade e a racionalização dos seus trabalhadores, os quais eram expostos a condições desumanas e degradantes, integradas de conflitos e acidentes frequentes (Braverman, 1974).

Para além disso, a inexistência de mecanismos de proteção e segurança social contribuíam para o estabelecimento de condições de pobreza e miséria na classe fabril (Rego et al., 2020).

Mais recentemente, práticas como o trabalho remoto surgiram de forma abrupta, sem o suporte de estudos prévios que orientassem os mecanismos de gestão da produtividade e do desempenho dos trabalhadores envolvidos. Esta ausência de orientações sistematizadas levou muitos responsáveis a recorrerem a estratégias empíricas, moldadas pela experiência prática acumulada ao longo do tempo (Macedo, 2012).

A importância declarada dos recursos humanos fez, por sua vez, emergir novas concepções acerca do seu papel na atividade das organizações. Por um lado, coloca novos desafios aos profissionais desta área, requerendo um esforço de integração e alinhamento com a estratégia organizacional que tradicionalmente, não existia. Por outro, requer que os profissionais das áreas operacionais, técnicas e administrativas deem especial ênfase às pessoas, na medida em que os seus conhecimentos, experiências e competências constituem a principal base da competitividade das organizações (Rego et al., 2020).

À semelhança de outras áreas temáticas da gestão, a GRH tem sido objeto de tentativas de teorização e de análise crítica, pela necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas e a sua relação com a competitividade e a emergência da visão do fator humano como vantagem competitiva em qualquer organização (Rego et al., 2020). A GRH, enquanto área aplicada das ciências sociais, não surgiu a partir de um corpo teórico autónomo, tendo a sua conceptualização sido sustentada por contributos de disciplinas como as teorias organizacionais e comportamentais, centradas no estudo das estruturas, processos e comportamentos organizacionais (Serrano, 2009; Rego et al., 2020).

2.1.2 Modelos de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos tem vindo a desenvolver modelos teóricos que sustentam as demais teorias (Lund et al., 2021).

A entrada no século XXI foi marcada por eventos de natureza diversa que trouxeram instabilidade global, rápidas transformações e novas visões do mercado de trabalho. A transformação digital, por sua vez, tem implicações estratégicas significativas para a gestão empresarial, tanto na procura pela máxima eficiência como na resposta aos novos desafios que esta impõe à gestão de pessoas (Martins, 2022).

O capital humano é considerado o recurso mais valioso das organizações contemporâneas, tendo um papel fulcral no aumento do desempenho organizacional, tornando-se cada vez mais um fator competitivo das organizações (Ali e Anwar, 2021).

Segundo Sharma e Singh (2020), para responder à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) que caracterizam o contexto laboral contemporâneo, as organizações devem desenvolver uma estrutura de recursos humanos baseada em boas práticas. Estas práticas, ao alinharem políticas e processos estratégicos de gestão de pessoas, estão diretamente associadas ao aumento da produtividade.

As práticas de GRH desempenham ainda um papel crucial na dinâmica das organizações, uma vez que são projetadas para garantir a otimização do seu capital humano (Martins, 2005; Martins, 2007; Martins, 2008; Martins et al., 2014; Martins et al., 2017), alinhando-se com os objetivos principais do negócio. Apesar da ausência de uma abordagem universal das melhores práticas de GRH, é hoje consensual que existem algumas fundamentais para garantir o sucesso de qualquer organização, uma vez que otimizam o desempenho organizacional e aumentam os níveis de satisfação dos colaboradores (Aburumman et al., 2020).

Em termos teóricos, parte-se do princípio de que, perante um contexto em que a criação de valor depende sobretudo da capacidade de desenvolver novos produtos e serviços com maior valor acrescentado, as organizações devem criar condições internas que permitam a promoção da inovação e criatividade (Santos, 2004).

Atualmente, a GRH dispõe de uma importância reveladora dentro das organizações quanto ao desenvolvimento de uma cultura organizacional, onde a inovação e aprendizagem contínua são valorizadas. Segundo Sousa e et al. (2006), a GRH visa elucidar e promover os seguintes aspetos:

- Selecionar pessoas com o *know-how* e com as *soft skills* que mais se adequam à organização, implementando processos de recrutamento adequados;
- Construir planos de desenvolvimento de carreira que possibilitem aos colaboradores evoluírem profissionalmente;
- Utilizar sistemas de remuneração relacionados com a organização, com o desenvolvimento em equipas e com o desenvolvimento de competências individuais.

De acordo com o posteriormente apresentado e segundo Serrano (2010), a evolução do estudo dos Recursos Humanos divide-se fundamentalmente em quatro períodos de evolução: i) administração do pessoal, ii) a gestão do pessoal; iii) a Gestão de Recursos Humanos e iiiii) Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Segundo Des Horts (1987, citado por Serrano, 2010), a primeira fase dos RH designava-se por Administração do Pessoal e, temporalmente inscreve-se no final do século XIX e anos 60 do século XX, momento em que se assistiu à criação nas grandes organizações de serviços especializados para tratar as questões sociais. Porém, grande parte das atividades continuavam centralizadas nas questões administrativas como as remunerações, benefícios e procedimentos disciplinares. Assim sendo, nesta fase, as práticas de GRH resumiam-se ao recrutamento e formação, de modo a combater a falta de mão de obra indispensável à realização de tarefas, focando-se essencialmente em fazer cumprir a legislação e a respetiva regulamentação interna (Des Horts, 1987, citado por Serrano, 2010).

Assim, segundo Sousa et al. (2006), é possível caracterizar esta fase (Administração do Pessoal) com as seguintes características: atividades essencialmente administrativas; ausência de formalização de procedimentos ao nível das práticas de GRH; as funções realizadas têm efeito a curto prazo e referem-se acima de tudo a salários, realização e cessação de contratos, análise do tempo de trabalho e gestão do absentismo; prioridade à regulamentação jurídica e cumprimento de normais; e cargos superiores a nível hierárquico são os que executam a gestão de pessoas.

Entre as décadas de 60 e 80 do século XX, foi retratado um período de rutura com a administração de pessoal, tendo-se a administração do pessoal convertido num novo paradigma com uma vertente mais humanista caracterizada como gestão de pessoal. Deste modo, decorreu uma transformação na caracterização da mão de obra produtiva, em que exigiu maiores níveis de escolaridade, incrementando um pensamento mais qualitativo, surgindo deste modo a criação e funcionamento de sindicatos e associações profissionais (Sousa et al., 2006).

Nesta lógica, foram criadas direções de pessoal em que os profissionais de RH assumem um papel de gestão, tendo a seu encargo a gestão de pessoas, valorizando fatores como a capacidade criativa e produtividade. Em simultâneo, estes profissionais tinham também a tarefa de conciliar a gestão com os custos relacionados ao trabalho (Cunha et al., 2016). Deste modo, de acordo com Bouchez (2005), o modelo da Gestão de RH baseou-se em três pilares:

- **Centralização:** Uniformização de técnicas e homogeneização dos níveis de qualificação do pessoal; estruturação de fluxos de entrada e progressões de carreira e conciliação do diálogo social com os regulamentos e legislação;
- **Racionalização:** Desenvolvimento de técnicas bem definidas de recrutamento, remuneração, formação e relações sociais;
- **Profissionalização:** Desenvolvimento de conhecimentos (técnicos e profissionais).

Deste modo, a Gestão de Pessoal é uma fase de transição entre a função de cariz administrativo, com introdução das competências da área de RH. A relação com os cargos superiores transformou-se num papel de consultoria para preparação e tomada de decisões, formando assim um vínculo com as demais áreas da gestão, apesar de ainda não ocupar o papel central na GRH (Martins, 2005; Sousa et al, 2006; Rego et al., 2020).

Em 1980, surgiu a nova conceção denominada de GRH (Marques, 2010), alavancada pelos novos desafios colocados pela competição internacional e globalização dos mercados que criaram profundas alterações nas organizações. Pode-se aludir que o surgimento da GRH visou dar respostas às mudanças verificadas no mercado de trabalho, nos mercados dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade

crecente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho e na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização (Serrano, 2010).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) diferencia-se das abordagens anteriormente mencionadas, uma vez que esta torna a noção de competência um fator fulcral em que as empresas passam a dar mais valor ao conteúdo dos empregos e não ao seu volume (Serrano, 2020).

Assim, as organizações adotaram um foco na polivalência dos trabalhadores, com o crescimento da mobilidade funcional e a prevenção da exclusão a nível interno. A nível externo, ou seja, com a aquisição de equipamentos, as habilitações e competências validadas no mercado de trabalho devem sinalizar acompanhamento salarial adequado (Cunha et al., 2016). Esta nova perspectiva surge em 1990 perante os desafios tecnológicos, económicos, sociais e político-legais que as organizações tiveram de enfrentar, surgindo assim a necessidade de impulsionar todos os recursos possíveis para alavancar o desenvolvimento das pessoas.

Neste sentido, os RH passam a ser considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica das organizações. Neste contexto, segundo Peretti (2004), as novas práticas aplicadas pelas organizações focavam-se nos seguintes pontos:

- Personalização: relacionada com a remuneração, com a gestão de carreiras e das competências. O desafio passava por estabelecer um equilíbrio entre as expectativas das pessoas e as condições da organização, tendo em conta a avaliação das pessoas, os seus comportamentos e resultados;
- Adaptação: as organizações, mais do que nunca, tinham de estabelecer medidas flexíveis que permitissem dar resposta às mudanças internas e externas;
- Mobilização: ligada à hierarquia e a sua capacidade de motivar os RH, gerando informação e solucionando problemas;
- Partilha: as chefias participam na GRH diretamente com o diretor da função;

- Antecipação: capacidade de antecipar, devido à imprevisibilidade do ambiente, fazendo assim uma gestão previsional (Peretti, 2004).

É neste período, reconhecido como Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que se manifesta também o reconhecimento dos desempenhos mais elevados e o sistema de recompensas passa a ter por base a meritocracia (Serrano, 2020). São, portanto, introduzidos sistemas de avaliação de desempenho diretamente relacionados com as competências dos colaboradores e a sua remuneração, que, em fases anteriores eram estabelecidas pela área administrativa seguindo tabelas fixas (Martins, 2005; Martins et al., 2014).

A pandemia do COVID-19, por sua vez, desencadeou uma nova definição do mundo dos negócios, o mundo BANI – *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* (Martins, 2022). A esta visão associa-se uma perceção de um mundo económico assente em bases muito frágeis, em que domina a incerteza, a linearidade e a previsibilidade, perpetuando um sentimento de ansiedade, que dificulta a tomada de decisões e o planeamento a longo prazo, acentuando assim o conceito de um mundo organizacional cada vez mais exigente e complexo (Martins, 2022).

Se, no mundo VUCA, o cenário empresarial era marcado por incertezas resultantes das mudanças geradas pela transformação digital, o mundo BANI, mais do que uma evolução natural do mundo VUCA, é um novo contexto que exige uma transformação cultural, capaz de gerir o propósito organizacional centrado na maior capacidade de resistência das suas pessoas (Martins, 2022, p. 288).

Assim, é possível concluir as notáveis alterações que as perspetivas de recursos humanos sofreram nas últimas décadas, sendo que atualmente são consideradas, no âmbito de um departamento que promove o desenvolvimento de pessoas, como alicerce estratégico de qualquer organização (Sousa et al., 2006), procurando gerir eficazmente os talentos existentes nas organizações (Martins & Cruz, 2019) e acompanhando a evolução económica, com especial incidência na transformação digital (Martins et al., 2023a; Martins et al., 2023b; Martins, 2022; Meirinhos et al., 2021).

2.2 Produtividade

2.2.1 Conceito de produtividade

A competitividade que caracteriza o mercado de trabalho atual exige que as organizações definam estratégias que maximizem o potencial dos seus colaboradores e que contribuam para a melhoria da performance organizacional (Thuda et al., 2019). Alinhado a essa ideia, Febrianti e Suharto (2020) afirmam que a vantagem competitiva de uma organização depende fortemente do desempenho individual dos colaboradores, bem como do alcance dos objetivos organizacionais. Logo, é fundamental que as organizações combinem ativos tangíveis (por exemplo, recursos físicos e financeiros) com ativos intangíveis (por exemplo, habilidades, competências e conhecimento) para desenvolver estratégias que ajudem a melhorar o desempenho (Febrianti & Suharto, 2020).

A globalização da economia tem provocado alterações na estrutura produtiva internacional e aumentando a sua competitividade. Cresce a preocupação com a eficiência e a produtividade nos diferentes setores, no sentido em que as empresas reavaliam as suas metas e os seus métodos para assegurar a sua viabilidade e competitividade. Por outro lado, os formuladores de política económica têm dispensado considerável atenção ao estudo da eficiência e da produtividade (Galanti et al., 2021). Do ponto de vista teórico, a importância relativa dos vários componentes da eficácia e da produtividade são colocados em discussão (Gibbis et al., 2021). Para além do impacto organizacional, a produtividade tem sido alvo de crescente atenção também ao nível macroeconómico.

Contudo, o conceito de produtividade vai além da simples relação custo-benefício, assumindo uma abordagem mais abrangente, que integra múltiplas variáveis qualitativas e quantitativas. Esta visão está limitada a uma abordagem parcial, enquanto que no presente a conceção deste conceito toma rumo a uma vertente mais ampla e com envolvimento de um maior número de variáveis (Nogueira & Codato, 2019).

O conceito de produtividade atual está diretamente relacionado com a evolução pós-Revolução Industrial. Segundo Tupy e Yamaguchi (1998), a produtividade de uma unidade de produção é entendida como a relação entre as quantidades dos seus produtos e cada um dos elementos (matéria-prima, equipamentos, capital, horas de trabalho etc.) necessários para produzir mercadorias ou serviços. Segundo Oum e Chunyan (1995), a produtividade corresponde ao rácio dos bens produzidos (*Outputs*) sobre os fatores utilizados para os produzir (*Inputs*).

Associada à produtividade está a eficiência que decorre deste processo, servindo como métrica para avaliação do sucesso alcançado na transformação de *inputs* em *outputs*. Este rácio reflete dados referentes a uma economia global, a um setor de atividade, a uma empresa ou a um trabalhador, tendo sido muito utilizado pelas organizações mundiais, tais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) como métrica comparativa (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2020), com o objetivo da identificação dos países com melhores índices de produtividade e, conseqüentemente, se estes se refletem em crescimento e desenvolvimento económico.

Em suma, é possível aferir que a produção não significa produtividade. Esta relação baseia-se no pressuposto de que um aumento de produtividade se associa a um aumento de produção, mantendo-se os *inputs* constantes (Tupy & Yamaguchi, 1998). Este argumento é confirmado pela literatura que demonstra que é possível aumentar a produtividade mantendo a produção constante, mas utilizando menos *inputs* no processo produtivo (Solow, R., 1957). Outro argumento apresentado por Gibbis et al. (2021) defende que a produtividade está relacionada com a eficiência existente na utilização dos *inputs* para a produção de bens e serviços, enquanto a produção se refere à atividade de produzir bens e serviços. Assim, entende-se por produção o processo físico levado a cabo sob a responsabilidade, controlo e administração de uma unidade institucional, no qual se usam trabalho e ativos para transformar *inputs* em *outputs* (OCDE, 2019).

Perante este papel tão importante da produtividade para avaliação de um Estado e, conseqüentemente, dentro das organizações, setores e colaboradores, é imperativo compreender de que modo se pode definir e medir o conceito de produtividade.

2.2.2 Modelos de produtividade

Ao longo da história, a produtividade tem sido um elemento central na evolução das sociedades, influenciando o bem-estar e o desenvolvimento económico.

A produtividade e a qualidade são, frequentemente, consideradas prioridades relevantes para muitas organizações, na medida em que influenciam diretamente a sua rentabilidade e a eficácia na gestão dos recursos humanos. Estas dimensões assumem também um papel significativo no desempenho económico global, podendo ter impacto na competitividade e sustentabilidade das economias (Arulrajah, 2017).

A aplicação de novas tecnologias permitiu que a produtividade crescesse acima do nível de subsistência sem que isso implique um aumento do número de horas de trabalho (Carvalho et al., 2021). Neste contexto, foi percebido que o uso da tecnologia podia ser potenciado por estruturas organizativa adaptadas à inovação tecnológica, favorecendo a criação de valor a partir dos recursos disponíveis (Monteiro et al., 2019). A produtividade é a palavra-chave para o aumento da competitividade e, por consequência, para a prosperidade, determinando assim o crescimento do *output*, para além do seu contributo sobre os *inputs*, como por exemplo, o trabalho e o capital (Tleuken, et al., 2022). A produtividade mede-se pela quantidade de produto obtido por unidade de tempo de trabalho, refletindo a eficiência do uso dos recursos disponíveis: varia, portanto, quando na mesma unidade de tempo se produzem diferentes quantidades de utilidades, sejam elas materiais ou imateriais (Carvalho et al., 2021).

Uma investigação baseada num estudo de caso conduzido por Glover e Siu (2000, citado por Arulrajah, 2017), no contexto chinês, assinalou que os indicadores de produtividade nas organizações eram prejudicados por fatores éticos específicos, como o favoritismo, a falta de meritocracia ou práticas discriminatórias e por sistemas de GRH inadequados. Entre estes, destacavam-se padrões deficientes de formação, insatisfação com as políticas de salários e recompensas, falhas na comunicação interna e ausência de planeamento de carreira. Os autores salientaram ainda a necessidade de desenvolver modelos específicos e abrangentes de produtividade, como forma de enfrentar e mitigar estes desafios nas organizações.

De acordo com Sumanth (1984), a gestão da produtividade é um ciclo de quatro fases, sendo um processo contínuo constituído pelas seguintes: planeamento da produtividade, melhoria da produtividade, medição da produtividade e avaliação, conforme explícito na figura 1.

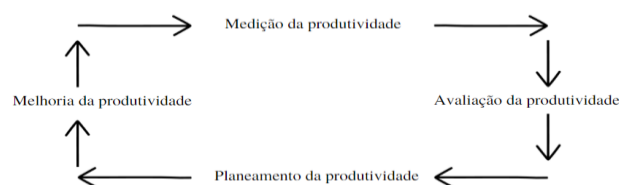


Figura 1 - O ciclo da produtividade (Sumanth, 1984, p. 12)

Uma análise conceptual conduzida por Kopelman et al. (1990, citado por Arulrajah, 2017) indica que o ambiente de trabalho é um elemento importante na produtividade, uma vez

que a ênfase nos objetivos e nos meios tornam possível uma autoavaliação positiva por parte dos trabalhadores, enquanto que uma orientação para a recompensa leva à clareza nas expectativas dos resultados, conduzindo assim a um maior índice de produtividade.

Além disso, o apoio socioemocional no ambiente organizacional influencia os estados cognitivos e afetivos dos indivíduos e resulta numa maior motivação e aumento da produtividade (Arulrajah, 2017).

2.2.3 Determinantes da produtividade

Segundo Rei (2007), o crescimento da produtividade é o principal motor da melhoria do nível de vida a médio prazo. Os aumentos da produtividade estão frequentemente associados a um crescimento mais acelerado dos salários reais e do consumo efetivo da população.

No âmbito das diversas áreas de interesse da comunidade científica, vários são os fatores que têm sido estudados e que afetam a produtividade. Alguns concentram-se nas relações mais imediatas e diretas, enquanto outros adotam uma conceção mais histórica, salientando o papel dos fatores institucionais e políticos que determinam em que medida as empresas e os indivíduos se envolvem em atividades produtivas (Okoye & Ezejiolor, 2013). Para além das causas diretas, é possível identificar fatores subjacentes, que influenciam a produtividade de forma indireta ao atuarem sobre as causas imediatas através da sua influência, das quais: fatores imediatos, fatores subjacentes e fatores fundamentais.

A publicação do modelo de crescimento económico por Solow (1957) marcou um ponto de viragem na análise dos fatores que impulsionam o crescimento a longo prazo, ao evidenciar o papel central do progresso tecnológico e da inovação na produtividade das economias. Lucas (1988), através da teoria do crescimento endógeno, veio destacar a importância do capital humano, designadamente, a educação e a acumulação de conhecimento, como motores fundamentais do crescimento económico sustentado. Esta evolução teórica permitiu integrar fatores institucionais, sociais e tecnológicos na explicação das diferenças de produtividade entre países (figura 2).



Figura 2 - Relação entre o PIB e a Produtividade do Trabalho (Eurostat anual database)

Conforme evidenciado na figura 2, a tendência de uma variável acompanha a tendência de outra, ou seja, quando a produtividade tende a ser mais baixa, o crescimento tende a baixar na mesma proporção. Este fenómeno vai ao encontro da teoria de que com um nível de produtividade alto, os países ou empresas apresentam um maior crescimento, o que prova que a despesa em I&D tem vindo a assumir uma relevante importância económica (Macedo, 2012).

De acordo com Nwachkwu (2004), existem quatro fatores principais de baixa produtividade: fator económico; fator sociológico; fator de gestão; e fatores tecnológicos.

Os fatores económicos dizem respeito aos níveis de recompensa alinhados com os resultados; os fatores sociológicos com um sentimento, ou ausência dele, de pertença numa organização que valoriza o seu capital humano; fator de gestão à qualidade das estratégias de gestão e chefias; e os fatores tecnológicos ao uso de novas ideias, técnicas, inovações e métodos para atingir os objetivos organizacionais (Okoye & Ezejiofor, 2013).

Okoye e Ezejiofor (2013) reiteraram que o desenvolvimento dos recursos humanos, as ferramentas motivacionais e a formação influenciam diretamente a produtividade dos trabalhadores.

Cutcher-Gershenfeld (1991, citado por Bhalla & Giri, 2014) constatou que as organizações em que as relações de trabalho se alicerçam na cooperação e a resolução de conflitos apresentam custos mais baixos, menor *turnover* e maior produtividade em comparação com organizações que não adotam estes comportamentos.

Barter (1994, citado por Bhalla & Giri, 2014) estabeleceu uma ligação entre a adoção de programas de formação contínua e um aumento da produtividade, assim como o estabelecimento de objetivos e um sistema de remuneração por objetivos.

Bhalla e Giri (2014) concluíram que a aplicação de práticas de gestão de alto desempenho refletem-se num melhor desempenho organizacional, nos mais diversos setores e dimensões.

A base para aumentar a produtividade dos colaboradores é o resultado da identificação das lacunas de análise de competências organizacionais em que as empresas intervêm através de estratégias de *Learning & Development* (Abomeh & Peace, 2015, citado por Thuda et al., 2019).

Kaplan e Norton (1992, citado por Thuda et al., 2019) classificam o desempenho da empresa em duas categorias: desempenho financeiro e desempenho não financeiro. O desempenho financeiro mede-se através de indicadores económico-financeiros descritos em ou extraído de relatórios e contas. O desempenho não financeiro refere-se às atividades realizadas para melhoria dos indicadores de recursos humanos, capital estrutural (processos, sistemas, tecnologia e cultura organizacional) e capital do cliente. Estes últimos constituem-se como ativos intangíveis, não explicitamente mensuráveis, e são fundamentais para a criação de valor e para a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

2.3 *Work From Home*

2.3.1 Conceito e evolução histórica

O progresso das tecnologias de informação tem conduzido a uma profunda reestruturação dos métodos de produção, trabalho e aprendizagem, fomentando novos estilos de vida, novas formas de interação social e novos determinantes do bem-estar, abrangendo domínios que vão desde a cultura à ciência, da cidadania à qualidade ambiental (Vilarinho et al., 2021; Couto et al., 2024).

Esta transformação estrutural proporciona oportunidades significativas na organização empresarial, no conteúdo do trabalho, na redefinição das categorias socioprofissionais, na divisão do trabalho e na gestão dos fatores humanos, considerados pilares fundamentais da competitividade (Gibbis et al., 2021). Uma das principais características da sociedade contemporânea no que respeita ao mundo laboral é o surgimento de novas formas de trabalho remoto, impulsionadas pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação.

Deste modo, a disseminação do trabalho a partir do domicílio constitui uma das manifestações mais evidentes da mudança paradigmática em curso (Vala & Caetano, 2007).

O conceito de *home office* surgiu na década de 1970 como uma estratégia para mitigar os problemas relacionados com o tráfego rodoviário em resposta à crise do petróleo, beneficiando dos avanços tecnológicos então emergentes (Smite et al., 2022). Desde então, acompanhando a evolução das tecnologias de informação e comunicação, o *home office* expandiu-se a nível global, consolidando-se como um modelo alternativo para indivíduos e organizações na execução de atividades profissionais (Ribeiro & Antunes, 2021).

Apesar das suas origens em períodos anteriores, é no contexto contemporâneo que o trabalho remoto adquiriu uma relevância acrescida, num cenário em que o modo de produção capitalista se torna progressivamente mais flexível. A procura crescente por flexibilidade laboral resultou no desenvolvimento de diversas modalidades de trabalho, entre as quais se destaca o *home office* (Couto et al., 2024; Nogueira & Patini, 2012).

Atualmente, verifica-se uma multiplicidade de terminologias para designar o trabalho desenvolvido fora dos contextos laborais tradicionais, onde a presença do trabalhador numa infraestrutura física disponibilizada pela organização constitui a norma. Entre essas designações incluem-se *home office*, trabalho à distância, teletrabalho, trabalho remoto, *virtual work* e *telecommuting* (Couto et al., 2024; Ng et al., 2022). Conceitualmente, o *home office* retrata as atividades profissionais que são desempenhadas à distância, geralmente a partir da residência do colaborador ou de outros locais fora das instalações da empresa. Assim, trata-se de um formato que questiona a lógica laboral clássica em relação a dimensões como tempo, espaço, distância e cultura, conferindo maior nível de flexibilidade ao trabalho (Baker et al., 2007).

Esta tendência foi ainda acelerada pela pandemia de COVID-19, levando as organizações a adotarem este modelo de trabalho como resposta à emergência de saúde pública que se disseminou globalmente. Rapidamente, este modelo consolidou-se como uma opção privilegiada, na medida em que estudos indicam que entre 20% e 25% da força de trabalho das economias avançadas pode desempenhar funções remotamente sem que tal implique uma redução da produtividade (Peggy et al., 2022).

Com base em investigações anteriores, Allen et al. (2015) propuseram uma definição abrangente de *home office*, considerando-o uma modalidade de trabalho que envolve a realização de parte do horário laboral fora do local de trabalho convencional, geralmente no domicílio. Nesse contexto, os colaboradores das organizações mantêm a interação com os demais elementos através do uso de tecnologias, sempre que as suas funções assim o exijam e permitam (Couto et al., 2024).

Em suma, o *home office* representa mais do que uma adaptação pontual: trata-se de uma transformação estrutural no paradigma laboral, desafiando concepções tradicionais sobre tempo, espaço e, intrinsecamente, sobre produtividade.

2.3.2 Benefícios e desafios do *Work From Home*

Um estudo conduzido por Smite et al. (2022) identifica cinco fatores determinantes para a transição para o *Work From Home* (WFH): experiências positivas; novos investimentos em capital físico e humano que viabilizam a adoção desta modalidade; a alteração de percepções e a atenuação do estigma associado aos trabalhadores remotos; o risco de contágio; e os avanços tecnológicos. De igual modo, uma análise sobre a produtividade de engenheiros de *software* evidencia experiências favoráveis ao trabalho remoto (Smite et al., 2022).

Embora o modelo *full remote* seja frequentemente associado a desafios significativos e considerado adequado apenas para um grupo específico de profissionais, existem indícios de que a evolução tecnológica tem permitido uma reconfiguração deste paradigma, bem como uma maior familiarização com práticas que facilitam o trabalho de equipas distribuídas e o teletrabalho (Smite et al., 2022).

Os desafios desta modalidade iniciaram-se logo no processo de recrutamento, dado que a flexibilidade constitui um fator determinante para os candidatos exigindo, assim, um esforço acrescido por parte das organizações na implementação de novas políticas corporativas (OIT, 2020).

Com efeito, a flexibilidade assume-se, atualmente, mais do que nunca, como um critério central nas decisões profissionais (Couto et al., 2024; Smite et al., 2022). Tleuken et al. (2022) analisam o impacto do teletrabalho na conceção do trabalho, sugerindo ainda um conjunto de implicações positivas para a motivação e as atitudes dos colaboradores. Deste modo, desempenhar funções fora das instalações das organizações promove um maior

nível de autonomia, na medida em que os indivíduos têm maior controlo sobre a forma e o momento mais adequado para a realização das suas tarefas. De facto, o teletrabalho apresenta uma correlação positiva com a autonomia e a flexibilidade (Martins et al., 2024; Vilarinho et al., 2021).

A viabilidade do trabalho remoto varia substancialmente entre setores de atividade e funções. Por exemplo, a possibilidade de desempenhar funções remotamente alcança 70% entre gestores e profissionais altamente qualificados, enquanto se situa abaixo dos 10% para trabalhadores especializados nos setores da agricultura, silvicultura, pescas, artesanato e ofícios correlatos (Manyika et al., 2021).

De um modo geral, os profissionais com salários mais elevados e níveis de escolaridade superiores encontram-se em ocupações mais propensas à adoção do regime remoto. Paralelamente, o potencial de implementação do teletrabalho nas indústrias está intrinsecamente associado à composição profissional das respetivas forças de trabalho (Couto et al., 2024).

A literatura especializada sobre a temática do teletrabalho (e.g. Couto et al., 2024; Martins et al., 2024) destaca, de forma recorrente, os benefícios e desafios inerentes à sua adoção. Do ponto de vista organizacional, as principais vantagens do teletrabalho analisam-se, desde logo, no aumento da flexibilidade organizacional e produtiva, uma vez que a condição laboral favorece: a deslocalização de atividades tradicionalmente caracterizadas pela unidade de lugar; o aligeiramento das estruturas organizacionais; a redução dos níveis hierárquicos; o aumento da eficiência produtiva, com a diminuição do tempo e dos custos associados aos trajetos profissionais; a redução do tempo de resposta às variações de mercado; a utilização de equipamentos fora do horário de trabalho e a proximidade com os clientes (Couto et al., 2024; Sung et al., 2024).

A flexibilidade induzida pelo WFH projeta-se ainda numa sensível redução de custos em matéria de instalações, equipamentos, consumíveis, energia, alimentação e cargas salariais, a que acresce os apoios financeiros dos poderes públicos, em certos países, ao WFH (Gomes, 2020).

Para além das poupanças nos custos de investimento e de funcionamento, o WFH proporciona ganhos de produtividade associados: ausência de interrupções no trabalho, ao aumento da concentração intelectual, da motivação e da satisfação no trabalho derivadas, entre outros fatores, do alargamento do tempo dedicado à tarefa, da

criatividade e da “eliminação” do stress e do tempo perdido em deslocações (Couto et al., 2024; Gibbis et al., 2021).

Embora os benefícios sejam claramente identificados, alguns estudos (e.g., Couto et al., 2024; Grant & Parker, 2009; Sung et al., 2024) apontam, de forma consistente, fragilidades comuns associadas a esta modalidade de trabalho, nomeadamente: suporte técnico insuficiente da organização, velocidade da internet e problemas de *software*, problemas com questões de regulamentação legal, dificuldades de interação e comunicação entre grupos, isolamento social, sobrecarga de trabalho e dificuldade de separação vida pessoal e vida profissional.

Um estudo realizado pela Eurofound com dados de julho de 2020 (Wang et al., 2021) mostra que 55,3% dos trabalhadores em Portugal não sentiu apoio regular dos seus pares e 61,9% não sentiu apoio regular dos seus gestores, evidenciando o suporte social como uma das principais lacunas na implementação do WFH. Paralelamente à necessidade de apoio regular dos colegas e supervisores, o trabalho remoto reúne um conjunto de desafios relacionados com a comunicação, a gestão, a transparência, as tecnologias, a segurança e a manutenção da coesão das equipas (Wang et al., 2021).

2.3.3 Impactos do *Work From Home* em indicadores de recursos humanos

O teletrabalho surge no contexto de uma sociedade moderna e globalizada, amplamente dominada pelas novas tecnologias, como uma alternativa estratégica ao funcionamento das organizações, que valorizam essencialmente o seu capital humano, alinhando-o às exigências de produção e às respetivas metas (Figueiredo et al., 2020). Até hoje, não é conhecido nenhum modelo teórico que tenha modelado explicitamente a ligação entre o WFH e a produtividade dos trabalhadores.

Existe um vasto e crescente debate empírico sobre a relação entre o WFH e vários resultados individuais dos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito ao *turnover*, absentismo, autonomia e *performance*, satisfação e *Work Life Balance* (Vilarinho et al., 2021). As evidências sobre estas ligações que potencialmente afetam a produtividade das empresas são, no entanto, inconclusivas (Monteiro et al., 2019).

Em termos estratégicos, as organizações encontram desafios que se relacionam com a implementação das suas práticas à distância, devido à alteração das características do

trabalho e por conseguinte à alteração do perfil de competências técnicas e interpessoais dos recursos humanos (Peggy et al., 2022).

A interação de novos colaboradores, a comunicação das equipas através de novos meios, a monitorização e *feedback* das atividades, o redesenho do trabalho de acordo com o novo ambiente e a avaliação e atualização das competências necessárias à inovação tecnológica, são aspetos que carecem de uma intervenção por parte dos departamentos de RH, que por sua vez, precisam de competências e recursos das políticas de recursos humanos para tornar os obstáculos identificados em sistemas de alto desempenho (Wang et al., 2021).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013, citado por Figueiredo et al., 2020) salienta os benefícios associados ao teletrabalho,

Existe uma grande quantidade de evidências que demonstram que os trabalhadores tendem a ser mais produtivos e trabalhar mais horas que seus colegas que trabalham no escritório. Em primeiro lugar, aumenta a satisfação pessoal do empregado: livres da agitação diária de ter de percorrer longas distâncias, os trabalhadores podem encontrar mais facilmente um equilíbrio entre a vida privada e o trabalho e o tempo que perderiam no trânsito pode ser dedicado a trabalhar para a empresa. Os estudos demonstram que o teletrabalho reduz a rotatividade de pessoal, o que traduz em economia de milhares de dólares em custo de formação e contratação de novos empregados, a flexibilidade de horário oferece a possibilidade aos teletrabalhadores de encarregar-se das obrigações familiares, cumprir suas obrigações ou programar suas reuniões sem perder um dia completo de trabalho. O teletrabalho também permite que os empregadores economizem dinheiro com o consumo de energia, bens imóveis e custos de realocização (Figueiredo et al., 2020, p. 42).

Com base num estudo elaborado por Vilarinho e et al., (2021), evidencia-se que trabalhadores em WFH quando comparados com colegas que possuem os mesmos cargos e desenvolvem as mesmas atividades em regime presencial, os primeiros apresentam um desempenho profissional e bem-estar no trabalho mais elevado, além de avaliações mais positivas das relações socioprofissionais, condições e organização do trabalho.

O teletrabalho também afeta questões mais práticas da rotina do colaborador, como a possibilidade de evitar os condicionamentos referentes à deslocação, a economia de tempo de deslocação entre a casa e o espaço físico da organização e de gastos com roupas e alimentação (Couto et al., 2024). Na perspetiva de Vilarinho et al. (2021), essas variáveis afetam diretamente o bem-estar e a qualidade de vida geral dos trabalhadores remotos, especialmente no regime de WFH.

O modelo JD-R (*Job Demands-Resources Model*) explica de que forma as exigências e os recursos presentes no trabalho impactam no bem-estar e o *engagement* dos trabalhadores (Galanti et al., 2021). A pandemia de COVID-19 e a obrigatoriedade de

alteração do local de trabalho provocou mudanças nas exigências e recursos e, subsequentemente, no bem-estar e no nível de envolvimento (*engagement*) dos trabalhadores.

A transição abrupta não permitiu um planeamento e uma adaptação por parte das organizações, tal como o desenvolvimento de políticas e práticas alinhadas às novas exigências e aos recursos necessários (Galanti et al., 2021).

Assim, este modelo JD-R considera que, em virtude da adoção de um regime de WFH, um aumento das exigências e uma diminuição dos recursos propiciam o *burnout*, dado que as exigências de trabalho são preditores de exaustão e a falta de recursos reduz o compromisso e aumenta também a exaustão (Couto et al., 2024). As exigências de trabalho, inicialmente associadas apenas a efeitos negativos, comportam aspetos como a carga de trabalho, a pressão, o contacto com o cliente, o ambiente físico, os horários, as exigências emocionais e as mudanças das tarefas (Galanti et al., 2021).

Segundo Baker e Demerouti (2017), os recursos incluem a autonomia, o *feedback*, o suporte social, as oportunidades de aprendizagem, as instalações de trabalho, a flexibilidade de horário e os recursos tecnológicos disponíveis como responsáveis pela promoção do *engagement*, pela motivação e a satisfação associada ao trabalho. Adicionalmente, existe uma interação entre dois processos, uma vez que, os recursos de trabalho atenuam o impacto nefasto das exigências e numa situação de elevadas exigências existe uma maior valorização dos recursos e conseqüente aumento da motivação (Baker & Demerouti, 2017). Por sua vez, o bem-estar e a motivação dos indivíduos influenciam o desempenho no trabalho, dado que os trabalhadores que sentem emoções positivas tendem a ser mais criativos, a ter maior energia no desempenho das suas funções, a procurar o apoio dos colegas e supervisores e a manifestar o seu compromisso para com estes, reduzindo a propensão para o *burnout* (Couto et al., 2024; Kwon & Kim, 2020).

Bakker e Demerouti (2017) apresentam o modelo das exigências e recursos de trabalho que pressupõe que os gestores e os departamentos de gestão de pessoas são os responsáveis pela criação do ambiente de trabalho através do descritivo das funções, da determinação de objetivos e do fornecimento dos recursos necessários ao desempenho esperado, no entanto, a literatura mais recente introduz um fator importante como preponderante: a proatividade dos indivíduos na realização e ações que redesenham o seu trabalho, aumentando os seus recursos e desafios e reduzindo as exigências (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014).

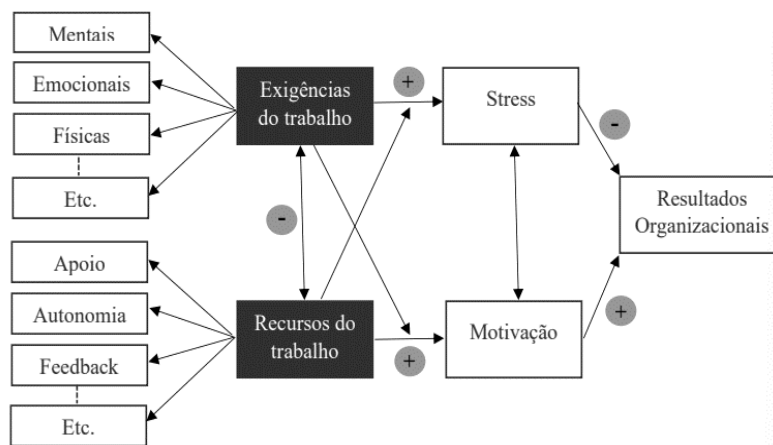


Figura 3 - Modelo das exigências e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2017)

Estes ajustes *bottom-up*, associados aos aspetos definidos pela organização, têm um impacto na otimização do ambiente de trabalho (Baker & Demerouti, 2017). A utilização deste modelo como ferramenta de gestão permite analisar as exigências e os recursos existentes e elaborar uma intervenção personalizada e adequada ao caso concreto.

2.3.4 A regulamentação legal do teletrabalho em Portugal

Para além dos horários de trabalho, do apoio técnico, dos instrumentos de trabalho, bem como das medidas de segurança e saúde, é igualmente fundamental clarificar as condições dos acordos de organização de teletrabalho relativas à localização, ao reembolso de despesas relacionadas com o teletrabalho, às alterações contratuais e aos procedimentos de notificação em caso de impedimentos ao trabalho, doença ou acidentes de trabalho. As organizações devem proceder à análise dos vários aspetos jurídicos relacionados com o teletrabalho (OIT, 2020).

Em 2002 foi estabelecido o Acordo – Quadro Europeu sobre o Teletrabalho (DGERT, 2020) onde se destacam disposições sobre i) atribuição aos teletrabalhadores de proteção semelhante à dos trabalhadores que exercem a sua atividade nas instalações do empregador; ii) regulamentação das suas condições de trabalho; iii) e consagração de dois princípios solenes – o princípio de reversibilidade e o do carácter voluntário do teletrabalho (*International Labour Organization, 2020*).

Em consonância com as principais orientações do Acordo do Quadro Europeu sobre o Teletrabalho, Portugal estabeleceu o regime jurídico do teletrabalho tendo sido o primeiro país a nível Europeu a fazê-lo (OIT, 2020).

O regime jurídico do teletrabalho teve a sua primeira consagração legal nos artigos 233.º e 243.º da Lei n.º 99/2003 de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho. Seguidamente, a lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro que aprovou o novo Código do Trabalho, regula o teletrabalho nos artigos 165.º a 171.º, sem relevantes alterações face à sua versão anterior. No Código do Trabalho, o teletrabalho é definido como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (art.º 165.º) estipulando-se que para se exercer a atividade no regime de teletrabalho, é necessária a celebração de um contrato de prestação subordinada de teletrabalho.

Recentemente, decorrente da pandemia de COVID-19, a figura de teletrabalho ganhou uma relevância adicional e passou a assumir um papel central como instrumento de organização de trabalho. Neste sentido, a legislação sofreu alterações, com especial foco na obrigatoriedade do recurso a esta modalidade de trabalho, nas funções com natureza que assim o permitisse, de forma a dar resposta a uma emergência de saúde pública (OIT, 2020).

O recurso a esta modalidade de trabalho coloca questões importantes aos empregadores, sobretudo ao exercício de alguns dos seus poderes, nomeadamente os poderes de direção e de controlo da prestação do trabalho a que o trabalhador está obrigado em resultado da celebração do contrato de trabalho. De igual modo, o trabalho à distância, prestado no domicílio do empregado, suscita naturais preocupações de segurança, associadas ao receio de que não sejam tomadas as necessárias medidas para adequada proteção da confidencialidade das informações da empresa (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2020).

Com efeito, as empresas dispõem, atualmente, de um vasto conjunto de tecnologias que, mesmo à distância, permitem monitorizar a prestação do trabalho, quer em termos de produtividade, quer em termos de cumprimentos de tempos de trabalho, bem como algum controlo sobre a eventual utilização indevida de informações da empresa. Assim, a questão e o desafio que se coloca às empresas não é falta de meios de monitorização, mas a sua compatibilização com a proteção legal de dados pessoais e da privacidade dos empregados, de forma a evitar violações dessas normas (Gomes, 2020).

Neste âmbito, é imperativo considerar o facto de que o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) permite que os Estados-Membros regulem, por lei ou através de convenções coletivas, matérias respeitantes ao tratamento de dados pessoais de empregados no contexto laboral (Regulamento (UE) 2016/679).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3 Metodologia

Este capítulo tem como finalidade descrever a metodologia utilizada na investigação, assim como todos os seus detalhes. Deste modo, é abordado ao longo do mesmo, todo o método de recolha e tratamento de dados, assim como as perguntas de investigação e os seus respetivos objetivos.

3.1 Método de análise

Numa perspetiva de investigação e póstumo à revisão da literatura, é imperativo encontrar respostas no que concerne à ligação entre o WFH e a produtividade.

A pergunta de investigação constitui a base orientadora do estudo, expressando, sob a forma de questão inicial, o principal objetivo do investigador ao delinear o seu projeto de investigação (Denzin & Lincoln, 2006).

Neste sentido, a pergunta de investigação que norteou esta investigação foi “Como é que o *Work From Home* impacta na produtividade dos trabalhadores?” e o objetivo central do estudo é compreender os impactos do *Work From Home* na sua produtividade.

Por se tratar de uma investigação que pretende apresentar informação sobre uma realidade e de modo a corresponder aos objetivos definidos, este estudo apresenta uma abordagem qualitativa do tema em análise. De acordo com Morgan (2018), uma metodologia de investigação diz respeito a um conjunto de ferramentas, procedimentos e formas de alcançar o fim da investigação.

O método qualitativo beneficia estudos de pequena dimensão e cujos participantes são propositadamente selecionadas com base num conjunto de critérios previamente definidos. A recolha de dados caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, possibilitando que as questões previamente feitas possam ser exploradas na sua génese. Não importa, portanto, o número de participantes na investigação, mas sim a procura pela qualidade das suas respostas, de modo a chegar o mais perto possível da realidade. Deste modo, esta metodologia favorece, assim, a riqueza nos detalhes da informação nos dados recolhidos (Snape & Spencer, 2003).

Os estudos com base na metodologia qualitativa favorecem a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos que participam na investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (2010) consideram que esta abordagem possibilita a narração de um fenómeno em profundidade, através da apreensão de significados dos sujeitos, uma vez que neste

tipo de estudos está inerente um esforço de compreensão das diferentes perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos relativamente a uma determinada problemática.

A opção por esta metodologia de investigação justifica-se pela intenção de compreender em profundidade realidades distintas, valorizando as experiências vivenciadas pelos diferentes intervenientes no estudo e permitindo identificar as múltiplas perspetivas associadas à temática em análise. Neste sentido, a seleção dos participantes baseou-se na diversidade dos seus papéis dentro da organização, contemplando funções pertencentes a distintos níveis hierárquicos, o que se revelou fundamental para a riqueza e abrangência da análise.

O presente estudo tem como objetivo principal compreender os impactos do regime de *home office* na produtividade dos trabalhadores do setor do retalho alimentar.

De forma mais específica, pretende-se:

- Compreender a perceção dos trabalhadores relativamente aos seguintes modelos de trabalho: presencial, remoto e híbrido;
- Compreender a perceção dos trabalhadores relativamente à sua produtividade, nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido;
- Compreender a perceção dos trabalhadores relativamente aos fatores que influenciam a sua produtividade nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

A abordagem qualitativa apresenta-se como a mais adequada para este estudo, dada a sua capacidade de explorar fenómenos complexos em profundidade, privilegiando a compreensão das perceções, significados e experiências dos participantes (Creswell, 2014).

Através da recolha e análise de dados não padronizados, como entrevistas semiestruturadas ou *focus group*, é possível captar a riqueza do contexto e das interpretações individuais, aspetos muitas vezes negligenciados por abordagens quantitativas (Denzin & Lincoln, 2018).

3.2 Desenho da investigação e Procedimentos de recolha de informação

Numa vertente prática e com o objetivo de compreender a relação existente entre o regime de *home office* e a produtividade dos trabalhadores, optou-se pela técnica da entrevista

semiestruturada, no sentido de compreender a percepção dos profissionais relativa a esta temática.

A utilização da entrevista é um instrumento de investigação que tem por objetivo recolher informações do grupo que está em estudo (Sá & Moreira, 2021).

A entrevista enquanto técnica de recolha de informação consiste, portanto, na tradução dos objetivos de pesquisa em questões específicas que permitirão tirar conclusões sobre a população em estudo. A sua aplicação possui ainda diversas vantagens, das quais se destacam o anonimato nas respostas e uma maior abrangência do número de respostas (Quivy & Campenhoudt, 2013).

A opção pela técnica de entrevista deve-se ao facto de se tratar de um estudo exploratório, com o intuito de obter um melhor entendimento no que reporta à relação entre estas duas variáveis. Assim, a entrevista seria o método mais eficaz para permitir compreender a percepção dos trabalhadores sobre a sua produtividade neste regime.

O primeiro aspeto que se teve em consideração na construção do guião de questões (apêndice 1) foi o tipo de informação a recolher, a partir da revisão de literatura, no sentido de construir um instrumento de medida que permita ir ao encontro aos objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013).

As questões a colocar foram gerais ou específicas, abertas ou fechadas, tendo, no presente caso, maior incidência as questões abertas, uma vez que se considerou que esta tipologia de questões permitia obter uma maior abrangência de dados e perspetivas relevantes para a investigação (Triviños, 1987).

As entrevistas foram realizadas com recurso a um guião (anexo 1), antecipadamente elaborado, que incluía questões cujas temáticas foram escolhidas tendo em consideração os objetivos do estudo e a revisão da literatura. Deste modo, este guião da entrevista é constituído por 11 questões, com as quais se abordam as questões relacionadas com os regimes de trabalho e a produtividade.

Os entrevistados foram questionados sobre vários aspetos relacionados com a sua experiência nos diferentes regimes de trabalho, nomeadamente presencial, remoto e híbrido. Procurou-se, em primeiro lugar, que descrevessem como desempenham as suas funções em cada uma destas modalidades, de modo a compreender as diferenças sentidas no dia a dia. Seguidamente, foi-lhes pedido que expressassem em qual dos regimes se

consideram mais produtivos, dando exemplos que sustentassem a sua percepção. Foi também explorado quais os fatores que contribuem para potenciar ou dificultar a produtividade no regime de teletrabalho, solicitando a indicação de elementos que consideram favoráveis e desfavoráveis. Paralelamente, os entrevistados refletiram sobre os aspetos que influenciam a produtividade no regime de trabalho que atualmente adotam, de forma a identificar os principais impulsionadores e obstáculos ao seu desempenho.

A satisfação face aos diferentes regimes foi igualmente abordada, assim como a relação entre este sentimento e o nível de produtividade alcançado. Foi ainda analisado o apoio que sentem ser proporcionado pela organização para o desempenho das suas funções em regime remoto e o impacto que esse apoio tem na sua eficácia. Além disso, os participantes foram convidados a refletir sobre o seu sentimento de pertença à organização e a relação com os colegas no contexto do trabalho remoto, avaliando as consequências desses fatores para a produtividade.

Por fim, foi solicitada uma comparação entre a produtividade que sentem atingir nos regimes híbrido, presencial e remoto, incluindo a indicação da sua preferência pessoal, mesmo que esta não coincida com o regime em que consideram ser mais produtivos.

Para complementar, foram colhidas opiniões sobre o regime que, enquanto gestores, proporião para as suas equipas, com as respetivas justificações. Este conjunto de questões permitiu recolher um amplo leque de percepções e reflexões, essenciais para compreender a complexidade da produtividade em ambientes de trabalho flexíveis e os seus impactos na satisfação e no desempenho profissional. A entrevista aplicada no âmbito desta investigação tem por objetivo explorar qual a percepção dos profissionais que experienciaram três regimes de trabalho distintos, nomeadamente, exclusivamente presencial, remoto e regime híbrido relativamente à sua produtividade em cada um deles. Estas entrevistas foram previamente agendadas com os participantes do estudo, de modo presencial ou através do recurso a tecnologias de comunicação, nomeadamente o *Microsoft Teams*.

Os participantes deste estudo são profissionais que se encontram a laborar no setor do retalho alimentar, com base nos seguintes critérios:

- Profissional com um mínimo de um ano de experiência profissional na função, em regime exclusivamente presencial;
- Profissional com um mínimo de seis meses de experiência profissional na função, em regime exclusivamente *home office*;

Os intervenientes desta investigação foram selecionados de acordo com os princípios de amostragem teórica e os aspetos acima referidos foram pensados e analisados na altura de as considerar (Strauss & Corbin, 2008). No total foram considerados 15 participantes, contudo foi possível chegar à saturação teórica e a dados relevantes acerca da temática investigada (referência para a saturação teórica).

O pedido de colaboração/consentimento informado foi lido a cada um dos participantes no estudo antes da realização da entrevista, de modo a terem a possibilidade de colocar as questões que daí surgissem em relação aos objetivos, etapas e métodos do estudo. O pedido assegurava o anonimato dos participantes e de toda a informação recolhida, participação voluntária e informada, a confidencialidade e a restituição dos dados recolhidos.

3.3 Descrição dos participantes

Todos os profissionais estão enquadrados na Direção de Recursos Humanos da empresa em causa, exercendo funções nas áreas administrativas, desenvolvimento e comunicação de Recursos Humanos. A antiguidade média dos entrevistados encontra-se fixada nos 11,7 anos.

É relevante destacar que alguns profissionais ocupam atualmente cargos de chefia intermédia e superior. Essa diversidade hierárquica proporciona a obtenção de dados provenientes de diferentes perspetivas dentro da organização. Esta abordagem enriquece o estudo, conferindo-lhe uma maior amplitude e fiabilidade (Quivy & Campenhoudt, 2008). Ao considerar as diferentes hierarquias, é possível captar uma visão mais abrangente dos processos e dinâmicas organizacionais, o que contribui para uma análise mais completa e precisa dos resultados obtidos. A inclusão desses dados de diferentes níveis hierárquicos fortalece, assim, a validade e a relevância do estudo em questão (Creswell, 2014). Com base na tabela 1, são demonstrados todos os dados específicos de cada um dos participantes, nomeadamente no que concerne à sua identificação utilizada para este estudo, o seu género, idade, escolaridade concluída, área de estudos, função que

desempenha à data do estudo, antiguidade na empresa e modelo em que se encontra a exercer atividade profissional, seja através do regime presencial, híbrido ou completamente remoto.

Tabela 1 - Descrição dos participantes do estudo (Género, Idade, Nível de Escolaridade, Função, Antiguidade e Regime de Trabalho)

Identificação do Participante	Género do Participante	Idade (anos)	Escolaridade Concluída	Área de Estudos	Função	Antiguidade na Empresa	Modelo de Trabalho
Participante 1	Feminino	42	Licenciatura	Recursos Humanos	<i>Analyst</i>	14	Híbrido
Participante 2	Feminino	45	Licenciatura	Recursos Humanos	<i>Team Leader</i>	20	Híbrido
Participante 3	Feminino	42	Licenciatura	Biologia	<i>People Generalist</i>	4	Híbrido
Participante 4	Feminino	51	Pós-Graduação	Jornalismo	<i>Communication Specialist</i>	23	Híbrido
Participante 5	Feminino	27	Pós-Graduação	Gestão	<i>Analyst</i>	4	Remoto
Participante 6	Feminino	32	Licenciatura	Recursos Humanos	<i>People Generalist</i>	4	Híbrido
Participante 7	Feminino	49	Pós-Graduação	Recursos Humanos	<i>Area Manager</i>	18	Presencial
Participante 8	Masculino	38	Ensino Secundário	N.A.	<i>People Generalist</i>	17	Híbrido
Participante 9	Masculino	26	Pós-Graduação	Apoio de Gestão	<i>People Generalist</i>	3	Presencial
Participante 10	Feminino	41	Licenciatura	Psicologia	<i>Area Coordinator</i>	14	Presencial
Participante 11	Feminino	42	Licenciatura	Recursos Humanos	<i>Team Leader</i>	18	Híbrido
Participante 12	Feminino	51	Mestrado	Psicologia	<i>People Business Partner</i>	12	Presencial
Participante 13	Feminino	24	Licenciatura	Sociologia	<i>Payroll Assistant</i>	3	Híbrido
Participante 14	Masculino	40	Licenciatura	Psicologia	<i>Team Leader</i>	20	Híbrido
Participante 15	Feminino	26	Mestrado	Direito	<i>Junior Labour Lawyer</i>	2	Híbrido

3.4 Procedimentos de análise de dados

No que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos, uma das técnicas mais comuns na análise de dados qualitativos na investigação em Ciências Sociais é a análise de conteúdo (Gerhardt & Silveira, 2009). Esta é composta por seis etapas: 1) definição clara do problema e, sempre que possível, do contexto teórico; 2) definição do corpus, precisando as regras de seleção do material a amostrar; 3) operacionalização; 4) análise de dados; 5) verificação da fiabilidade dos dados e 6) interpretação (Gerhardt & Silveira, 2009).

O seu principal objetivo é organizar os dados com finalidade de ser possível encontrar respostas do problema em questão, ou seja, tornar os dados qualitativos descritivos, onde a codificação tem um papel fulcral. Consequentemente, este método de tratamento da informação recolhida permitiu identificar as principais ideias relativas ao objeto de estudo.

No tratamento de informação e de modo a garantir o anonimato dos participantes e a confidencialidade da informação, cada entrevista foi identificada com um número que serve de identificação a cada participante no estudo.

A análise de informação teve por base uma análise de categorias e subcategorias (tabela 2), optando-se pela análise de conteúdo para a tratamento de informação.

Tabela 2 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
Regime de trabalho	Presencial; Remoto; Híbrido
Satisfação	Satisfação com regime; Impacto da satisfação na produtividade; Motivos da (in)satisfação; Equilíbrio pessoal e profissional
Apoio organizacional	Apoio tecnológico; Formação e recursos; Suporte da chefia; Comunicação organizacional; Facilidade de adaptação
Comprometimento organizacional	Sentimento de pertença; Relação com colegas; Identificação com a organização; Vínculo emocional; Impacto do regime no envolvimento organizacional
Perceção de produtividade	Produtividade em cada regime; Fatores facilitadores da produtividade; Fatores prejudiciais; Autonomia; Gestão do tempo

As categorias e subcategorias mostradas foram elaboradas a partir de uma análise do guião da entrevista, que foi previamente estruturado, de acordo com os objetivos do estudo

e suportado pela respetiva revisão da literatura. Foi selecionada uma análise de conteúdo, de acordo com a proposta de Bardin (2011), viabilizando a organização e classificação das unidades de significado manifestadas pelos participantes. As principais categorias — tipo de trabalho, satisfação, suporte organizacional, comprometimento com a organização e perceção de produtividade — foram selecionadas por representarem os eixos fundamentais da pesquisa e por estarem diretamente ligadas aos fatores mais debatidos na literatura sobre os efeitos do WFH. As subcategorias, por sua vez, resultam dos temas operacionais presentes no guião, permitindo uma análise transversal e comparativa das informações. Esta entidade tem como propósito assegurar uma análise minuciosa, consistente e compatível com as metas da pesquisa, observando os princípios metodológicos de validade interna, fiabilidade e abrangência preconizados na abordagem qualitativa (Bardin, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2013).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos, sendo analisadas as respostas dos participantes que se consideram mais pertinentes no âmbito dos objetivos deste estudo.

De modo mais específico, este estudo pretende compreender os verdadeiros impactos do *home office* nos indicadores de produtividade, tanto no âmbito da gestão em geral como, em particular, na GRH. São, ainda, exploradas as seguintes dimensões de análise: (1) regime de trabalho, explanando os seus pontos positivos e negativos, (2) satisfação, (3) apoio e (4) comprometimento organizacional e, (5) perceção de produtividade, como resposta aos objetivos específicos da problemática em estudo.

4.1 Regime de trabalho

No que concerne à dimensão do regime de trabalho, em que foram abordadas as questões relativas às funções em prol de cada um dos regimes de trabalho, todos os participantes salientam diferenças entre a sua função em cada um dos regimes de trabalho, nomeadamente sobre a forma como organizam o seu dia a dia, assim como as diferenças de tarefas que têm de executar periodicamente. O participante número quatro, com a função de *Communication Specialist* salienta,

“No presencial, quando tenho de elaborar conteúdo, que é uma das partes principais da minha função, é mais fácil quando estou aqui (escritório) porque consigo deslocar-me, mirar à procura das pessoas. No híbrido, às vezes torna-se um bocadinho mais complicado porque não pessoas não respondem ou não atendem o telefone. Aqui tens sempre hipótese de ser um bocadinho mais intrusivo...” (Participante 4).

As funções com alguma responsabilidade de gestão salientam, ainda, a distinção relativa à organização e priorização das tarefas, nomeadamente no que concerne às suas funções de chefia e supervisão, conforme sugerem dois participantes:

“(Quando no escritório) O primeiro momento do meu dia é, no fundo, olhar para todo o trabalho da equipa e fazer priorização daquilo que são as atividades da equipa.” (Participante 7).

“Tendo em conta que a minha equipa trabalha muito para o mesmo objetivo, quando estamos no presencial temos muita necessidade de falar umas com as outras e termos contacto direto. Em casa, faço precisamente o mesmo ou tento

fazer, promovendo reuniões de pontos de situação ao longo do dia para conseguirmos perceber o ponto em que estamos e qual o foco que estamos a dar naquele momento” (Participante 11).

Apesar disto, os participantes com funções de chefia e supervisão evidenciam que as suas funções são, também, compatíveis em diferentes regimes de trabalho, conforme destaca o participante 10:

“A nível de gestão é possível fazê-lo seja no regime presencial, seja no regime remoto. A gestão das equipas e do trabalho, desde que efetivamente haja compromisso de ambas as partes e a responsabilização, tem tudo para correr bem” (Participante 10).

Através destes resultados, compreendemos a clara distinção entre a organização do dia a dia de colaboradores com funções operacionais e com funções de supervisão, no sentido em que o entrevistado 7 salienta uma maior dificuldade na gestão do seu dia a dia nos diferentes regimes de trabalho, enquanto os restantes entrevistados, com funções de carácter mais operacional, salientam apenas a necessidade de algum reajuste de tarefas em função do local físico onde se encontram a trabalhar. Paralelamente, a participante 7 refere, ainda, uma maior dificuldade na gestão das suas pessoas no dia a dia quando as mesmas se encontram em regime de *home office*, sobretudo em função das tarefas diárias de carácter pessoal que se colocam paralelamente ao seu dia de trabalho, para além de todos os fatores de distração inerentes.

Ainda na dimensão do regime de trabalho, com especial foco no trabalho presencial, alguns participantes referem percecionar maiores níveis de produtividade quando se encontram a trabalhar a partir do escritório. Um exemplo dessa perceção é ilustrado pelo seguinte testemunho:

“Quando estou no escritório, consigo manter um ritmo de trabalho mais estruturado. Tenho acesso imediato às pessoas com quem preciso de interagir e sinto que a comunicação flui de maneira mais natural. Em casa, às vezes, há ruídos ou interrupções que me tiram do foco. No escritório, a separação entre o ambiente profissional e pessoal ajuda-me a estar mais concentrado e produtivo ao longo do dia.” (Participante 7).

4.1.1 Fatores influenciadores do regime de trabalho

Por sua vez, alguns participantes referem como principais fatores que prejudicam a sua atividade em regime presencial fatores como barulho, confusões constantes, alteração de prioridades, distrações, stress associado às deslocações e menor produtividade pelos momentos de distração que acabam por se prolongar para além do tempo estimado:

“Confusões constantes, o barulho do open space... E a falta de definição, não é falta de definição, alteração constante de prioridades” (Participante 4).

“fatores de distração característicos de estar no mesmo espaço físico, por causa do ruído de fundo dos colegas”, o “convívio com os colegas que se estende para lá de uma meia hora”, o “stress de pensar na hora de sair, tenho isto pendente, vou apanhar trânsito, vou chegar mais tarde a casa” (Participante 5).

De salientar que a organização do espaço físico em *open space* foi salientado por diversos participantes como um fator prejudicial do regime de trabalho presencial. Estes resultados sugerem que esta forma de organização dos espaços de trabalho é geralmente percecionada como pouco benéfica pelos entrevistados no que concerne ao seu trabalho em regime presencial.

Relativamente à perceção dos candidatos acerca dos aspetos que podem prejudicar a sua atividade profissional em regime de *home office*, as respostas centram-se em dois grandes aspetos: Ausência de relacionamento interpessoal e dificuldades de comunicação com os diversos interlocutores, evidenciados pelos testemunhos dos seguintes participantes:

“Um aumento do número de horas trabalhadas, porque não temos toda aquela rotina de termos de levantar mais cedo, dirigir-me para o escritório...”, “que tanto pode ser encarada de forma como positiva, como negativa” (Participante 10).

“Estar por casa permite-me ter algumas pausas que não consigo ter no escritório. Nem que seja para fazer pequenas atividades de casa, uma máquina de roupa a lavar, mas permite-me fazer uma pausa (que é ótimo) para muitas das vezes, amadurecer alguma ideia que me esteja a provocar alguma dificuldade” (Participante 10).

“No meu caso pessoal, não tendo filhos, estar em casa é muito mais tranquilo porque tenho um foco total naquilo que estou a fazer e no meu trabalho”, “Costumo dizer que há tarefas que guardo para os dias em que estou em casa, porque aqui

(no escritório) não as consigo realizar, porque as interrupções constantes não o permitem” (Participante 11).

Deste modo, podemos salientar que os principais benefícios identificados pelos participantes no estudo do regime de *home office* são: maior foco nas tarefas e maior satisfação pessoal, conforme evidenciam as seguintes transcrições:

“Quando são tarefas de cariz administrativo e exige mais foco e concentração, acho que sou mais produtiva em home office” (Participante 6).

“Estando em casa, o dia de trabalho acaba e a vida pessoal começa mais cedo, não existem as deslocações, não existe tanto risco também, no fundo ganhamos mais tempo, dá-me essa facilidade. Estes aspetos impactam na minha produtividade e nos custos e gastos, acaba por ser sempre uma mais-valia...” (Participante 8).

4.2 Satisfação com o regime de trabalho

Para além destes aspetos, em termos de benefícios foram enunciados por diversos entrevistados a facilidade na conciliação dos aspetos de *Work Life Balance*, assim como a melhor gestão de tarefas de cariz mais administrativo e com maior exigência de concentração e foco nas tarefas.

Em relação à questão relativa aos aspetos positivos e negativos do regime no qual cada um dos entrevistados se encontrava à data da realização de entrevistas, que na sua maioria era em regime híbrido, caracterizado por três dias em regime presencial e dois dias em regime remoto, as respostas evidenciam, na sua generalidade, um maior nível de satisfação e perceção da produtividade em regime híbrido, conforme é perceptível no seguinte relato:

“Este regime de facto é o melhor dos dois mundos, conseguimos ter a flexibilidade em termos pessoais, de tempo... em termos de custos, também balancear... consigo ter aquele espírito de equipa, aquela mais-valia do trabalho no escritório, mas também consigo poupar seja nos almoços e nas deslocações nos dias em que fico em casa” (Participante 2).

O participante 11 considera que não existem aspetos que prejudiquem a produtividade num regime híbrido, uma vez que acredita que,

“As coisas estão bem equilibradas, não sinto que seja prejudicial e é um regime que eu gosto bastante” (Participante 11).

O participante 1 salienta que o principal benefício do regime híbrido sustenta-se no maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal,

“Eu acho que nos dá um certo equilíbrio, porque podemos ter dias em que vamos para o escritório e dias em que podemos ter a nossa rotina familiar, sendo mais diferente e tranquilo” (Participante 1).

Paralelamente, são apontados por alguns participantes alguns desafios neste regime de trabalho, nomeadamente,

“O híbrido é maravilhoso, mas também sinto que nos quebra as rotinas, porque hoje estamos no escritório, amanhã em casa...” (Participante 15)

De um modo geral, é possível concluir, com base nos pareceres recolhidos, que a generalidade dos entrevistados percebe o regime híbrido de trabalho como aquele em que se consideram mais satisfeitos e, paralelamente, mais produtivos.

“O híbrido permite-nos criar um corte. O 100% presencial vai levar-nos a um ponto em que vamos necessitar de sair da rotina. Assim, num regime híbrido, não há uma rotina excessiva nem de um lado, nem do outro e também permite conciliar algumas tarefas que não conseguiria fazer se tivesse 100% office, como por exemplo, ir ao banco, sem ter de tirar um dia de férias” (Participante 10).

“Impactou de forma positiva (o trabalho híbrido) porque não sinto o isolamento do home office, a ausência daqueles momentos sociais, de tomar café com os colegas, falar sobre a vida pessoal... que faz toda a diferença quando estamos no escritório. E este regime tem essa mais-valia, porque permite-nos ter o melhor dos dois mundos” (Participante 2).

Quando à satisfação dos entrevistados acerca do regime na realização das suas atividades profissionais e, conseqüentemente, na sua satisfação global, a generalidade dos entrevistados referiu o regime híbrido, com base nas seguintes transcrições, é o que promove maior satisfação aos colaboradores,

“O que me sinto mais satisfeito é efetivamente o regime híbrido... Porque sinto que consigo conciliar e organizar os dias de trabalho, para atingir os objetivos.”

Ou seja, quando estou em casa consigo fazer o que tenho pendente que me exige mais foco e da minha parte e quando estou nas lojas consigo dar aquele atendimento mais personalizado às pessoas, estar com os colaboradores, fazer entrevistas...” (Participante 9).

Antagonicamente, o participante 12 salienta que o regime em que se sente mais satisfeito é o presencial, conforme ilustra o seguinte testemunho.

“Esta satisfação impacta na minha produtividade no sentido em que me permite tirar o máximo partido dos meios que a empresa me disponibiliza para exercer a minha função com sucesso, sentindo-me diariamente feliz pelo que faço. E isso é muito importante. Quando nos sentimos felizes, é óbvio que somos mais produtivos. Sentimos mais vontade, motivação” (Participante 12).

Este participante foi o único que fez referência ao regime presencial como aquele que se sente mais satisfeito, contrastando com todos os outros, que referiram o regime híbrido, tal como salientado no excerto seguinte:

“O regime de home office tem um impacto enorme na produtividade, porque leva a procrastinação e ao adiamento constante das tarefas, portanto, o híbrido, obriga-nos a colocar estes limites, ao mesmo tempo que temos esta flexibilidade, dá-nos um certo equilíbrio” (Participante 6).

4.3 Apoio prestado pela organização

No que concerne à perspetiva de cada um dos participantes relativamente ao apoio que foi prestado pela organização para o desempenho da sua função em regime remoto, a generalidade dos participantes identificou o apoio básico prestado em matéria de infraestruturas e equipamentos, disponibilizando todos os equipamentos de trabalho para serem utilizados nas suas casas. Nenhum participante salienta, portanto, qualquer apoio excecional que possa ter impactado diretamente na produtividade de cada um, conforme explicita um dos participantes:

“Foi disponibilizado tudo o que teria de ser disponibilizado. O básico, honestamente. Em termos de equipamentos, já utilizávamos portáteis, o que facilitou bastante a adaptação à nova realidade... De resto, os apoios que se ouviu falar por aí, não tivemos essa sorte” (Participante 14).

4.4 Comprometimento organizacional

Relativamente à percepção dos entrevistados no que concerne ao seu período de trabalho totalmente remoto e a sua influência no sentimento de pertença organizacional e relação interpessoal com os diversos interlocutores, assim como a sua influência na produtividade, foi possível reforçar a relação entre a antiguidade média de cada um dos participantes e a ausência deste fenómeno de desassociação, conforme evidenciada pela seguinte transcrição:

“De todo. Ao contrário, acho que foi aquele aumento que tu já nem dás por ele. Porque já faz... São 23 anos. Já é muito ano. Já é quase tatuagem aqui na pele. Portanto, o sentimento de pertença está cá, o sentimento de orgulho está cá. Depois só as flutuações que são normais no ser humano” (Participante 4).

Paralelamente, os entrevistados com menor antiguidade na organização, referem que o modelo de trabalho remoto afetou o seu sentimento de pertença, nomeadamente, naquilo que concerne à sua relação com os pares em termos de comunicação, proximidade entre colegas e dificultou o processo de integração de novos colaboradores na organização que entraram diretamente para regime remoto, sem nenhum contacto com os seus pares.

“De facto, a relação com a equipa foi afetada porque deixamos de ter momentos com os colegas, mesmo ligar, não conseguimos ligar sempre, ou os colegas não podiam atender logo ou o que fosse, ou seja, nós não conseguimos estar naquele contacto constante” (Participante 9).

“Claro que quando entrei, estávamos a meio de uma pandemia e não era possível termos nenhum contacto com os colegas presencialmente. Isso dificulta a integração e, em condições normais, acho que me tinha sentido mais parte da empresa se tivesse decorrido presencialmente” (Participante 13).

4.5 Percepção de produtividade

No que concerne à percepção dos participantes em relação à produtividade adstrita aos diversos regimes de trabalho, alguns participantes salientaram os benefícios do trabalho presencial como facilitador do processo de comunicação entre os diversos intervenientes da organização, otimizando os processos críticos para as organizações, a par da percepção do sentido de urgência que esses processos assumem no dia-a-dia, conforme ilustra o testemunho seguinte:

“Trabalho presencial no escritório permite atender os colegas de grande parte das frentes com as quais atuo e obriga uma priorização de tudo o que são tarefas que tenha com outros interlocutores.” (Participante 6).

De igual modo, a função de gestão de pessoas foi referida como correlacionada com o regime de trabalho presencial, de acordo com o testemunho do seguinte participante,

“Sendo a minha função uma função de gestão de pessoas, o presencial é imperativo. É muito mais difícil influenciarmos, sermos gente quando estamos por trás de um ecrã. As pessoas não nos vêem como pessoas. Pelo menos esta é a minha percepção. Habitualmente, encontrando-me num regime híbrido, em que apenas estou em casa uma vez por semana, por opção própria, costumo chegar ao escritório, abrir o meu computador e definir prioridades para o dia. De seguida, aproveito os momentos de socialização que o presencial nos dá.” (Participante 12).

Ainda na dimensão do regime de trabalho, com especial foco no trabalho no trabalho presencial, alguns participantes referem perceber maiores níveis de produtividade quando se encontra a trabalhar a partir do escritório, com base nas seguintes referências, sublinhadas pelo participante 7:

“Primeiro levanto-me muito mais cedo. Às 06h00 já me levantei e consigo chegar aqui ao escritório, sempre por volta das 07h30, 08h00 e consigo ter das oito às nove um momento sem nenhum tipo de barulho para poder organizar o meu dia, preparar as minhas reuniões, etc. O que é que acontece em casa? Acabamos por esta dinâmica. Pode acontecer, mas acabamos por misturar o que é profissional e o não profissional. Portanto, eu acho que é importante nós nos focarmos naquilo que é o basilar em cada etapa. Quando eu estou numa etapa pessoal, eu tenho que estar sempre 100% pessoal nessa parte. Quando eu estou num ambiente profissional eu tenho que ser sempre profissional, com todas as condições que também me são dadas neste sentido” (Participante 7).

Em paralelo, o entrevistado 7 refere que a produtividade está intrinsecamente ligada às tarefas que tenha de executar em cada dia, com base nas seguintes referências:

“No meu entendimento, em termos de produtividade, poderei dizer em termos de resposta a emails e timings, consigo estar mais produtivo quando estou em remoto.

“Agora, o atendimento personalizado é muito importante e consigo fazê-lo melhor estando em presencial” (Participante 7).

Antagonicamente, o participante 11 refere que a produtividade pode ser obtida com o mesmo nível de exigência, tanto no regime remoto, presencial ou híbrido. Importa é uma boa organização do trabalho:

“Eu confesso que não tenho diferença. Há uma coisa engraçada, na pandemia detetamos que em casa conseguimos atingir os objetivos muito mais rapidamente. A minha equipa em particular, funcionamos lindamente em full remote. No regime híbrido, como é que nós conseguimos gerir a produtividade? Eu acho que nós estamos sempre em contacto e isso ajuda-nos no remoto. Presencialmente, como estamos bem organizados e as nossas dinâmicas estão bem construídas, também é facilitador. Por isso, quer em casa, quer aqui (escritório), acho que temos o mesmo nível de produtividade” (Participante 11).

Apesar destas divergências, vários participantes referenciam que o modelo de trabalho mais produtivo está intrinsecamente associado às tarefas que cada profissional desenvolve, relacionando tarefas mais administrativas a uma maior produtividade em *home office* e tarefas que exijam maior comunicação entre interlocutores como sendo mais produtivas em regime presencial. A este respeito, especificamente os aspetos que beneficiam e prejudicam a atividade em regime presencial são salientados por dois testemunhos:

“O facto de estarmos mais próximos dos colegas com os quais estamos a interagir. É uma mais-valia de facto conseguirmos ter reuniões presenciais. Mesmo em termos de ergonomia do escritório, sem dúvida que temos melhores condições do que em casa.” (Participante 8).

“O primeiro aspeto (que beneficia) é sem dúvida a proximidade com as pessoas sobre as quais estamos a chefiar. O remoto não nos consegue dar o olhar no olho, o abraço, o tocar e ver cada expressão das nossas pessoas. Para além desta troca de experiências decorrente da minha atividade profissional, tudo o que está adstrito à socialização também fora do âmbito trabalho... Isso é muito importante para solidificarmos sentimento de pertença à empresa.” (Participante 12).

No que diz respeito à perceção da produtividade de cada um dos entrevistados sobre os diferentes modelos que trabalho que experienciaram, a generalidade dos participantes (12 participantes) referiu que a sua perceção de produtividade aumenta num regime híbrido, ao contrário dos regimes totalmente remotos ou totalmente presenciais, estando intrinsecamente relacionados com a sua satisfação e equilíbrio com a vida pessoal.

Contudo, um participante considerara o regime presencial menos produtivo porque experienciaram o regime remoto e híbrido como sendo mais produtivo, conforme argumenta um participante:

“Menos produtivo dizia o presencial, porque ficas com aquela sensação de que já tiveste a experiência de trabalhares em casa, ou ires uns dias por semana ao escritório e depois voltares para um 100% presencial acaba por afetar a produtividade, porque já trabalhei em casa e já me deram essa possibilidade, porque é que agora não posso? Estás ali um bocadinho contra e o facto de estares ali contra, acaba por afetar a tua produtividade...” (Participante 5).

Com uma posição diferente, outros participantes consideraram que o híbrido e o presencial são mais produtivos do que o regime totalmente remoto:

“Menos produtivo, 100% remoto. Mais produtivo híbrido e em pé de igualdade, o 100% presencial. Estar 100% em casa acaba por haver também alguns fatores de distração... distrações do dia a dia, família, miúdos, que também impactam em muito na produtividade” (Participante 8).

“100% remoto, pior. Acho que aqui sem dúvida falta o toque, porque trabalhamos com pessoas e para pessoas. O igual era o presencial, diria. No fundo, era aquilo que nós tínhamos, era uma realidade conhecida, era aquilo que era o normal, banal e esperado. O melhor é efetivamente o híbrido, porque precisamente permite-nos ter o melhor dos dois mundos.” (Participante 10).

“Na minha perspetiva, o regime híbrido com o maior com número de dias presenciais, permite maior coesão da equipa, permite maior trabalho de equipa, permite discussão mais fácil de ideias, permite resolver os problemas de forma mais fáceis. Portanto, a equipa, mesmo que esteja em reunião, consegue no imediato me dizer preciso da tua ajuda e até na assimilação de tarefas. Mais provavelmente tarefas mais burocráticas são deixadas para os dias em que estou em casa. E tarefas

que exijam um maior número de nós, maior número de pessoas, fazemos aqui.”
(Participante 7).

“O híbrido. Porque acho que te permite conciliar muito melhor aquilo que é o teu trabalho do dia a dia, com aquilo que tu precisas e cada vez mais de investigar, estudar e estar a par das coisas e conseguir desenvolver competências que aqui (escritório) não consegues porque estás sempre “roda no ar”, não tens tempo para isso.” (Participante 4).

Quando questionados sobre a possibilidade de poderem escolher o regime de trabalho, a maioria dos participantes refere o regime híbrido, sustentando vários pontos positivos (e.g. Equilíbrio vida pessoal e profissional; saúde mental e motivação) que foram evidenciados ao longo das entrevistas, nomeadamente,

“pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (Participante 6)

“é o que contribui mais para a minha saúde mental” (Participante 3)

“pelo equilíbrio que nos dá, a motivação é muito maior” (Participante 1)

Apenas os participantes 7 e 12 referiram que optariam pelo regime totalmente presencial, mostrando, ao longo de toda a entrevista, a sua preferência por este regime de organização do trabalho.

Finalmente, os participantes sinalizaram que se pudessem escolher o regime de trabalho para gerirem as suas equipas, mais do que a escolha de um regime presencial, híbrido ou remoto pela sua conveniência pessoal, a escolha recai mais na adequação do regime de trabalho com a natureza das funções das pessoas que estariam sob a sua supervisão.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

5 Discussão de resultados e conclusões

Este capítulo visa discutir os resultados obtidos, estruturando a análise em torno de cinco dimensões essenciais previamente analisadas: (1) regime de trabalho, (2) satisfação, (3) apoio organizacional, (4) comprometimento organizacional e (5) percepção de produtividade. Os resultados são confrontados com a literatura existente, procurando identificar convergências, divergências e possíveis contributos inovadores do presente estudo.

5.1 Regime de Trabalho: Pontos positivos e negativos

Os resultados obtidos revelam que os diferentes regimes de trabalho (presencial, remoto e híbrido) influenciam significativamente a forma como os trabalhadores organizam as suas tarefas e interagem com colegas e chefias. Os participantes reconheceram que o regime presencial facilita a comunicação direta e espontânea, promovendo uma fluidez mais assertiva na troca de informações e resolução de problemas. Este contacto contribui para um sentimento de maior coesão entre as equipas, em contextos onde a colaboração entre equipas é crucial para o desenvolvimento do negócio. Os participantes referiram que o trabalho presencial facilita a comunicação direta e agiliza processos internos, mas está geralmente associado a maiores deslocações e menor flexibilidade, o que compromete a sua percepção de conciliação entre a vida pessoal e profissional. Por outro lado, o regime remoto promove uma maior autonomia e concentração, embora apresente desafios ao nível da supervisão e da gestão de equipas, assim como em sentimentos de isolamento social.

De acordo com Vilarinho et al. (2021), o trabalho remoto pode potenciar a eficiência individual, mas não substitui a interação social necessária para tarefas colaborativas. Neste sentido, o regime híbrido surge como uma alternativa equilibrada, que procura conjugar os benefícios do trabalho presencial e remoto. Assim, o regime híbrido assume-se como uma solução, convergindo entre si os pontos positivos de ambos os modelos de trabalho, permitindo uma gestão flexível do tempo, sem descurar os vínculos sociais essenciais (Balamurugan & Priyanka, 2023). Não obstante, a implementação deste regime exige um planeamento cuidadoso, políticas organizacionais claras e uma cultura de confiança.

5.2 Satisfação com o regime de trabalho

Verificou-se que a satisfação dos trabalhadores está intimamente ligada ao regime de trabalho adotado. Aqueles que trabalham remotamente destacaram um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, enquanto os que permanecem em regime presencial referiram sentir maior proximidade com os colegas e apoio interpessoal mais imediato.

Estes dados encontram-se alinhados com a literatura, a qual indica que a satisfação laboral está associada a fatores como autonomia, reconhecimento e qualidade das relações sociais no local de trabalho (Gibbis et al., 2021). A insatisfação, por sua vez, parece decorrer sobretudo da ausência de apoio organizacional e da dificuldade em estabelecer limites claros entre vida profissional e pessoal, especialmente no contexto remoto.

5.3 Apoio Organizacional e Condições de Trabalho em *Home Office*

Os participantes consideraram o apoio organizacional como um elemento-chave para o sucesso do trabalho remoto. A ausência de suporte técnico, a falta de formação adequada e as dificuldades de comunicação surgiram como obstáculos relevantes. Pelo contrário, a disponibilização de equipamentos adequados, a existência de canais de comunicação eficazes e o acesso a formação contínua foram destacados como facilitadores do desempenho.

Estes resultados corroboram os estudos de Wang et al. (2021), que evidenciam que o apoio organizacional adequado contribui para a redução do *stress* e para a melhoria do desempenho dos trabalhadores remotos. Além disso, a promoção de competências de digitalização pode facilitar a adaptação às novas formas flexíveis de organização do trabalho (Martins et al., 2024). Neste sentido, recomenda-se que as organizações invistam tanto em recursos técnicos como em medidas de apoio psicológico, de modo a promoverem um ambiente remoto mais sustentável e eficaz. Esta abordagem permite não só responder às exigências operacionais dos negócios, como também fortalecer as competências profissionais dos trabalhadores perante os desafios da transformação digital.

5.4 Sentimento de Pertença à Organização

Os dados recolhidos sugerem que o trabalho remoto pode contribuir para o enfraquecimento do sentido de pertença à organização, especialmente quando não são promovidas iniciativas de contacto social. Vários participantes em regime remoto indicaram sentir-se mais afastados da cultura organizacional e menos envolvidos nas dinâmicas da empresa. Este, tendo a manifestar-se na redução do envolvimento emocional com a missão e valores da organização, bem como na perceção de menor reconhecimento por parte da chefia. A literatura tem vindo a reforçar esta ideia, sublinhando que a presença física no local de trabalho é um fator relevante para o reforço da identidade organizacional e da coesão entre equipas (Monteiro et al., 2019). Como forma de mitigar este impacto, têm sido apontadas medidas como encontros presenciais periódicos e iniciativas de envolvimento social (Couto et al., 2024), que contribuem para reforçar os laços interpessoais e o sentimento de integração. Estas práticas assumem particular relevância em regimes híbridos ou totalmente remotos, em que a distância física pode ser compensada pelo reforço da cultura organizacional.

5.5 Perceção de Produtividade: Convergências e Divergências

A perceção da produtividade variou consoante o regime de trabalho adotado. Os participantes em regime remoto referiram maior facilidade de concentração nas tarefas individuais, mas apontaram também distrações domésticas e isolamento como fatores que podem comprometer o rendimento. A gestão do tempo, a presença de um espaço de trabalho adequado e o *Work Life Balance* foram igualmente mencionados como elementos que influenciam o desempenho neste regime.

Em contrapartida, o trabalho presencial foi valorizado pela rapidez na resolução de problemas e pela facilidade de comunicação interpessoal. A interação direta com os colegas e chefias facilita a partilha mais eficaz e ágil de informações, a tomada de decisões torna-se mais ágil e o acompanhamento de tarefas, sendo vista como impulsionador da agilidade organizacional.

Estes resultados vão ao encontro do modelo das exigências e recursos do trabalho proposto por Bakker e Demerouti (2017), que defende que a produtividade depende de um equilíbrio entre os recursos organizacionais (como apoio social e técnico) e as

exigências da função. De acordo com este modelo, quando os recursos superam ou equilibram as exigências, os colaboradores sentem maior motivação, desempenho e envolvimento. Antagonicamente, a ausência de suporte pode conduzir a sentimentos de exaustão, impactando diretamente na produtividade, independentemente do regime de trabalho. Adicionalmente, deve-se reconhecer que a produtividade é, muitas vezes, uma percepção subjetiva, moldada por fatores individuais, culturais e organizacionais (Couto et al., 2024). Diferenças individuais, estilos de liderança e expectativas de desempenho podem influenciar a forma como os trabalhadores percebem a sua eficácia.

Deste modo, os dados reforçam a pertinência de uma abordagem flexível à organização do trabalho, que combine as vantagens dos diferentes regimes. O modelo híbrido, amplamente valorizado pelos participantes, permite equilibrar produtividade, bem-estar e envolvimento organizacional (Balamurugan & Priyanka, 2023; Couto et al., 2024; Sung et al., 2024). Este regime favorece a adaptação a diferentes perfis e contextos organizacionais, permitindo conciliar o ambiente mais favorável à natureza das tarefas a executar. Para além disso, é promotor de autonomia, não negligenciando a colaboração e o alinhamento estratégico.

5.6 Considerações finais

O presente estudo permitiu identificar diversas conclusões relevantes no que concerne ao impacto dos regimes de trabalho na produtividade, na satisfação e no envolvimento dos trabalhadores. Os resultados evidenciam que tanto o modelo presencial como o remoto apresentam vantagens e desafios distintos, sendo o regime híbrido uma alternativa viável para conciliar a flexibilidade e a interação social no contexto organizacional. A possibilidade de equilibrar autonomia e proximidade interpessoal revelou-se um fator determinante na percepção da produtividade por parte dos trabalhadores. Neste contexto, torna-se emergente a personalização das práticas laborais como parte integrante da estratégia organizacional, contribuindo para níveis mais elevados de motivação e alinhamento com as expectativas individuais e a natureza das tarefas.

Adicionalmente, verificou-se que o apoio organizacional assume um papel fulcral na eficácia do WFH. A análise dos testemunhos revelou que a ausência de suporte técnico adequado, a escassez de equipamentos apropriados e a falta de canais de comunicação eficientes podem comprometer o desempenho. Estes desafios reforçam a necessidade de

políticas organizacionais que assegurem condições estruturais e operacionais adequadas ao trabalho remoto, incluindo o desenvolvimento de competências digitais e a implementação de mecanismos de apoio contínuo. A disponibilização de recursos, a acessibilidade da liderança e uma cultura de confiança foram identificadas como fatores críticos para garantir a implementação de regimes de trabalho flexíveis.

Os resultados obtidos sugerem igualmente que o WFH pode impactar negativamente o sentimento de pertença organizacional. A literatura (Balamurugan & Priyanka, 2023; Couto et al., 2024; Sung et al., 2024) sublinha a importância da interação presencial na consolidação da identidade organizacional e na coesão das equipas, sendo que a sua ausência pode resultar num distanciamento gradual dos trabalhadores face à cultura da empresa. Neste sentido, torna-se imperativo que as organizações desenvolvam estratégias que promovam o envolvimento e a proximidade entre colaboradores, mesmo em contextos de trabalho remoto.

Adicionalmente, constatou-se que a perceção de produtividade está intrinsecamente associada à capacidade dos trabalhadores para gerir eficazmente as suas tarefas e manter o foco no desempenho profissional. No regime remoto, muitos participantes relataram dificuldades na delimitação entre vida pessoal e profissional, bem como a existência de fatores de distração que podem comprometer a eficiência. Contudo, a flexibilidade proporcionada por este modelo foi amplamente valorizada, sendo apontada como um elemento facilitador da otimização do tempo e do bem-estar dos trabalhadores.

Deste modo, as conclusões deste estudo reforçam a necessidade de uma abordagem estratégica na definição de políticas laborais flexíveis. A implementação de regimes híbridos ou totalmente remotos deve ser acompanhada por um modelo de gestão estruturado, capaz de equilibrar a autonomia dos trabalhadores com um suporte organizacional eficaz e com mecanismos que reforcem o vínculo entre os colaboradores e a empresa. Assim, a adaptação bem-sucedida a novas formas de trabalho depende, em grande medida, da capacidade das organizações para desenvolver práticas que promovam simultaneamente a produtividade, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores. Este equilíbrio constitui um dos principais desafios da gestão contemporânea, exigindo uma liderança sensibilizada às transformações sociais e tecnológicas que moldam não só o futuro, mas o presente do mundo do trabalho.

5.7 Limitações do estudo e sugestões de futuras investigações

As principais limitações de um estudo sobre os impactos do *home office* na produtividade dos trabalhadores podem incluir fatores metodológicos, contextuais e de generalização dos resultados. O número de participantes deste estudo pode não ser suficientemente grande ou diversificado para representar adequadamente a população de trabalhadores em regime de WFH, o que limita a generalização dos resultados. Paralelamente, o estudo cingiu-se apenas numa organização de um setor de atividade muito específico, limitando assim o número de participantes.

Tratando-se de um estudo qualitativo de natureza exploratória, os resultados, não permitem a sua generalização para uma população mais ampla, nomeadamente ligada a outros setores de atividade.

Outra limitação específica deste estudo está relacionada ao seu desenho, que é qualitativo e baseado em entrevistas. Embora as entrevistas forneçam informações detalhadas e ricas, a natureza subjetiva das respostas e a dependência das interpretações do pesquisador podem afetar a validade dos resultados e impedir a generalização dos achados.

Além disso, é importante notar que a maioria das entrevistas foi realizada via *Microsoft Teams*. Embora esse método tenha permitido superar barreiras geográficas, a ausência de interação visual e presencial pode ter limitado a profundidade das respostas e a compreensão das expressões não verbais dos participantes.

No que respeita às sugestões para investigação futura, recomenda-se a exploração de setores específicos, ou seja, investigar como o *home office* impacta em diferentes setores industriais ou profissionais, com especial foco nas industriais em que este regime de trabalho tem ganho, ao longo do tempo, mais representatividade, como as tecnologias de informação e os serviços administrativos. Sugere-se, igualmente, a realização de estudos futuros com entrevistas presenciais, de modo a permitir uma compreensão mais completa das expressões não verbais e das interações interpessoais que podem ser perdidas nas entrevistas não presenciais.

Adicionalmente, sugere-se a realização de um estudo longitudinal, em que se possa acompanhar métricas de produtividade dos mesmos trabalhadores, em efetivo exercício de diferentes regimes de trabalho, permitindo assim, uma perceção mais alargada e fidedigna dos resultados obtidos.

Seria interessante, ainda, que estudos futuros pudessem abranger mais do que um país, nomeadamente comparando países com índices de produtividade similares e diferentes, no mesmo setor de atividade, fazendo análises contrastantes de modo a procurar testar o efetivo impacto do regime de trabalho na produtividade do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). The effect of marketing culture aspects of healthcare care on marketing creativity. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 171–182.
- Arulrajah, A. (2017). Productivity and quality management through human resource management: A systematic review. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 419–432.
- Baker, E., Avery, G., & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309–328, 22(3). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balamurugan, G. & Priyanka, S. (2023), “Conceptual Framework on Successful Implementation of Hybrid Work Model for Virtual IT Employees”, *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 10(4), 14-21. doi: 10.29121/ijetmr.v10.i4.2023.1313
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Reedição e atualização). Lisboa: Edições 70.
- Bhalla, J., & Giri, P. (2014). The impact of human resource management practices on turnover and productivity. *International Journal of Management and Business Research*, 3(1), 12–21.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2006). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.

Carvalho, L., Santos, M., Freitas, M., & Ranita, V. (2021). *O tempo de trabalho – 1919-2019: Um centenário incómodo: Ainda as 8 horas? Debate sobre o tempo de trabalho hoje*. Porto: Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto.

Choudhury, P. (2020). The future of work: The rise of remote working. *Harvard Business Review*. 98(6), 58-67. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>

Constantino, M. (2005). *Produtividade e qualidade: Em busca da cultura e da excelência organizacional*. Guarda: Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG.

Correia, M., & Dutra, J. (2022). Comportamento organizacional e análise da atuação dos recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 16(60), 908–925. <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3467>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2020). *Teletrabalho no contexto da negociação coletiva*. Lisboa: DGERT.

Febrianti, N., & Suharto, W. (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25–29. <https://doi.org/10.33642/ijbssr.v1i1.18>

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2020). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals* (Working Paper No. 2021-56). Becker Friedman Institute for Economics. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3843197>

Gomes, M. (2020). O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. *E.Tec Yearbook 2020 AI & Robotics*, 141-169.

Grant, A., & Parker, S. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>

International Labour Organization. (2020, July). *Telework during and after the COVID-19 pandemic* [PDF]. International Labour Organization. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021, Fevereiro 18). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#>

Macedo, M. (2012). Gestão da produtividade nas empresas. *Revista Organização Sistêmica*, 1(1), 110-119. <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/65>

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Martins, D. (2005). Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: A antiguidade da empresa como variável explicativa. *Simpósio sobre Comportamento Organizacional, VI*. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/6702>

Martins, D. (2007). Competências do gestor de recursos humanos em empresas de média dimensão do distrito de Aveiro. In *Educação e trabalho: Representações, competências e trajetórias*. 267–280.

Martins, D. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos em PME's portuguesas. In *Parcerias científicas para a inovação: Abstracts – colectânea*. 141–166.

Martins, D. (2022). *Do mundo VUCA ao mundo BANI: Impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas*. Lisboa: Editora D'Ideias.

Martins, D., & Cruz, R. (2019). *Gestão do talento em organizações da Península Ibérica*. Lisboa: Editora RH Este.

Martins, D., Franqueira, J., & Silva, M. (2023). A era da indústria 5.0 - Uma simbiose entre a gestão de pessoas e a transformação digital. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *Indústria 5.0 – Pessoas, tecnologia e sustentabilidade*. 71–104. Lisboa: Atual Editora.

Martins, D., Gomes, J. F. d. S., & Silva, B. (2024). Distancing skills in remote work: Narratives about HRD managers support organisations. *European Journal of Training and Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2024-0067>

Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal. In *TMS Conference Series 2014: Tourism, and Management Studies International Conference: Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*. 23–36.

Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2017). Human resources management practices in hospitality companies. *International Conference on Culture, Cultural Tourism and Hospitality, 19th*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1132547>

Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). *Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal*. CESifo Group. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3507262>

Ng, P., Lit, K., & Cheung, C. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society, 70*, Article 101911. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101911>

Nogueira, A., & Patini, A. (2012). Trabalho remoto e os desafios dos gestores. *RAI - Revista de Administração e Inovação, 9(4)*, 121–152. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2012.07.002>.

Nogueira, G. F., & Codato, J. M. (2019). A influência da comunicação na produtividade das organizações. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 20(1)*, 63–81. <https://doi.org/10.25110/receu.v20i1.6978>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). *Measuring productivity – OECD manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>

Okoye, P., & Ezejiofor, R. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(8)*, 250–268. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i8/131>

Okoye, P., & Ezejiofor, R. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(10)*, 250–268. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i10/295>

Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 e após ela: Guia prático*. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.^a ed.). RH Editora.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Prause, M., & Weigand, J. (2016). Industry 4.0 and object-oriented development: Incremental and architectural change. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(2), 104–110. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000200010>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Sung, S. Y., Choi, J. N., & Ko, Y. J. (2024). Do employees and firms benefit from autonomous work practice? Curvilinear effects on collective turnover and productivity of firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(13), 2191–2221. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.233099>

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312–320. <https://doi.org/10.2307/1926047>

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2.^a ed.). New York: McGraw-Hill.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, Paper 468. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>

Apêndice I – Guião da Entrevista

Antes de iniciar, cumpre-me esclarecer que os dados recolhidos no âmbito desta entrevista serão exclusivamente utilizados para fins científicos e académicos, nomeadamente para o desenvolvimento da dissertação do aluno João Pedro Ribeiro Marques, sob orientação da Prof. Doutora Dora Martins e o Prof. Doutor Ricardo Bahia Machado, para conclusão do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Politécnico do Porto.

O objetivo central desta dissertação é o de compreender a perceção dos trabalhadores sobre os impactos do Home Office na sua produtividade, sem que em nenhuma fase seja identificada a identidade dos entrevistados, nem da entidade empregadora. Serão, deste modo, assegurados os cuidados éticos de confidencialidade, privacidade e anonimato da sua identidade, assim como da entidade empregadora, esta última será somente identificada pelo setor de atividade em que opera. Compreende o objetivo deste estudo e concorda na sua participação no mesmo?

Esta entrevista será gravada para posterior transcrição e não será usada para quaisquer outros fins. Aceita a gravação da mesma?

Cumpre-me ainda esclarecer que a sua participação neste estudo é voluntária e que pode desistir em qualquer momento da sua participação. Caso opte por desistir, a gravação, assim como todos os dados recolhidos neste âmbito serão destruídos. Concorda?

Dados sociodemográficos:

Idade: _____

Grau de escolaridade: _____

Antiguidade: _____

Função: _____

Questão nº 1:

Descreva-me como é trabalhar na sua função profissional nos dois regimes: Presencial e Remoto.

Questão nº 2:

No seu entendimento, em qual dos regimes se considera mais produtivo no desempenho da sua função? (deixar falar) e a seguir questionar, caso não desenvolva: Pode dar-me alguns exemplos?

Questão nº 3:

Olhando para o trabalho presencial, consegue identificar três aspetos que considere contribuir para a sua produtividade? E três aspetos que mais prejudicam a sua atividade? (pedir, caso não o faça, para justificar cada um).

Questão nº 4:

Olhando para o home office, consegue também identificar três aspetos que considere contribuir para a sua produtividade? E três aspetos que mais prejudicam a sua atividade? (pedir, caso não o faça, para justificar cada um).

Questão nº 5:

Olhando para o seu atual regime de trabalho (identificar qual), consegue também identificar três aspetos que considere contribuir para a sua produtividade? E três aspetos que mais prejudicam a sua atividade? (pedir, caso não o faça, para justificar cada um).

Questão nº 6:

No seu entendimento, em qual dos regimes de trabalho se sente mais satisfeito? De que modo a sua satisfação impactou com a sua produtividade? (se não der espontaneamente, pedir para dar exemplos).

Questão nº 7:

Na sua perspetiva, que apoio foi prestado pela sua organização para desempenhar o trabalho em regime remoto? De que modo este apoio influenciou a sua produtividade, seja positiva ou negativamente?

Questão nº 8:

Relativamente ao seu período de trabalho remoto, sente que este regime influenciou o seu sentimento de pertença à organização, e a sua relação com os pares? Em que medida estas alterações influenciaram a sua produtividade?

Questão nº 9:

Comparando a sua experiência de trabalho em regime híbrido, presencial e remoto, como percebe a sua produtividade em cada regime? (pedir exemplos que sustentem quando considera melhor, pior ou igual).

Questão nº 10:

Ainda que não seja o mais produtivo para si, atualmente, se lhe fosse dada liberdade de opção, que regime de trabalho escolheria? Porquê?

Questão nº 11:

Se gerisse uma empresa, que regime proporia à sua equipa? Porquê?

Obrigado pela sua participação neste estudo.

FIM.