

O Impacto da Pandemia COVID-19 na Gestão de  
Projetos: O Caso da Bosch Security and Safety  
Systems  
Bruno Marques Carvalho

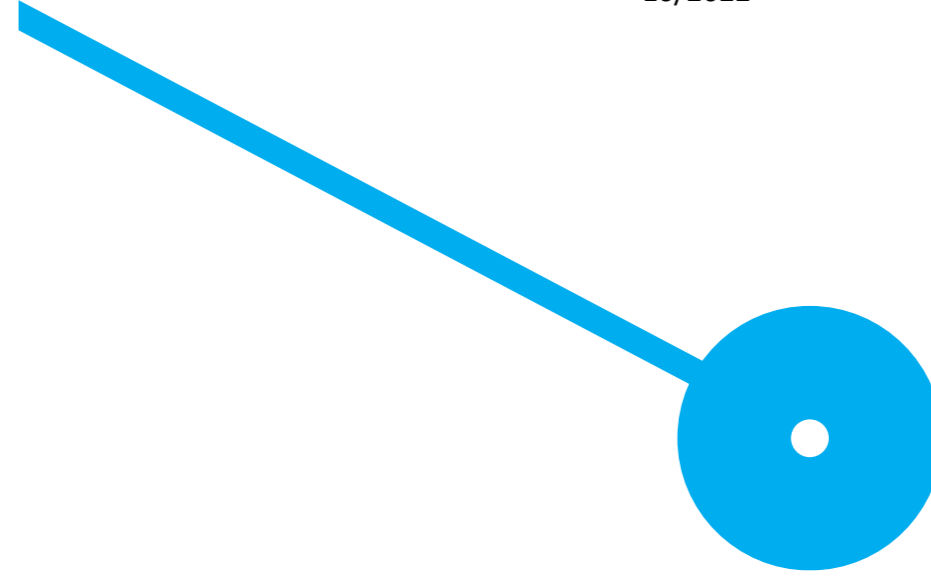
10/2022

Bruno Marques Carvalho. O Impacto da Pandemia COVID-19 na Gestão de Projetos: O  
Caso da Bosch Security and Safety Systems

# O Impacto da Pandemia COVID-19 na Gestão de Projetos: O Caso da Bosch Security and Safety Systems

Bruno Marques Carvalho

10/2022





# O Impacto da Pandemia COVID-19 na Gestão de Projetos: O Caso da Bosch Security and Safety Systems

Bruno Marques Carvalho

Orientadores:

Fernando De Oliveira Barbosa

Jaime David Fernandes Teixeira

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus orientadores que desde o primeiro momento se mostraram incansáveis, nunca me deixaram desistir e em última instância tornaram esta entrega possível.

Aos meus amigos, familiares e atletas que tiveram de levar com o meu cansaço, mau humor e indisponibilidade durante meses enquanto lutava todos os dias para arranjar tempo para trabalhar neste documento.

À Bosch Security And Safety Systems, à equipa de COM e principalmente ao meu chefe Francisco Moreira pelo apoio incondicional, compreensão e disponibilidade total para me ajudar a completar mais uma etapa.

Sem vocês não era possível, obrigado!

## RESUMO

O Covid-19 trouxe enormes desafios às organizações, nomeadamente no que diz ao seu funcionamento, através de uma generalizada implementação do trabalho remoto.

O objetivo principal do presente trabalho é analisar o impacto que esta alteração teve ao nível da gestão de projetos na Bosch Security and Safety Systems. Pretende-se identificar quais foram as principais barreiras à implementação do trabalho remoto na organização, bem como os fatores facilitadores e as medidas tomadas para lidar com as dificuldades encontradas. Pretende-se ainda identificar os principais benefícios e desvantagens deste tipo de organização do trabalho e os seus efeitos na gestão de equipas

Para alcançar os objetivos propostos foi feito um levantamento teórico sobre a temática em estudo tendo sido utilizada uma metodologia de investigação qualitativa com recursos a entrevistas semiestruturadas.

Os resultados mostram que apesar de o trabalho remoto não ser algo novo na organização, a transição abrupta massiva da maioria dos colaboradores para este regime trouxe dificuldades. A principal barreira identificada na implementação do trabalho remoto generalizado na organização foi o facto da maioria dos gestores da organização terem trabalhado toda a sua vida presencialmente, e a maioria dos processos estarem orientados nesse sentido. A organização tem uma raiz de fábrica, de produção. Já o fator facilitador mais reconhecido foi a Bosch ser organizada numa estrutura matricial, em que muitas equipas, que estão em localizações distintas do mundo, já trabalharem remotamente umas com as outras antes do surto pandémico. Os gestores relataram ainda que não estavam preparados para gerir equipas remotas, referindo que tal se deve a alterações significativas sentidas ao nível da comunicação e liderança. A organização soube-se adaptar e ultrapassar a maioria das dificuldades experienciadas, e atualmente os gestores veem o regime híbrido de trabalho como a forma de funcionamento futura da organização.

**Palavras-chave:** BOSCH, GESTORES, PROJETOS, TELETRABALHO, TRABALHO REMOTO

## ***ABSTRACT***

Covid-19 has brought enormous challenges to organizations, namely regarding their functioning, through a widespread implementation of remote work.

The main objective of this report is to analyze the impact that this change had on project management at Bosch Security and Safety Systems. The report intends to identify the barriers to the implementation of remote work in the organization, as well as the facilitating factors and the measures taken to deal with the difficulties encountered. Additionally, the benefits and disadvantages of remote work will also be analyzed, and how the role of team managers in the organization has been affected.

To fulfill the proposed objectives, a theoretical survey was carried out on the subject under study, and then a qualitative exploratory methodology was used, using semi-structured interviews for this purpose.

The results show that although remote work is not something new in the organization, the massive abrupt transition of most employees to this regime brought difficulties. The main barrier identified in the implementation of widespread remote work in the organization was the fact that most of the organization's managers have worked all their lives in person and most processes are oriented in that sense. The organization has a factory, production root. The most recognized facilitating factor was that Bosch is organized in a matrix structure in which many teams, which are in different locations around the world, worked remotely with each other even before the pandemic outbreak. Managers also reported that they were not prepared to manage remote teams, stating that this is due to significant changes in communication and leadership. The organization was able to adapt and overcome most of the difficulties experienced, and currently managers see the hybrid work regime as the organization's future way of functioning.

**Keywords:** BOSCH, MANAGERS, PROJECTS, TELECOMMUTING, REMOTE WORK

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS.....	v
ÍNDICE DE TABELAS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	vi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	1
1. Contexto e Relevância da Temática .....	1
2. Objetivos.....	2
3. Organização da Dissertação.....	3
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA .....	4
1. A Pandemia e os Impactos na Indústria.....	4
2. Teletrabalho e Trabalho Remoto .....	5
3. Impacto do Trabalho Remoto na Gestão de Projetos .....	6
4. O Papel do Gestor de Projetos e a Gestão de Equipas em Trabalho Remoto.....	8
5. As Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto.....	10
6. Futuro do Trabalho Remoto Após a Pandemia .....	13
7. Barreiras e Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto.....	16
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....	20
1. Metodologia de Investigação.....	20
2. Método.....	20
3. Recolha dos Dados .....	22
4. Análise dos Dados .....	23
5. Caracterização dos Participantes .....	26
CAPÍTULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NA BOSCH SECURITY AND SAFETY SYSTEMS .....	29
1. O Grupo Bosch .....	29
2. O Trabalho Remoto na BSSS .....	34
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	61
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	71
1. Conclusões.....	71
2. Limitações e Investigação Futura .....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
APÊNDICES .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Organização da Dissertação.....	3
Figura 2 - Preferências dos Trabalhadores em Relação ao Número de Dias em Trabalho-Remoto. Fonte: (Alexander et al., 2021).....	15
Figura 3 - Etapas da Investigação.....	22
Figura 4 - Idade dos Participantes .....	26
Figura 5 - Género dos Participantes .....	26
Figura 6 - Formação Académica dos Participantes .....	27
Figura 7 - Número de Anos na Organização dos Participantes.....	27
Figura 8 - Resultados Globais Grupo Bosch.....	29
Figura 9 - Colaboradores Grupo Bosch.....	30
Figura 10 - Vendas Bosch em Portugal.....	31
Figura 11 - Colaboradores Bosch Portugal .....	32
Figura 12 - Resultados Bosch Ovar.....	33
Figura 13 - Colaboradores Bosch OvrP .....	33

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos Remotamente. Fonte: (Wahbi et al., 2020).....	10
Tabela 2 – Síntese das Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Organização e o Colaborador.....	13
Tabela 3 - Previsões de Gestores para o Trabalho Remoto. Fonte: (Ozimek, 2020).....	14
Tabela 4 - Barreiras à Implementação do Trabalho Remoto .....	18
Tabela 5 - Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto.....	19
Tabela 6 - Tópicos e Informações a Obter na Recolha de Dados (Entrevistas).....	25

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

BSSS	Bosch Security and Safety Systems
COM	Communication Systems
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Lucros Antes dos Juros e Impostos)
et al.	and others (entre outros)
FIRE	Fire Alarm Systems
INE	Instituto Nacional de Estatística
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KPI	Key Performance Indicator (Indicador de Performance)
OMS	Organização Mundial de Saúde
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
RH	Recursos Humanos
VS	Video Systems

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Neste capítulo é feita uma introdução ao tema da investigação, contextualizando o mesmo e apresentando os objetivos aos quais este estudo pretende responder bem como os aspetos inovadores.

### **1. Contexto e Relevância da Temática**

Segundo dados oficiais da Organização Mundial de Saúde (OMS), no final do ano de 2021, o COVID-19 tinha mais de 270 milhões de casos de infeção confirmados e mais de 5 milhões de mortes associadas (WHO, 2021).

Após ser inicialmente detetado na China em meados de outubro do ano de 2019 (Stanway, 2021), espalhou-se rapidamente pelo mundo e como consequência a grande maioria dos governos impôs grandes restrições à população em geral, como o uso obrigatório de máscara, o distanciamento social e a imposição do trabalho-remoto em atividades compatíveis não essenciais (West et al., 2020). Foi a 18 de março de 2020 que foi decretado o primeiro confinamento em Portugal (Comunicado Do Conselho de Ministros de 19 de março de 2020, 2020).

Apesar do grau de incerteza e do impacto negativo registado inicialmente, as indústrias de equipamento e eletrónica acabaram por registar resultados económicos positivos. (Gu et al., 2020; Sun et al., 2021). Alhakami et al. (2021) afirmam que a indústria se teve de moldar para se ajustar à nova realidade e está mais resiliente que nunca, referindo ainda que a pandemia acentuou a introdução de tecnologia nos locais de trabalho. He et al. (2020) afirmam que o surto criou oportunidades para o desenvolvimento de indústrias tecnológicas.

Segundo dados da Eurofound, datados de 2020, perto de 40% dos trabalhadores europeus passou a trabalhar remotamente a tempo inteiro, forçados pelas medidas impostas no seguimento do surto. Antes da pandemia, apenas 15% dos empregados na UE tinham efetuado algum tipo de trabalho-remoto (European Commission, 2020).

Embora a maioria das organizações tenha sido forçada a fazer a transição para o trabalho remoto e a usar diferentes tecnologias durante a pandemia provocada pelo COVID-19, uma investigação realizada por Gonçalves et al. (2021) indica que os efeitos a nível organizativo irão perdurar e que o trabalho-remoto vai ser uma tendência mais comum no futuro. West et al. (2020) reforçam que a pandemia se traduziu em mudanças inevitáveis na indústria e que algumas destas são evolutivas e permanentes. Nos últimos anos foi registado um crescimento

abrupto no número de trabalhadores remotos e a tendência é que este número continue a crescer (Popovici & Popovici, 2020).

Muitos dos trabalhos que habitualmente eram efetuados de forma presencial foram obrigados a adaptar-se ao regime remoto e esta adaptação teve resultados bastante positivos para algumas empresas (Dingel & Neiman, 2020). Os benefícios do trabalho remoto podem estender-se tanto à organização como ao colaborador. Os colaboradores conseguem conciliar melhor a sua vida pessoal com a profissional e as empresas têm a possibilidade de reduzir espaços físicos. (Guler et al., 2021; Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021). Não obstante, Xiao et al. (2021) e Choi et al. (2020) destacam possíveis problemas mentais e físicos associados a trabalhar remotamente. Para a empresa, Teleoacă Vartolomei (2020) refere a dificuldade em passar a cultura empresarial para os novos colaboradores.

Uma das áreas mais afetada a nível organizacional pela pandemia e consequentemente pelo trabalho remoto, foi a gestão de projetos (Chernogorova et al., 2021). Wojahn et al. (2010) reiteram as dificuldades do gestor em estabelecer relações e transformar um grupo numa equipa sem existir contacto presencial e destaca a comunicação como um dos maiores desafios.

No que toca ao futuro, Shimura et al. (2021) concluem que apesar das vantagens, trabalhar num regime inteiramente remoto está associado a uma redução de produtividade e recomenda que as empresas no futuro adotem um regime misto. Já uma investigação conduzida por Alexander et al. (2021) refere que mais de 50% dos trabalhadores gostaria de continuar com pelo menos 3 dias de trabalho remoto, 52% quer um regime mais flexível após o surto e que 30% dos colaboradores diz que no caso de a organização voltar para um regime 100% presencial ponderariam a mudança de emprego.

## **2. Objetivos**

O objetivo principal do trabalho é analisar o impacto que a pandemia teve ao nível da gestão de projetos na organização, com particular ênfase nas alterações proporcionadas na forma de trabalhar dos colaboradores.

A questão principal de investigação pode então ser definida como:

“Quais foram as principais barreiras e fatores facilitadores à implementação do trabalho remoto na Bosch Security and Safety Systems?”

Com o propósito de responder à questão principal de investigação, foram delineados os seguintes objetivos:

- Compreender de que forma foi feita a transição realizada para o trabalho remoto e as vantagens e desvantagens trazidas para os colaboradores e para a organização;
- Compreender a forma pela qual os gestores de projetos e a organização mitigaram os desafios provenientes da implementação massiva do trabalho remoto;

### 3. Organização da Dissertação

O documento está dividido em seis capítulos. O capítulo 1 é a introdução. Neste capítulo é efetuado o enquadramento teórico, são apresentados os temas a abordar, os objetivos e a questão de investigação ao qual este estudo pretende responder. O capítulo 2 é a revisão da literatura onde se faz o levantamento teórico sobre o estado atual dos temas em estudo. O capítulo 3 contém a metodologia onde se define de que forma se vai validar o modelo teórico proposto. O capítulo 4 contém a descrição do caso de estudo e os resultados da recolha de dados. O capítulo 5 contém a análise e interpretação dos resultados. Por fim o sexto, e último capítulo, contém as conclusões e a investigação futura.

No final do documento estão ainda a bibliografia e os apêndices.

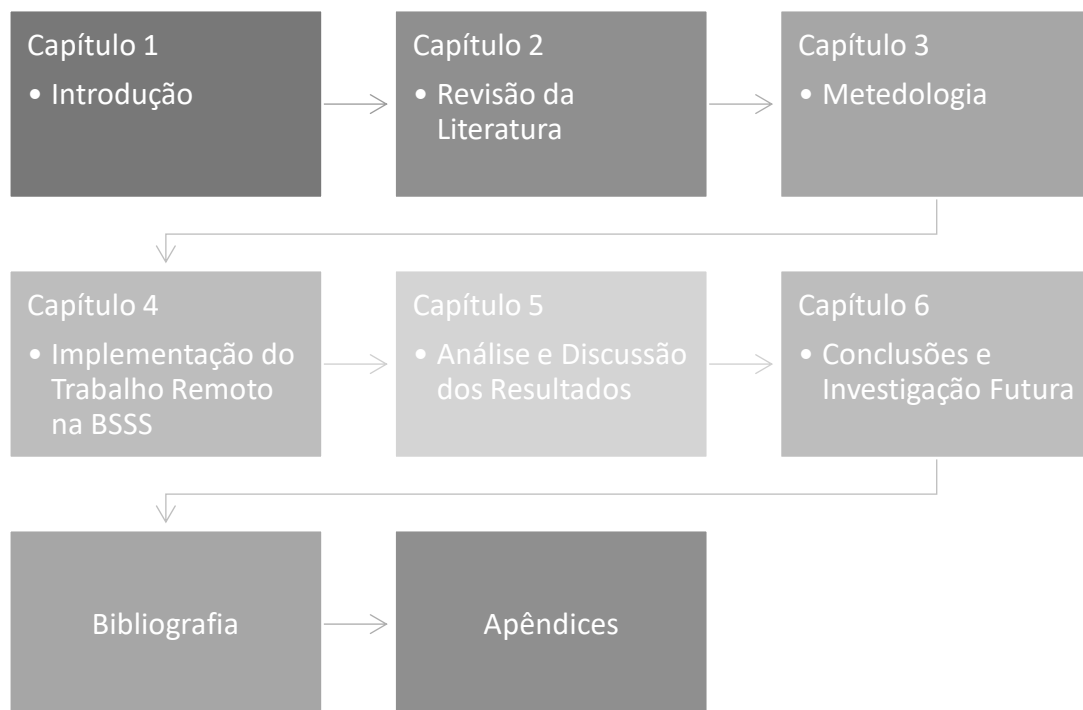


Figura 1 - Organização da Dissertação

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo faz-se a revisão de literatura que pretende servir de base para os temas abordados ao longo da dissertação.

### 1. A Pandemia e os Impactos na Indústria

Num estudo de Gu et al. (2020) para avaliar como as empresas responderam ao COVID-19 em Suzhou, China, foi verificado que a vasta maioria das empresas sofreu uma redução a nível de atividade económica quando surgiu o COVID-19. No entanto, o resultado a longo prazo foi diferente dependendo do tipo de atividade. Este impacto negativo inicial também foi verificado em Portugal (Mamede et al., 2020).

Corroborando a informação, Sun et al. (2021) realizaram um estudo que calculou o impacto da pandemia no nível de produção de diferentes tipos de indústria. Os resultados do estudo mostraram que no final do ano de 2021 os setores de vestuário, calçado e de papel e impressão sofreram uma queda de 8.4% e 4.4%, respetivamente. Este facto é justificado sobretudo à baixa procura. Do lado oposto as indústrias de equipamento e eletrónica registavam um crescimento de 5.5% e 4.5%, respetivamente.

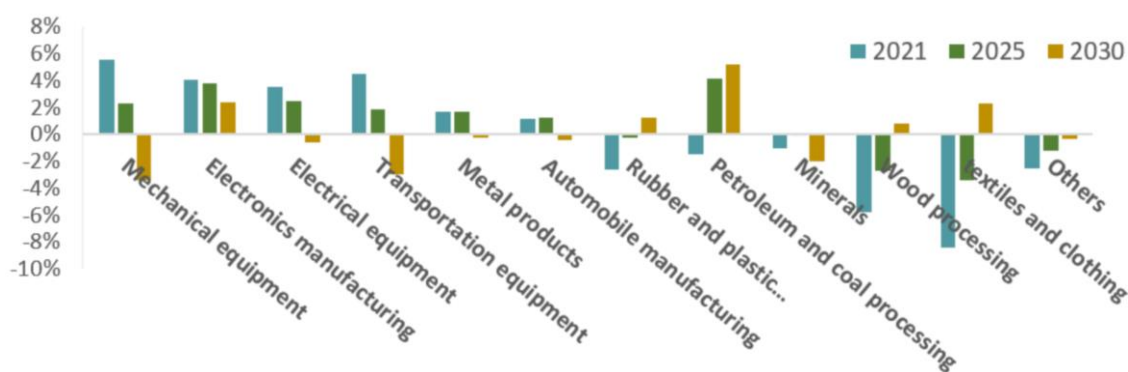


Figura 1 - Mudanças no Crescimento da Produção em Vários Setores da Indústria. Fonte: (Sun et al., 2021).

Semelhante à indústria de equipamento e eletrónica, a indústria de software não foi debilitada pela pandemia, mas tal como as restantes indústrias, teve de se moldar para se ajustar à nova realidade e está agora mais resiliente que nunca (Alhakami et al., 2021). A pandemia criou oportunidades para o desenvolvimento de indústrias de alta tecnologia, como tecnologias da informação, educação, saúde, produção e outras indústrias (He et al., 2020). Este crescimento é justificado com o desenvolvimento em termos de digitalização (He et al., 2020; Sun et al., 2021; West et al., 2020).

A situação pandémica intensificou a introdução de tecnologia nos locais de trabalho e é provável que o aumento persista mesmo após o surto epidémico (Alhakami et al., 2021). As empresas que melhor se adaptarem, terão uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais volátil e incerto (Aon Portugal, 2021). Este fenómeno levou a mudanças inevitáveis na indústria, algumas destas são de carácter evolutivo e serão permanentes (West et al., 2020). Uma destas é a adoção generalizada do trabalho remoto (Jung & Silva, 2021; Ozimek, 2020; Vartiainen, 2021; Xiao et al., 2021).

## **2. Teletrabalho e Trabalho Remoto**

O teletrabalho e o trabalho remoto são conceitos semelhantes, mas apresentam diferenças bastante significativas. De certa forma, o teletrabalho pode ser entendido como um tipo de trabalho remoto (Vartiainen, 2021). O conceito de trabalho remoto não é novo e surgiu no início dos anos 70 quando Jack Nilles (1975) introduziu o conceito de “telecommuting”. Jack Nilles (1975) introduziu o “telecommuting” com o objetivo de dar uma resposta ao crescente tráfego, a expansão das organizações e a escassez de recursos não renováveis. Em vez de obrigar os colaboradores a deslocarem-se à localização principal a solução apresentada propunha a criação de escritórios satélite por parte das organizações de onde os colaboradores podiam depois trabalhar remotamente para a localização mãe com o recurso a tecnologias de informação e comunicação.

Uma das diferenças entre teletrabalho e trabalho remoto é que um trabalhador em regime de teletrabalho tem de se apresentar durante o horário laboral e usa dispositivos eletrónicos de forma a estar em contacto constante com a entidade empregadora. Além disto, trabalha remotamente num local fixo, geralmente a partir de casa. Já com o trabalho remoto pode nem existir a obrigatoriedade de apresentação do colaborador no local de trabalho, nem horário de trabalho (Vartiainen, 2021). O trabalho remoto trata-se, portanto, de um conceito mais abrangente, e irá ser o conceito utilizado durante a dissertação.

O trabalho remoto pode assim ser descrito como a capacidade de trabalhar numa localização remota, longe dos escritórios ou fábricas de produção. Os trabalhadores podem comunicar com os colegas com o auxílio de dispositivos e tecnologias da informação. Atualmente há uma série de dispositivos que permitem a comunicação não presencial como por exemplo o computador, o tablet ou o smartphone (Andrade & Lousã, 2021; Vartiainen, 2021).

Apesar de já ser prática comum em alguns países como a Holanda e a Finlândia, que de acordo com dados da Eurostat (2022) já em 2019, ano anterior à pandemia, tinham 14.1% das pessoas

empregadas a trabalhar remotamente, em Portugal apenas 6.5% dos portugueses trabalhavam dessa forma nesse mesmo ano. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020), este número chegou a um valor recorde de 22.6% registado em março 2020, o primeiro embate da pandemia.

Corroborando com os dados apresentados pela Eurostat (2022) e o INE (2020), um estudo de Jung & Silva (2021) afirma que antes da pandemia o trabalho remoto era a exceção e não a norma na maioria dos empregos e organizações. Aproximadamente dois terços das empresas indicaram que o trabalho remoto era minimamente prevalente nas suas organizações e apenas 12% sentiram que suas empresas tinham trabalho remoto generalizado. No mesmo estudo é afirmado que o trabalho remoto estava no topo da lista de pedidos dos colaboradores nos últimos anos, no entanto os gestores estavam com receio que isto afetasse a performance. Sensivelmente dois terços das organizações inquiridas estavam assim contra a implementação do trabalho remoto antes do surto epidémico.

### **3. Impacto do Trabalho Remoto na Gestão de Projetos**

Uma das áreas mais afetada a nível organizacional pela pandemia e consequentemente pelo trabalho remoto, foi a gestão de projetos (Chernogorova et al., 2021).

Segundo o PMBOK (2021), um projeto é um esforço realizado ao longo do tempo de forma a criar um produto, serviço ou resultado único, e tem um início e um fim definidos. Por sua vez, a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e atividades de um projeto de forma a cumprir os seus objetivos. A gestão de projetos pode ser definida como a aplicação de técnicas e métodos para planear, organizar e controlar recursos da empresa para atender as necessidades dos projetos e alcançar os seus objetivos (Lückmann & Feldmann, 2017). Nas grandes organizações, e devido ao elevado grau de complexidade da sua estrutura organizacional, esta torna-se ainda um desafio ainda mais complexo (Vrchota & Řehoř, 2021).

A gestão de projetos não é apenas uma área vital das organizações em busca da melhoria contínua na implementação de processos, mas também é ela própria um campo de estudo em constante evolução (Radujković & Sjekavica, 2017).

Segundo Cech e Chadt (2015) a gestão de projetos é dependente das pessoas que formam a estrutura organizacional da equipa do projeto. Acrescenta ainda que mesmo sendo as metodologias sejam corretamente aplicadas, devido à singularidade de cada projeto, o papel do gestor de projetos irá sempre desempenhar um papel vital e sem o seu envolvimento é impossível realizar qualquer tipo de projeto adequadamente (Cech & Chadt, 2015).

A pandemia afetou diferentes tipos de projetos com diferentes escalas e atividades. A dificuldade em completar atividades planejadas devido a circunstâncias imprevistas deve ser considerado um fator de risco pelo gestor de projeto (Chernogorova et al., 2021).

Com a imposição súbita do trabalho remoto, a maioria das organizações e dos gestores não estava preparada com vista à sua implementação e ao seu bom funcionamento (Shimura et al., 2021). Diversos fatores contribuíram para a difícil implementação do trabalho remoto como características e cultura da organização, a falta de ferramentas e dispositivos adequados de tecnologia de informação e comunicação, questões relacionadas com a segurança da informação e dados informáticos e ainda a falta de colaboradores qualificados e formados para dar suporte à transição do trabalho presencial para trabalho remoto (Abulibdeh, 2020). Os colaboradores, igualmente apanhados de surpresa, foram obrigados a mudar repentinamente para um modo de trabalhar a partir de casa e, sem um grande apoio inicial por parte das empresas, tiveram de se adaptar por meios e conta própria (Guler et al., 2021).

Não obstante, o trabalho remoto permitiu às organizações a continuidade de muitas áreas de negócio, o que não seria possível de outra forma devido à obrigatoriedade de distanciamento físico (Sun et al., 2021). Numa pesquisa de Chernogorova et al. (2021) sobre os desafios em implementar projetos científicos durante a pandemia, é sugerido que devido à incerteza as organizações devem dar mais flexibilidade aos gestores de projeto para usar fundos e recursos para atividades alternativas que permitam mitigar os problemas causados pela pandemia. É fundamental desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas em regime remoto para conseguir manter um equilíbrio essencial entre o bem-estar e a produtividade destes trabalhadores (Andrade & Lousã, 2021).

Bardhan et al. (2013) relacionam a dispersão da equipa, tecnologias de informação e a performance do projeto, chegaram à conclusão de que a dispersão das equipas por múltiplas localizações geralmente tem um impacto negativo nos projetos, no entanto conclui que a tecnologia é o principal mitigador deste impacto. Chernogorova et al. (2021) acrescentam ainda que os gestores de projeto se tiveram de se adaptar à nova realidade procurando encontrar formas de mitigar as dificuldades criadas pela distância aos colaboradores.

Já segundo um estudo de Bathini & Kandathil (2020), um dos maiores desafios para os gestores no trabalho remoto é a supervisão. Os gestores referem que para colmatar a falta de presença física, o uso de ferramentas de software para controlar o trabalho foi bastante mais frequente. Neste trabalho há vários relatos de trabalhadores referindo que um excesso de controlo por parte

dos gestores causa desconformo e é contraprodutivo. O estudo conclui que é um tópico que ainda necessita de muita investigação, mas que os ambientes onde o gestor da equipa patrocina um clima de confiança e independência tendem a ser mais produtivos e saudáveis (Bathini & Kandathil, 2020). Para que o trabalho remoto funcione é necessário a existência de uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança entre os gestores e os colaboradores. Os colaboradores devem assumir compromissos focados na qualidade do trabalho, assim como no cumprimento de prazos, resultados e metas previamente ente delineadas (Bernardino et al., 2009).

Lund et al. (2021) afirmam que cerca de 20% a 25% dos colaboradores qualificados nas economias avançadas poderia ser tão eficaz a trabalhar remotamente três a cinco dias por semana como a trabalhar a partir de um escritório. Os autores dizem o potencial do trabalho remoto está concentrado nos colaboradores mais qualificados e instruídos num conjunto de indústrias, profissões e geografias e concentrado principalmente em trabalhos de escritório, que requeiram computadores (Shimura et al., 2021).

#### **4. O Papel do Gestor de Projetos e a Gestão de Equipas em Trabalho Remoto**

A pandemia trouxe novos desafios aos gestores de projeto. Um dos maiores desafios foi a introdução do trabalho remoto e as dificuldades que trouxe ao nível da gestão de equipas. (Wahbi et al., 2020; Wojahn et al., 2010)

O gestor de projetos é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipa que é responsável por atingir os objetivos do projeto (Project Management Institute, 2021). Cech e Chadt (2015) acrescentam que a posição de gestor de projetos requiere um grau de responsabilidade muito elevado e é bastante exigente, tendo muito enfase nas suas habilidades e competências. As razões desta exigência são, por exemplo, a necessidade de cumprir os prazos associados ao projeto e trabalhar e liderar uma equipa de profissionais que muitas vezes nunca trabalharam juntos (Elmezain et al., 2021).

As equipas remotas, também vulgarmente conhecidas como equipas virtuais, podem ser definidas como grupos de colaboradores que se encontram geograficamente dispersos, em contacto através de plataformas digitais, com o objetivo de executar tarefas especificadas pela organização (Ebrahim et al., 2009).

Wojahn et al. (2010) estudaram a gestão e o desenvolvimento de equipas em regime de trabalho remoto. No estudo foram reiteradas as dificuldades em estabelecer relações e transformar um grupo numa equipa sem existir contacto presencial. Devido à perda em ambiente virtual de

aspectos da linguagem não-verbal a comunicação surge como um dos maiores desafios a colmatar (Ruben & Gigliotti, 2016).

A comunicação pode ser descrita como o processo pelo qual os indivíduos criam e usam informações para se relacionarem com o meio e uns com os outros (Ruben & Gigliotti, 2016). A capacidade do gestor em comunicar tem um grande impacto nas áreas fundamentais da gestão de projetos, em particular, na gestão de equipas (Zulch, 2014a). Um gestor de projeto que tenha a confiança dos colaboradores, e que consiga com que estes trabalhem em equipa, vai comunicar com sucesso (Zulch, 2014b).

Algumas das recomendações para melhorar a comunicação com indivíduos a trabalhar remotamente são ligar a câmara nas reuniões e criar atividades remotas de partilha em que os indivíduos falam sobre si. Um simples objeto no que seja visível no quadro da camara pode servir de base para uma conversa informal que pode iniciar e contribuir para uma relação. As expressões corporais também são fundamentais para a comunicação (Zulch, 2014a).

No entanto são referidos também riscos deste tipo de atividades, como o de saturar as agendas de trabalho dos colaboradores, que podem acabar por prejudicar o seu trabalho e a sua performance. É parte do papel do gestor de projetos tentar encontrar um equilíbrio (Wojahn et al., 2010).

Wahbi et al. (2020) procuraram junto de vários gestores de projeto a identificação de fatores de sucesso na gestão remota de projetos durante a pandemia. Na Tabela 1 estão discriminados os fatores de sucesso identificados.

<b>Classificação</b>	<b>Fator Crítico de Sucesso</b>
1	Ferramentas eficientes e adequadas para a gestão e comunicação com a equipa
2	Compromisso da organização
3	Suporte Familiar
4	Perceção familiar em relação ao equilíbrio família-trabalho
5	Integridade
6	Equipa de projeto competente
7	Liderança

8	Compromisso familiar em partilhar o espaço
9	Papeis bem definidos para os membros do projeto
10	Cultura Organizacional
11	Conforto
12	Confiança nos membros da equipa de projeto

Tabela 1 - Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Projetos Remotamente. Fonte: (Wahbi et al., 2020)

Como podemos observar na Tabela 1 são referidos fatores como as condições de trabalho, o ambiente familiar, a cultura organizacional e a capacidade de liderança do gestor. Mas o que surge em primeiro lugar é o uso de ferramentas adequadas para a gestão e comunicação com a equipa, corroborando com o estudo de Wojahn et al. (2010) ao destacar a comunicação como elemento e desafio crucial na gestão de equipas remotas.

Vale et al. (2018) e Elmezain et al. (2021) também investigaram sobre as competências mais importantes de um gestor, sendo que aqui também a liderança e comunicação surgiram destacadas. A comunicação é um dos elementos mais importantes da liderança (Elmezain et al., 2021; Garcia & Russo, 2019) e a liderança é um dos fatores mais importantes para o sucesso de um projeto (Radujković & Sjekavica, 2017). Como um líder, a maior preocupação do gestor é atingir os objetivos do projeto (Afzal et al., 2018).

## 5. As Vantagens e Desvantagens do Trabalho Remoto

Os benefícios do trabalho remoto podem estender-se tanto ao colaborador como à entidade empregadora (Popovici & Popovici, 2020; Teleoacă Vartolomei, 2020). Para o colaborador existe uma maior facilidade em articular a sua vida privada com a profissional, promovendo a sua satisfação e bem-estar (Xiao et al., 2021). Uma das maiores vantagens é a eliminação do tempo perdido em viagens de e para o local de trabalho (Teleoacă Vartolomei, 2020). O trabalho remoto aumenta a satisfação profissional, o *engagement* e a redução do stresse laboral. Isto leva à diminuição do absentismo (faltar ao trabalho) e do presentismo (estar presente no local de trabalho horas excessivas que não correspondem em produtividade) (Popovici & Popovici, 2020).

Para as empresas existe a possibilidade de reduzir custos e encargos reduzindo os espaços físicos de trabalho, adotando modelos como por exemplo o de partilha de secretárias ou da utilização de espaços de coworking. Muitas empresas aboliram os espaços físicos por completo

(Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021). A empresa torna-se também bastante mais atrativa se oferecer aos colaboradores a possibilidade de trabalhar remotamente. (Alexander et al., 2021; Shimura et al., 2021)

Embora apresente benefícios, diversos estudos sugerem desvantagens e vários impactos negativos associados ao trabalho remoto (Alexander et al., 2021; Choi et al., 2020; Golden & Eddleston, 2020; Guler et al., 2021; Jung & Silva, 2021; Teleoacă Vartolomei, 2020).

Entre outras, as desvantagens situam-se ao nível das dificuldades sentidas pela organização em verificar o cumprimento das regras de trabalho, das normas de segurança e do desempenho dos colaboradores (Teleoacă Vartolomei, 2020). Para os trabalhadores também estão associados possíveis problemas de saúde. Os colaboradores que estão em casa a trabalhar remotamente não têm a oportunidade de socializar e podem tornar-se sedentários. Além disto, horas prolongadas de exposição à tela do computador devido ao trabalho podem levar à fadiga, cansaço, dores de cabeça. Problemas de saúde mental estão igualmente associados a trabalhar remotamente (Alexander et al., 2021; Choi et al., 2020). Existe também a dificuldade em haver uma abstração do trabalho no final do período laboral (Xiao et al., 2021). Embora o tempo em casa aumente isto não leva necessariamente ao aumento do tempo com e para a família, conduzindo muitas vezes ao conflito entre trabalho e família. (Golden & Eddleston, 2020)

Um estudo de Guler et al. (2021) revelou que as queixas relativamente às dores nas costas aumentaram significativamente devido a deficiências ergonómicas nas cadeiras utilizadas pelas pessoas em teletrabalho. Foi também notado um aumento de peso por parte dos trabalhadores em regime remoto. O estudo aponta que as empresas devem preocupar-se com o bem-estar dos funcionários e devem arcar com as despesas necessárias a fim de garantir que os colaboradores têm todas as condições de que precisam para trabalhar em casa (Guler et al., 2021).

Num inquérito realizado em Portugal por Sousa-Uva et al. (2021), foi avaliado o grau de satisfação com o trabalho remoto em diversas indústrias e setores. Os inquiridos revelaram estar na generalidade satisfeitos e apontaram a confiança organizacional e um espaço confortável para trabalhar fora do escritório como maiores influenciadores. Concluem o estudo ao apontar a organização cultural e o ambiente de trabalho como tendo um papel crucial na satisfação dos colaboradores com o trabalho remoto.

Uma investigação de Jung & Silva (2021) destacou a dificuldade em absorver os novos colaboradores na cultura empresarial. Uma das justificações é falta das “conversas de café”. Enquanto os colaboradores que já se encontravam nas empresas antes da pandemia conseguiam

manter os laços, os novos colaboradores ficavam muito mais “desligados” da organização. Em resposta os gestores foram encorajados a desenvolver táticas para mitigar esta deterioração cultural que se acentuava com a prolongação da pandemia.

Outro problema para a organização é o trabalho remoto ser geralmente visto como um benefício, e, ao ser negado, pode gerar insatisfação nos colaboradores, aumento assim a intenção de rotatividade entre os trabalhadores que não tenham a possibilidade de trabalhar remotamente (Park & Cho, 2022).

Adicionalmente ao já referido problema da supervisão, os trabalhadores em regime remoto muitas vezes sentem que o seu trabalho e esforço não está a ser tão observado quanto os trabalhadores que se encontram no escritório. Isto pode levar à perda do sentimento de pertença (Golden & Eddleston, 2020).

As empresas encontram-se a fazer esforços no sentido de adotar políticas para mitigar alguns dos problemas relatados. Estes esforços incluem a adoção de programas de apoio à saúde mental, a aquisição de mobiliário de escritório adequados para cada trabalhador e a instalação de internet móvel em casa dos colaboradores (Aon Portugal, 2021).

As vantagens e desvantagens do trabalho remotos encontradas ao longo da revisão da literatura estão sintetizadas na Tabela 2.

<b>Organização</b>	
<b>Vantagens</b>	Redução de custos e encargos com espaços de trabalho fixos. (Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021; Xiao et al., 2021) Empresa mais atrativa para novos colaboradores. (Alexander et al., 2021; Ozimek, 2020)
<b>Desvantagens</b>	Verificação das regras de trabalho, normas de segurança e desempenho dos colaboradores. (Teleoacă Vartolomei, 2020) Dificuldade em passar a cultura empresarial para os novos colaboradores. (Jung & Silva, 2021; Teleoacă Vartolomei, 2020) Supervisão. (Bathini & Kandathil, 2020) Perda do sentimento de pertença. (Golden & Eddleston, 2020)
<b>Colaborador</b>	
<b>Vantagens</b>	Possibilidade de articular a vida pessoal com a de trabalho. (Andrade & Lousã, 2021; Teleoacă Vartolomei, 2020)

	<p>Maior flexibilidade. (Andrade &amp; Lousã, 2021; Teleoacă Vartolomei, 2020)</p> <p>Eliminação do tempo perdido em viagens de e para o trabalho. (Teleoacă Vartolomei, 2020)</p> <p>Maior conforto. (Guler et al., 2021)</p> <p>Eliminação de distrações. (Guler et al., 2021)</p> <p>Diminuição do stress. (Teleoacă Vartolomei, 2020)</p> <p>Aumento da satisfação no trabalho. (Andrade &amp; Lousã, 2021; Guler et al., 2021; Teleoacă Vartolomei, 2020)</p>
<b>Desvantagens</b>	<p>Más condições de trabalho. (Guler et al., 2021)</p> <p>Problemas de saúde mentais e físicos. (Choi et al., 2020; Xiao et al., 2021)</p> <p>Dificuldade em se “desligarem” do trabalho. (Teleoacă Vartolomei, 2020; Xiao et al., 2021)</p> <p>Excesso de horas trabalhadas. (Jung &amp; Silva, 2021)</p> <p>Conflito entre trabalho e família. (Golden &amp; Eddleston, 2020)</p>

Tabela 2 – Síntese das Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para a Organização e o Colaborador

## 6. Futuro do Trabalho Remoto Após a Pandemia

Nos próximos anos vai acentuar-se uma mudança substancial nas dinâmicas de trabalho nas empresas espalhadas por todo o mundo, esta mudança é marcada por a implementação cada vez mais generalizada e consistente de modelos flexíveis de trabalho remoto como alternativa ao clássico trabalho presencial (Aon Portugal, 2021).

Grande parte das empresas viram o número de trabalhadores em regime de trabalho remoto aumentar durante os últimos dois anos e a tendência é que continuem a crescer (Popovici & Popovici, 2020). A pandemia serviu como um teste forçado em ambiente real ao funcionamento e eficácia do trabalho remoto nas organizações (Ozimek, 2020).

A Aon Portugal (2021) no seu relatório intitulado “Trabalho remoto: Tendências e Políticas em 2021” que contou com a participação de 156 empresas, na sua maioria portuguesas, concluiu que 58,67% das empresas portuguesas já possuem pelo menos uma política de trabalho remoto. O estudo acrescenta ainda que a maioria das empresas inquiridas, 67,6%, considera o trabalho remoto como algo desejável a todos os colaboradores com uma função compatível.

Numa análise conduzida por Shimura et al. (2021) com o intuito de ajudar as organizações a decidir se era benéfico manter o trabalho remoto após o surto pandémico, os resultados mostraram que trabalhar de casa contribuiu para uma redução do stress psicológico e físico independentemente das mudanças de fatores como o stress no trabalho, suporte social e distúrbios do sono. No entanto refere que trabalhar num regime inteiramente remoto está associado a uma redução de produtividade. A recomendação do estudo é que seja utilizada uma abordagem mista com dias a trabalhar de casa e outros no escritório.

Ozimek (2020) empreendeu um estudo onde participaram 1.500 gestores e executivos, indivíduos que têm influência direta em decisões relativas à política de trabalho remoto. Os resultados mostram como é que os gestores viam o trabalho remoto antes e depois da pandemia. Os resultados, apresentados na Tabela 3, mostram que muitos gestores já planeavam um aumento do trabalho efetuado remotamente, mas que este número aumentou exponencialmente com o surto epidémico.

	Novembro 2019	Trabalhadores em Trabalho Remoto a 5 Anos		Previsão de Crescimento a 5 Anos	
		Pré-covid	Pós-covid	Previsão Pré-Covid	Previsão Pós-Covid
<b>Inteiramente Remoto (Todo o trabalho é efetuado remotamente)</b>	13.2%	17.2%	21.8%	30%	65%
<b>Significativamente Remoto (Mais de metade do trabalho é efetuado remotamente.)</b>	10.2%	13.7%	17%	33%	73%
<b>Parcialmente Remoto (Até metade do trabalho efetuado remotamente)</b>	9.5%	15%	18.8%	57%	98%
<b>Sem Trabalho Remoto</b>	67.1%	54.2%	41.7%	-19%	-38%

Tabela 3 - Previsões de Gestores para o Trabalho Remoto. Fonte: (Ozimek, 2020)

A abordagem ao trabalho remoto que funcionará melhor estará sempre muito dependente da cultura, estrutura, política, processos, tecnologia e vontade da liderança de cada organização. Mesmo dentro de uma empresa, a melhor abordagem variará de equipa para equipa e de região para região (Jung & Silva, 2021).

Numa investigação conduzida por Alexander et al. (2021) foram inquiridos trabalhadores de todo o mundo que foram abrangidos por este regime durante o surto epidémico. Os resultados mostram que mais de 50% gostaria de continuar com pelo menos 3 dias de trabalho remoto. A Figura 2 mostra estes resultados.

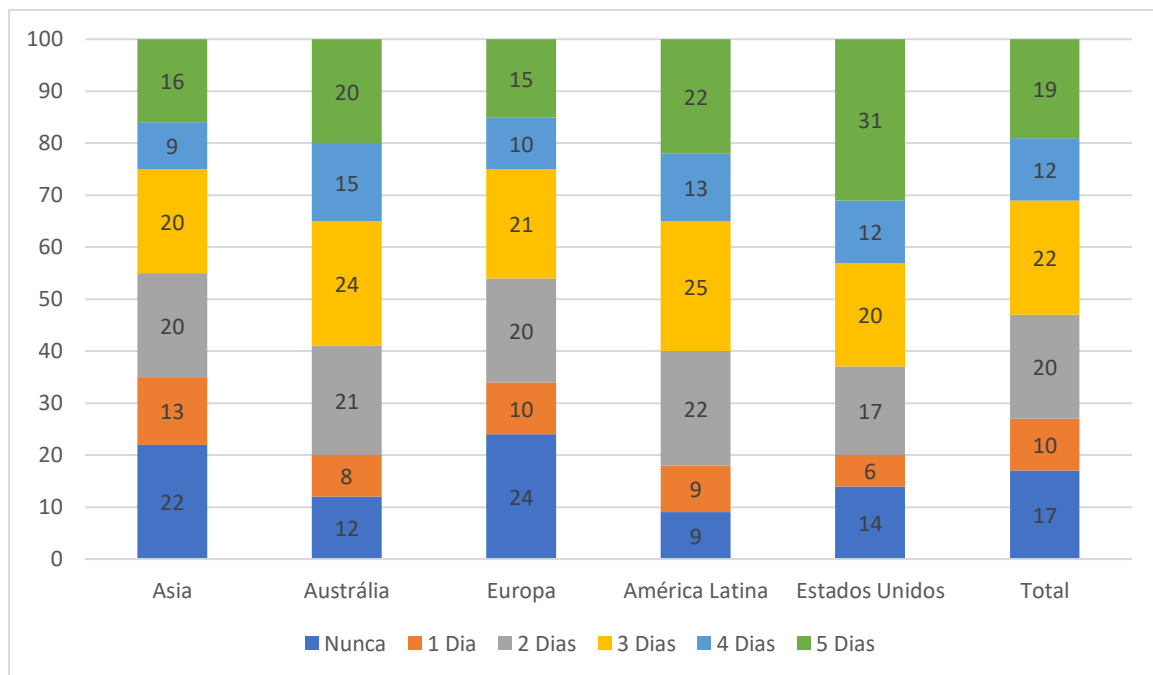


Figura 2 - Preferências dos Trabalhadores em Relação ao Número de Dias em Trabalho-Remoto. Fonte: (Alexander et al., 2021)

A investigação realça ainda que 52% querem um regime mais flexível após o surto e que 30% dos colaboradores dizem que na possibilidade de voltar para um regime 100% presencial seria provável mudarem de empresa. Os países com jovens são os que mais têm preferência por regimes remotos (Alexander et al., 2021).

Também sobre o número de dias de trabalho-remoto a disponibilizar aos colaboradores, o estudo da Aon Portugal (2021) mostra que 34% das empresas apontam para três dias de trabalho-remoto, 24% apontam para cinco dias, 23% para dois dias, 13% para um dia e 6% para quatro dias.

Apesar do paradigma do trabalho remoto ser apresentado como favorável, são também apresentados alguns desafios. No caso da investigação da Aon Portugal (2021) surge em destaque a preparação de gestores para a gestão de equipas remotas.

## **7. Barreiras e Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto**

Em várias organizações foram muitas as barreiras que dificultaram a implementação do trabalho remoto (Abulibdeh, 2020). No entanto a conjuntura criada pela pandemia, aliada à evolução tecnológica e ao esforço das organizações e colaboradores, fez com que existissem também fatores facilitadores naquilo que foi a implementação do trabalho remoto pelas organizações (Popovici & Popovici, 2020).

Como demonstrado na investigação de Ozimek (2020), a maioria dos gestores não mostrava abertura à implementação generalizada do trabalho remoto. As razões eram diversas, mas as preocupações a nível produtivo e as dúvidas relativas ao seu funcionamento estavam em destaque. Aqui a pandemia serviu como o premir de um gatilho no que foi um teste a nível global ao funcionamento do trabalho remoto (Park & Cho, 2022). Os resultados fizeram com que muitos gestores mudassem a sua forma de pensar (Ozimek, 2020).

Uma das barreiras apontada é a falta de preparação dos gestores para gerir equipas remotas (Aon Portugal, 2021; Shimura et al., 2021). Isto deve-se aos desafios acrescidos que esta posição traz, especialmente ao nível da comunicação, liderança e supervisão dos colaboradores (Shimura et al., 2021). A formação e a preparação dos gestores para esta nova forma de trabalhar, e para a gestão de equipas em regime remoto, serve como um fator facilitador (Benis et al., 2021).

Já os colaboradores mostram abertura à ideia de trabalhar remotamente, compreendendo e aceitando os benefícios de o fazer, sendo um fator facilitador à sua implementação (Andrade & Lousã, 2021; Aon Portugal, 2021; Guler et al., 2021; Popovici & Popovici, 2020; Teleoacă Vartolomei, 2020). Em grandes empresas pode existir a possibilidade de o trabalho remoto estar disponível só a certos colaboradores com determinadas funções. Isto pode dever-se à incompatibilidade das funções, ou por exemplo por opção dos gestores, no entanto, isto pode-se tornar numa barreira, já que pode aumentar o grau de insatisfação dos colaboradores sem acesso a esta regalia (Park & Cho, 2022).

Os estudos de Choi et al. (2020) e Xiao et al. (2021) relataram problemas mentais e físicos dos colaboradores durante o período em que estes se encontravam a trabalhar remotamente. De forma a mitigar estes problemas algumas soluções sugeridas passam por criar gabinetes de apoio e promover atividades virtuais para manter os colaboradores ativos e saudáveis (Vione & Kotera, 2021; Xiao et al., 2021).

Também muitos trabalhadores mostraram não ter condições de trabalho adequados em casa. Aqui várias empresas disponibilizaram, ou estão a planear disponibilizar, vales monetários para os colaboradores melhorarem as condições de trabalho em casa (Guler et al., 2021). Isto pode incluir não só a compra de material de escritório, mas também, por exemplo, pacotes de internet móvel (Aon Portugal, 2021).

A revisão bibliográfica também demonstra que muitas organizações não estavam dotadas com as infraestruturas necessárias à implementação massiva do trabalho remoto, isto é uma barreira. No entanto a solução passará por investir em melhores infraestruturas e adquirir o equipamento e software necessário para tornar o trabalho remoto viável (Abulibdeh, 2020; Popovici & Popovici, 2020).

A verificação das regras de trabalho, normas de segurança e desempenho é igualmente apontada como uma barreira à implementação do trabalho remoto (Teleoacă Vartolomei, 2020). Aqui a solução pode passar por embutir maior responsabilidade aos colaboradores (Wojahn et al., 2010). É importante que exista um planeamento correto para que todo o trabalho desenvolvido possa ficar registado e que os colaboradores se sintam motivados para a execução das tarefas tendo como objetivo ajudar a organização (Wojahn et al., 2010). É crucial também que os colaboradores remotos sejam reconhecidos e recompensados pelos gestores com base nos seus resultados e produtividade (Golden & Eddleston, 2020).

O trabalho remoto não está só dependente da organização e dos seus gestores. (Jung & Silva, 2021). Os colaboradores também necessitam de sentido de responsabilidade, respeitar os prazos e cumprir as tarefas estipuladas sem supervisão constante, capacidade de trabalho em equipa, uma boa gestão do tempo e uma boa capacidade de comunicação (Deshpande et al., 2016).

Outra barreira à generalização do trabalho remoto passa pela dificuldade das empresas em manterem, e passarem a novos trabalhadores, a cultura organizacional da empresa. O distanciamento pode criar também uma falta de sentimento de pertença dos colaboradores à organização. Isto pode levar ao aumento da taxa de rotatividade da empresa já que os colaboradores não se sentem muito ligados à equipa e à organização (Bernardino et al., 2009; Golden & Eddleston, 2020; Guler et al., 2021).

A Tabela 4 resume as barreiras encontradas à implementação do trabalho remoto em organizações, bem como as iniciativas desenvolvidas para as ultrapassar ao longo da revisão bibliográfica.

<b>Barreiras</b>	<b>Possíveis Soluções</b>
Falta de preparação das chefias para a gestão de equipas remotas (Aon Portugal, 2021; Shimura et al., 2021).	Formar as chefias para a gestão de equipas remotas (Aon Portugal, 2021; Shimura et al., 2021).
Dificuldades de comunicação com os colaboradores em regime remoto (Shimura et al., 2021).	Desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas em regime remoto (Andrade & Lousã, 2021).
Falta de infraestruturas e equipamento para sustentar a prática de trabalho remoto (Abulibdeh, 2020; Popovici & Popovici, 2020).	Investimento em tecnologias e equipamento para permitir o correto trabalho remoto (Abulibdeh, 2020; Popovici & Popovici, 2020).
Problemas mentais dos colaboradores (Xiao et al., 2021).	Criação de gabinetes de apoio psicológico (Aon Portugal, 2021; Xiao et al., 2021).
Possíveis problemas físicos associados a trabalhar remotamente (Vione & Kotera, 2021).	Promoção de atividades físicas regulares através de aulas virtuais (Vione & Kotera, 2021).
Más condições de trabalho em casa (Guler et al., 2021).	Disponibilização de verbas aos colaboradores para a compra de equipamento (Guler et al., 2021).
Verificação das regras de trabalho, normas de segurança e desempenho (Teleoacă Vartolomei, 2020)	Promover um ambiente baseado na confiança e autonomia (Bathini & Kandathil, 2020; Wojahn et al., 2010).
Cultura organizacional (Abulibdeh, 2020; Teleoacă Vartolomei, 2020).	
Falta de colaboradores qualificados para ajudar na transição para o trabalho remoto (Abulibdeh, 2020).	
Falta de segurança dos dados (Abulibdeh, 2020).	
Mentalidade dos gestores da organização (Ozimek, 2020).	

Tabela 4 - Barreiras à Implementação do Trabalho Remoto

A Tabela 5 resume os fatores facilitadores à implementação do trabalho remoto encontrados ao longo da revisão bibliográfica.

<b>Fatores Facilitadores</b>
Os colaboradores mostram abertura ao trabalho remoto (Andrade & Lousã, 2021; Aon Portugal, 2021; Guler et al., 2021; Popovici & Popovici, 2020; Teleoacă Vartolomei, 2020).
Conjetura criada pela pandemia. (Park & Cho, 2022; Popovici & Popovici, 2020).
Evolução tecnológica. (Popovici & Popovici, 2020)

Tabela 5 - Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto

No capítulo seguinte vão ser explicadas as etapas da investigação e são justificadas as técnicas utilizadas para a recolha e interpretação dos dados.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

### **1. Metodologia de Investigação**

Segundo Oliveira (2011) a metodologia pode ser interpretada como “o processo que implica a utilização de métodos e técnicas” sendo que isto engloba tudo “desde a fase inicial em que se escolhe o tema de pesquisa até a fase final com a análise dos dados recolhidos e as considerações finais, com possíveis recomendações”. Para este processo é necessário escolher um método e utilizar técnicas para a recolha e análise de dados (Oliveira, 2011).

Numa primeira fase foram definidos o tema e a questão de investigação. Recordando o objetivo principal do trabalho, este passa por analisar o impacto que a pandemia teve ao nível da gestão de projetos na organização, com particular ênfase nas alterações proporcionadas na forma de trabalhar dos colaboradores. A questão de investigação é o ponto de partida da investigação e representa o que o trabalho pretende estudar (Campenhoudt et al., 2019). Conforme já foi referido, a questão de investigação encontra-se definida como:

“Quais foram as principais barreiras e fatores facilitadores à implementação do trabalho remoto na Bosch Security and Safety Systems?”

Com o propósito de responder à questão principal de investigação, foram delineados diversos objetivos que o trabalho pretende cumprir e dar resposta. Recordando os objetivos:

- Compreender de que forma foi feita a transição realizada para o trabalho remoto e as vantagens e desvantagens trazidas para os colaboradores e para a organização;
- Compreender a forma pela qual os gestores de projetos e a organização mitigaram os desafios provenientes da implementação massiva do trabalho remoto;

Neste caso, e na tentativa de cumprir os objetivos, e de em última instância responder à questão de investigação, foi desenvolvido um estudo empírico qualitativo, através de um estudo de caso.

### **2. Método**

Yin (2015) caracteriza o estudo de caso como uma pesquisa empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo Denscombe (2010), a abordagem do estudo de caso é adequada quando se procura perceber relações e processos dentro de ambientes sociais, visto que permite mais detalhe e compreensão de situações complexas.

Os estudos de caso estão diretamente relacionados com a análise qualitativa. Isto é, seguem uma lógica dedutiva através de uma análise de conteúdo, uma vez que se irá confirmar se, nos casos estudados, se os elementos de maior relevância investigados na revisão de literatura se encontram na realidade, ilustrando assim se a teoria corresponde ao mundo real (Denscombe, 2010).

A abordagem qualitativa tem como objetivo a compreensão particular daquilo que estuda, não faz generalizações. Geralmente está ligado a atitudes, crenças, motivações, sentimentos e pensamentos da população em estudo, o objetivo passa mais pela compreensão do que pela explicação dos fenómenos estudados (Jackson, 2018; Mason, 2017; Somekh & Lewin, 2005). As conclusões podem, no entanto, ser utilizadas para compreender outros fenómenos que tenham relação com o facto ou situação estudada, necessitando para isso de atingir um nível conceptual elevado (Yin, 2015).

Yin (2015) afirma que a pesquisa qualitativa procura responder a perguntas utilizando “Porquê”, “O quê” e “Como”, demonstrando a sua pertinência de utilização em estudos que não apresentem grande nível de exploração teórica prévia (Somekh & Lewin, 2005).

Yin (2015) lembra que a metodologia pressupõe, em alguns casos, a existência de uma teoria prévia, que será testada no decorrer da investigação e admite em outros casos a construção de uma teoria a partir dos achados da pesquisa. Inicialmente, para fundamentar o estudo e trazer valor científico ao trabalho, é necessário estabelecer uma base teórica. Para a recolha de artigos relevantes para esta base recorreu-se a várias fontes, em particular à Web of Science e ao Google Scholar. Os artigos foram depois filtrados por relevância, sendo depois procedida à sua análise.

Segundo Yin (2015), os estudos de caso podem ser classificados como exploratórios, descritivos ou explicativos, sendo que:

- Exploratórios – Auferem o investigador de mais informação sobre o tema da investigação. Contribui para esclarecer uma situação na qual as informações são escassas. Têm como finalidade definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior.
- Descritivos - Descrevem um fenómeno inserido no seu contexto. Ajudam a compreender os acontecimentos. Possuem objetivos bem definidos, com procedimentos formais estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

- Explicativos – Procuraram estabelecer relações de causa-efeito, ou seja, procuram a(s) causa(s) que explicam os fenómenos em estudo.

Os dois primeiros casos são o que se enquadram mais no âmbito do projeto, já que a investigação procura compreender melhor um problema que ainda é recente e ainda não muita informação disponível, daí o carácter exploratório, mas também se utiliza a informação disponível para se observar como o fenómeno se traduziu em contexto real.

A Figura 3 descreve as diferentes fases da investigação conduzidas para responder à questão de investigação.

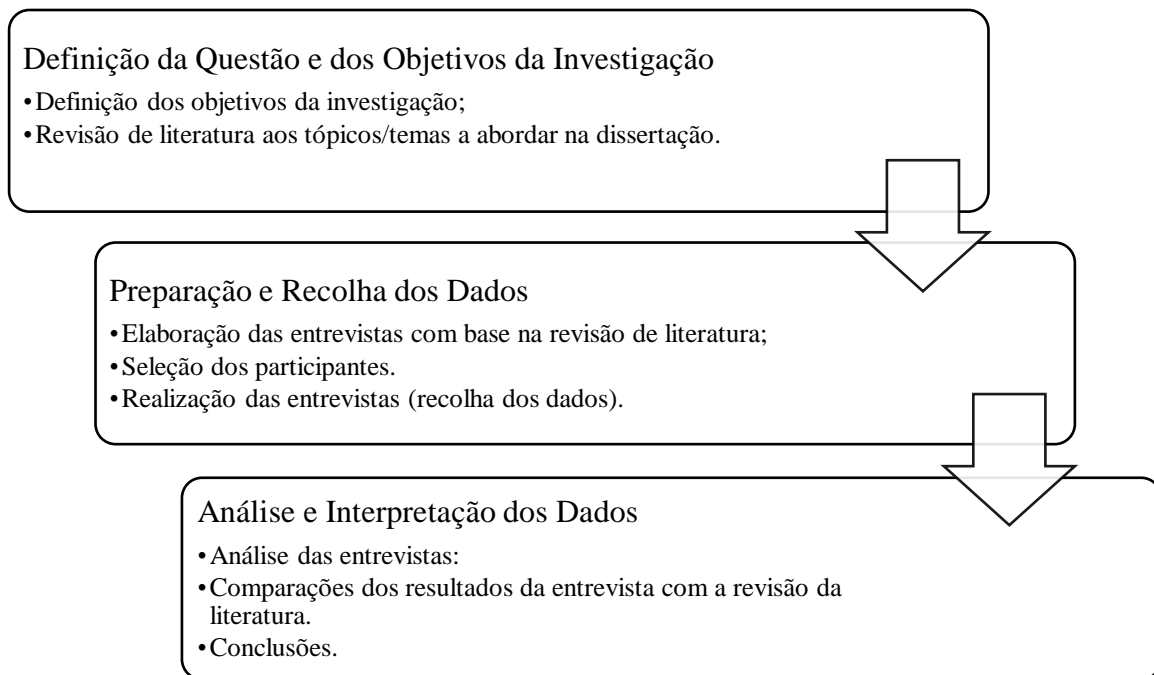


Figura 3 - Etapas da Investigação

### 3. Recolha dos Dados

Para a recolha dos dados é necessário selecionar instrumentos adequados que satisfaçam as necessidades da pesquisa (Oliveira, 2011). Os dados utilizados no presente estudo foram recolhidos de fontes primárias. A principal fonte de dados foram as entrevistas semiestruturadas realizadas a gestores dentro da BSSS. Adicionalmente foram utilizados os relatórios financeiros anuais disponibilizados publicamente pelo Grupo Bosch no ano de 2019, 2020 e 2021.

As entrevistas mostram ser fontes essenciais de informação nos estudos de caso, sendo estas conversas guiadas em vez de questionários estruturados. Apesar de existir uma linha condutora, a entrevista num estudo de caso não terá uma estrutura tão rígida como a de um questionário,

será mais fluída (Yin, 2015). Segundo Oliveira (2011), a entrevista diferencia-se do questionário por estabelecer uma relação direta entre investigador e o entrevistado.

No presente estudo optou-se por recorrer à entrevista semiestruturada pois permite ir ajustando as questões em conformidade com as respostas que os entrevistados vão fornecendo. Além disto, não é necessário seguir a ordem das perguntas, a entrevista torna-se assim mais simples e dinâmica (Campenhoudt et al., 2019). Devido a esta falta de rigidez também existe a possibilidade de os entrevistados mencionarem outros pontos relevantes que ainda não foram abordados no enquadramento teórico da investigação, enriquecendo assim a pesquisa (Yin, 2015). Para a realização das entrevistas semiestruturadas foi seguido o guião presente no Apêndice 1 que foi construído tendo como base os objetivos da investigação e a informação recolhida na revisão teórica.

De forma a recolher os dados para posterior análise, as entrevistas foram alvo de gravação sendo depois transcritas. A transcrição das entrevistas permite que os dados sejam recolhidos reproduzam a informação na sua totalidade evitando assim interpretações incorretas e perdas de informação (Yin, 2015). Na tentativa de transcrever as entrevistas foi utilizado o software de transcrição fornecido pela Microsoft no Office 365, no entanto os resultados da transcrição eram imprecisos, pelo que esta transcrição foi verificada manualmente.

Para a seleção dos participantes foram contactadas pessoas com cargos de gestão dentro da BSSS. Adicionalmente estes tinham de pertencer à organização antes de março de 2020.

Dos 10 contactados, 7 mostraram-se disponíveis para realizar a entrevista, no entanto um destes não conseguiu estar presente por motivos pessoais, pelo que foram realizadas 6 entrevistas no total. Estas decorreram em ambiente informal e todas decorreram presencialmente nos escritórios da fábrica. As entrevistas tiveram uma duração média de 32 minutos e 47 segundos.

#### **4. Análise dos Dados**

Após as suas respetivas transcrições, as entrevistas foram analisadas e interpretadas através da análise de conteúdo. Citando Berelson (1952), a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática, e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações”.

Como técnica da análise de conteúdo, a análise categorial é a mais antiga e a mais utilizada (Bardin, 2016). A análise categorial procura distribuir a informação por categorias, sendo que

estas devem ser específicas e separar claramente os temas em análise (Carlomagno & da Rocha, 2016).

Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, também conhecida por análise temática, é a mais eficaz (Bardin, 2016). Com isto em mente as entrevistas foram decompostas através de um conjunto de categorias e subcategorias. Estas categorias tiveram por base os temas em análise e os tópicos abordados na revisão da literatura (Carlomagno & da Rocha, 2016).

As categorias estão assim organizadas em:

<b>Tópico</b>	<b>Informações a Obter</b>
O Trabalho Remoto Antes da Pandemia	Se o conceito de trabalho remoto era novo na organização antes do início da pandemia, se já era utilizado, e se sim, com que frequência.
As Dificuldades Sentidas na Transição Para o Trabalho Remoto	Quais foram as barreiras à implementação do trabalho remoto na organização e que dificuldades foram sentidas durante este período.
Iniciativas Tomadas para Resolver os Problemas	Que iniciativas foram tomadas na tentativa de resolver/atenuar as dificuldades sentidas na transição para o trabalho remoto.
Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto	Quais foram os fatores que facilitaram a implementação do trabalho remoto na organização.
Benefícios e Desvantagens do Trabalho Remoto	Quais são as vantagens e desvantagens do trabalho remoto para a organização, colaboradores e restantes stakeholders.
Performance dos Trabalhadores em Trabalho Remoto	De que forma é que foi afetada a performance dos colaboradores na transição para o trabalho remoto e se houve alterações ao nível dos indicadores de performance.
O Papel do Gestor de Projetos e a Gestão de Equipas em Trabalho Remoto	Como é que esta transição para o trabalho remoto afetou o papel dos gestores e da gestão de equipas dentro da organização.
O Futuro do Trabalho Remoto na Organização	Qual vai ser a evolução e abordagem futura ao trabalho remoto dentro da organização.

Tabela 6 - Tópicos e Informações a Obter na Recolha de Dados (Entrevistas)

## 5. Caracterização dos Participantes

Como mencionado anteriormente todos os participantes ocupavam cargos de gestão dentro da organização, além disto todos deveriam ter experienciado trabalho remoto e pertencido à organização antes do início da pandemia.

### 5.1. Idade

A idade dos participantes está compreendida entre os 30 e os 50 anos.

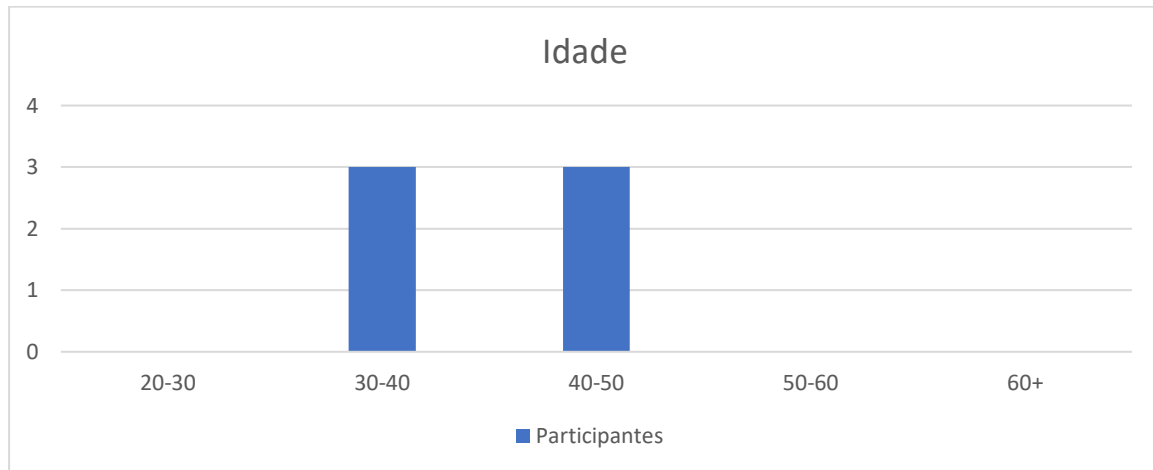


Figura 4 - Idade dos Participantes

### 5.2. Género

Os participantes são maioritariamente (n=5) do sexo masculino.

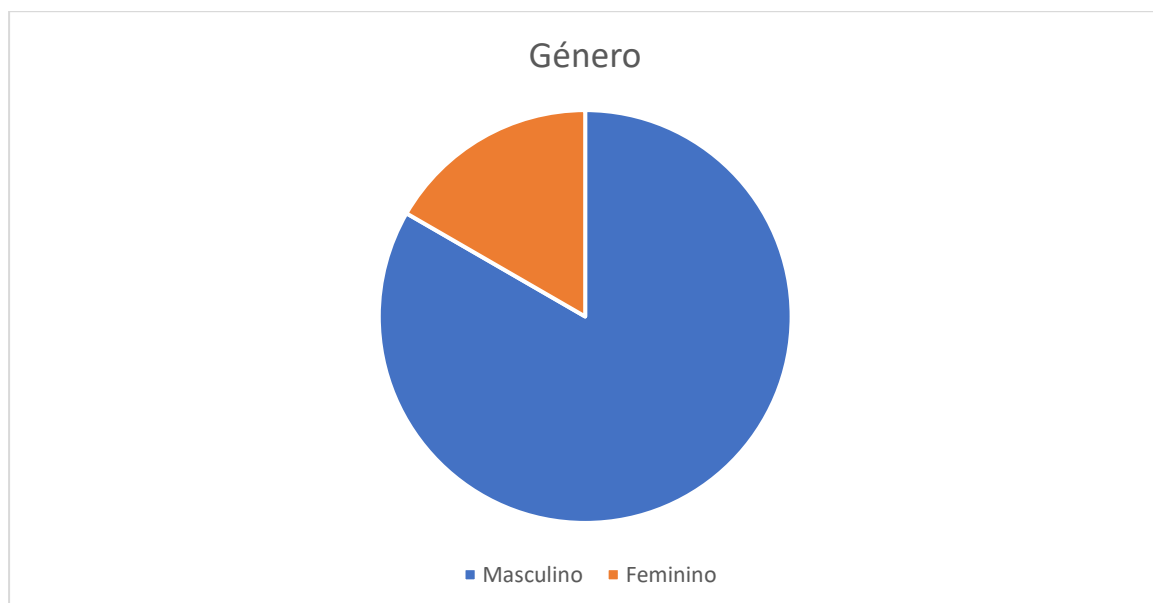


Figura 5 - Género dos Participantes

### 5.3. Formação

Relativamente à formação académica todos os participantes (n=6) têm formação superior.

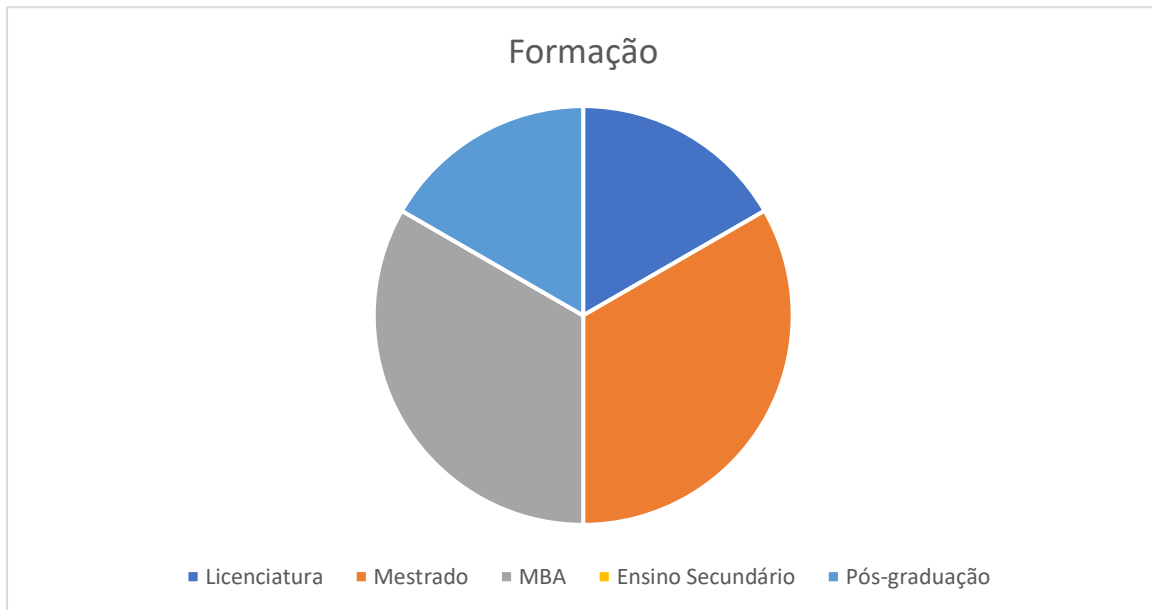


Figura 6 - Formação Académica dos Participantes

### 5.4. Antiguidade na Organização

No que se refere ao número de anos na organização, a maioria dos participantes (n=5) já está na organização há mais de 5 anos, sendo que 5 deles também já tinham trabalhado noutra localização Bosch antes de virem para Ovar.

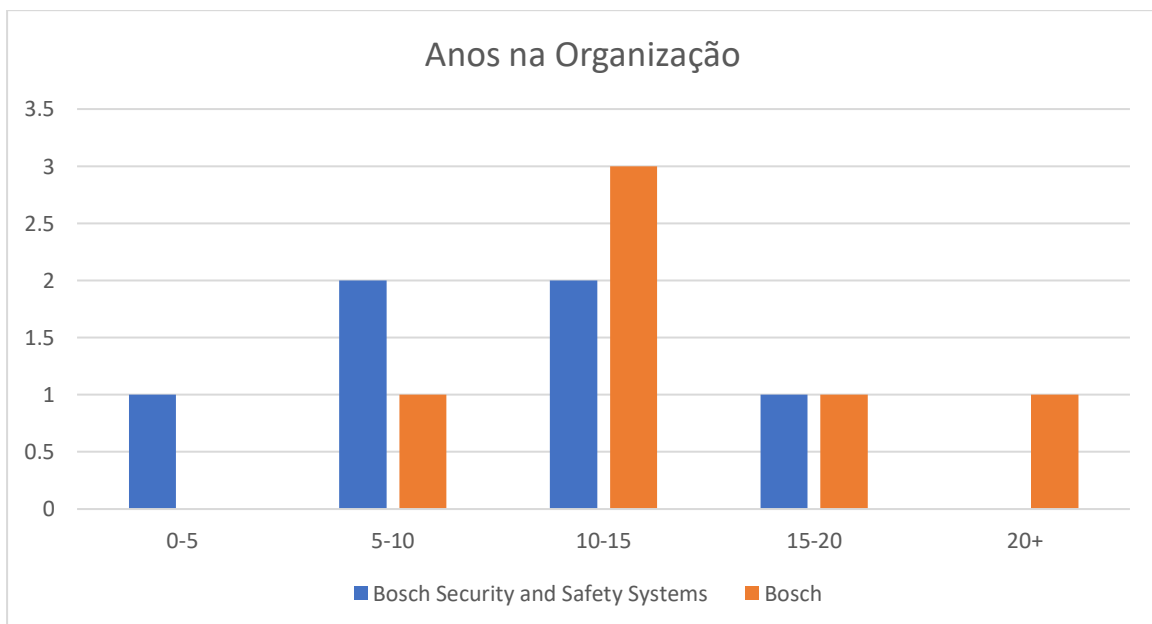


Figura 7 - Número de Anos na Organização dos Participantes

No próximo capítulo é feita uma introdução à ao Grupo Bosch e, mais especificamente ao caso de estudo, a BSSS. Adicionalmente são analisados dados financeiros publicados pelo grupo relativos aos anos de 2019, 2020 e 2021. Na segunda parte são apresentados os resultados das entrevistas referentes à implementação do trabalho remoto na BSSS.

## CAPÍTULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO REMOTO NA BOSCH SECURITY AND SAFETY SYSTEMS

### 1. O Grupo Bosch

A Robert Bosch GmbH (mais conhecida como Bosch) é uma empresa multinacional alemã com sede em Gerlingen, Alemanha. A empresa foi fundada por Robert Bosch em 1886. O grupo Bosch opera em várias áreas nomeadamente nas tecnologias automóvel, industrial, de construção e na produção de bens de consumo.

No que diz respeito às vendas e lucros, o Grupo Bosch registou em 2019 um total de vendas de 77.9 mil milhões de euros, registando um lucro antes de impostos e taxas de 2.9 mil milhões. No ano de 2020, o ano que ficou registado como o início do surto, os resultados foram inferiores, embora o CEO à data Volkmar Denner tenha-o classificado como um “um ano de negócios melhor do que o esperado”. Neste ano as vendas decresceram para 71.5 mil milhões, e os EBIT para 1.7 mil milhões, representando assim uma queda aproximada de 8% no valor total de vendas e de 58% no valor de lucros. O ano de 2021 ficou marcada por uma grande recuperação, registando valores superiores a 2020 e 2019. As vendas aumentaram em aproximadamente 10% e os lucros em cerca de 88% relativamente ao ano transato.

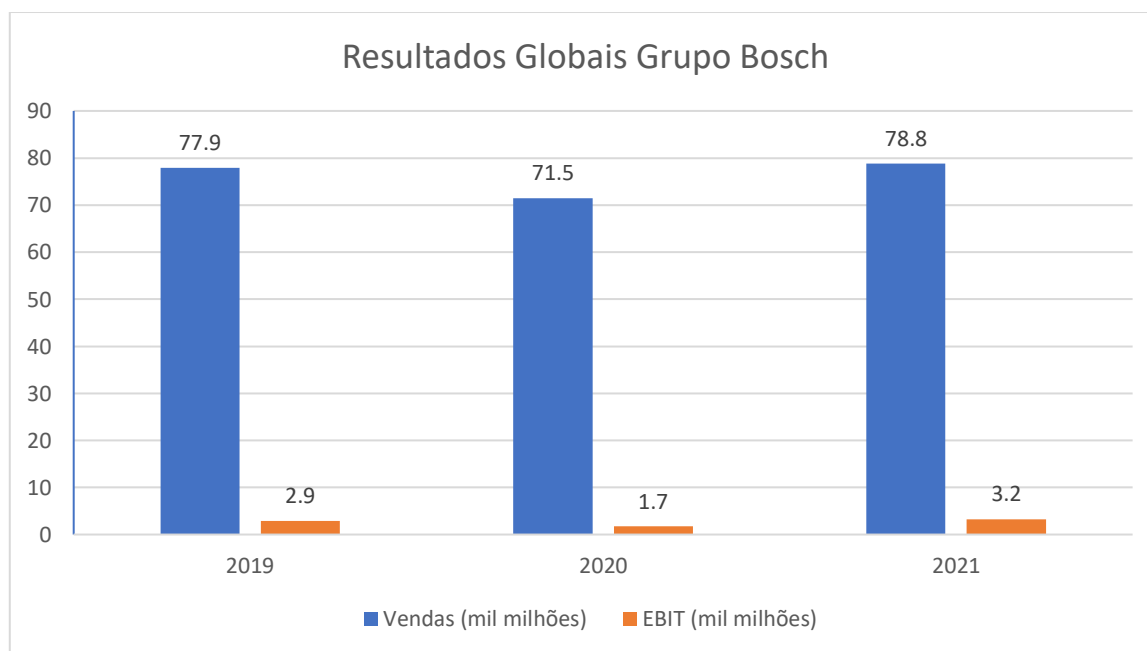


Figura 8 - Resultados Globais Grupo Bosch

Já a nível de colaboradores é possível observar pela Figura 9 que o ano de 2020 ficou marcada por uma quebra em relação a 2019 no número total de colaboradores global, com uma diminuição

de cerca de 8 mil colaboradores. Não obstante, os colaboradores em I&D aumentaram. Em 2021 a Bosch recuperou para um número total de colaboradores semelhante a 2019, mas com destaque para um aumento significativo no número de colaboradores dedicado à I&D. Atualmente o grupo Bosch conta com cerca de 395 mil colaboradores espalhados pelas diversas localizações no globo (Robert Bosch GmbH, 2022a).

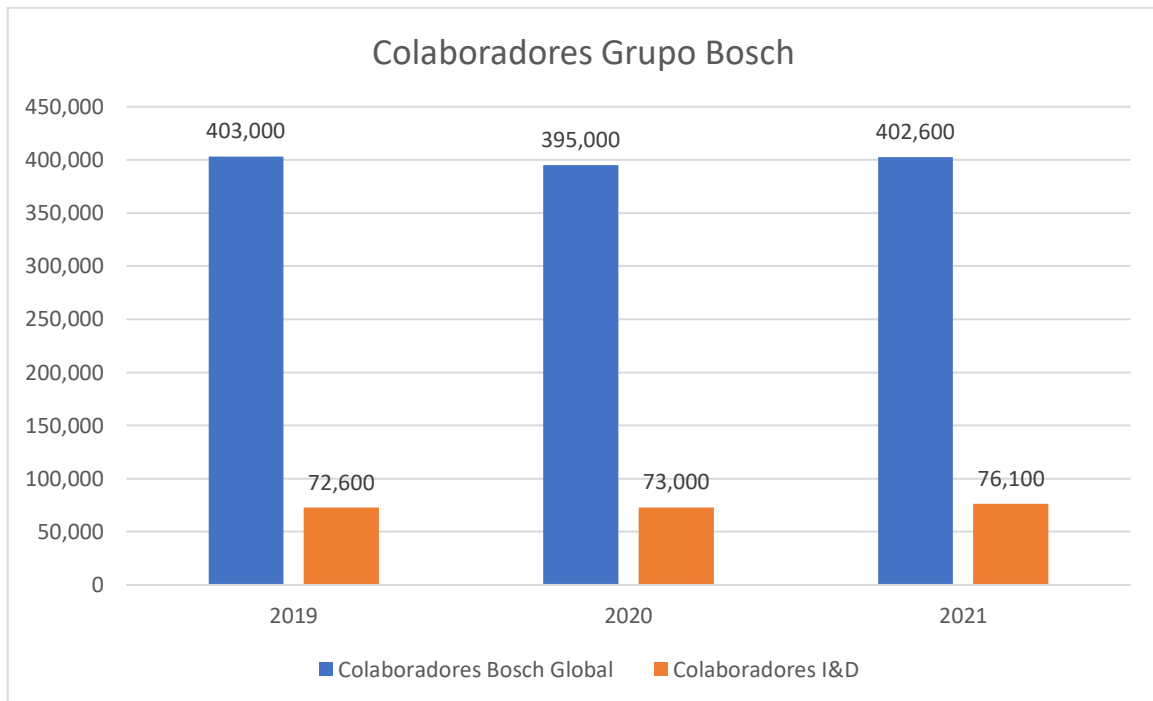


Figura 9 - Colaboradores Grupo Bosch

No que diz respeito ao futuro, e apesar da organização realçar o progresso da vacinação Covid-19, a organização espera que a pandemia continue a restringir a sociedade em 2022. Além disto é esperado que os preços cada vez mais elevados de matérias-primas, produtos primários e transportes aliados aos constrangimentos de fornecimento contínuo tenham um grande impacto na economia global e afetem muitos setores, especialmente a indústria automóvel. A inflação crescente global é também uma grande preocupação. Não obstante, e desde que não exista nova interrupção ao ambiente de negócios, o Grupo Bosch espera aumentar as suas vendas em 2022 e alcançar uma margem EBIT que esteja pelo menos ao nível do ano anterior. (Robert Bosch GmbH, 2022b)

### 1.1. Missão, Visão e Valores

A **missão** do grupo Bosch é “criar soluções inspiradoras para uma vida segura e agradável.” Já a sua **visão** descreve-a como “ágil no desenvolvimento e entrega de soluções conectadas para

tornar os nossos clientes bem-sucedidos e o mundo um lugar com um ambiente mais seguro e agradável.

Como **valores** a Bosch tem a cultura de inovação, autonomia, foco nos resultados, paixão, comunicação aberta, simples, rápido e rigoroso, excelência, colaboração, feedback, respeito, confiança e empatia.

## 1.2. A Bosch em Portugal

Em Portugal a empresa conta com 4 localizações, sendo estas sediadas em Braga, Aveiro, Ovar e Lisboa. Em 2021 foi considerada a 3ª melhor empresa para trabalhar em Portugal (Alves, 2021).

Os resultados da Bosch em Portugal que incluem as vendas das localizações de Braga, Ovar, Aveiro e Lisboa refletem que houve um decréscimo significativo em 2020 face a 2019. O maior decréscimo foi detetado na fábrica de Braga, cuja área de negócios é maioritariamente dedicada à indústria automóvel. Apesar disto, o ano de 2021 foi marcado por uma recuperação significativa que apresenta valores semelhantes a 2019.

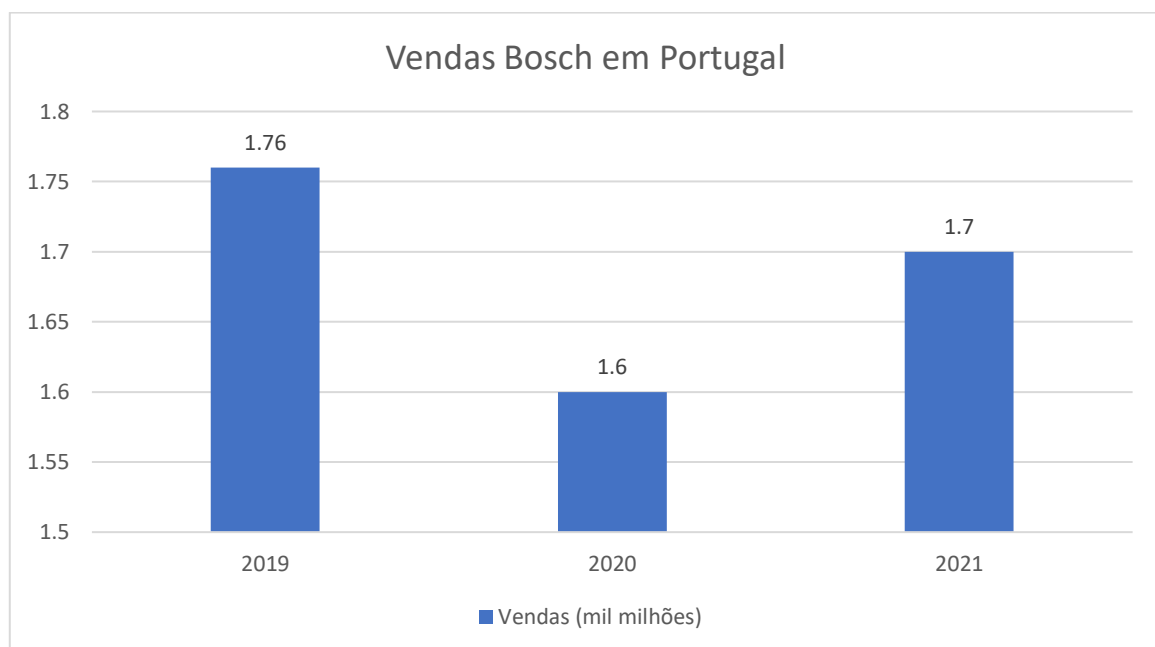


Figura 10 - Vendas Bosch em Portugal

A Bosch em Portugal tem sido uma clara aposta para o grupo, isto é demonstrado no número de colaboradores da organização em Portugal. Apesar de uma ligeira queda registada entre 2020 e 2021, embora não verificada nos colaboradores em I&D, a previsão para 2022 é um total de 7000 colaboradores, com 1250 destes dedicada à I&D.

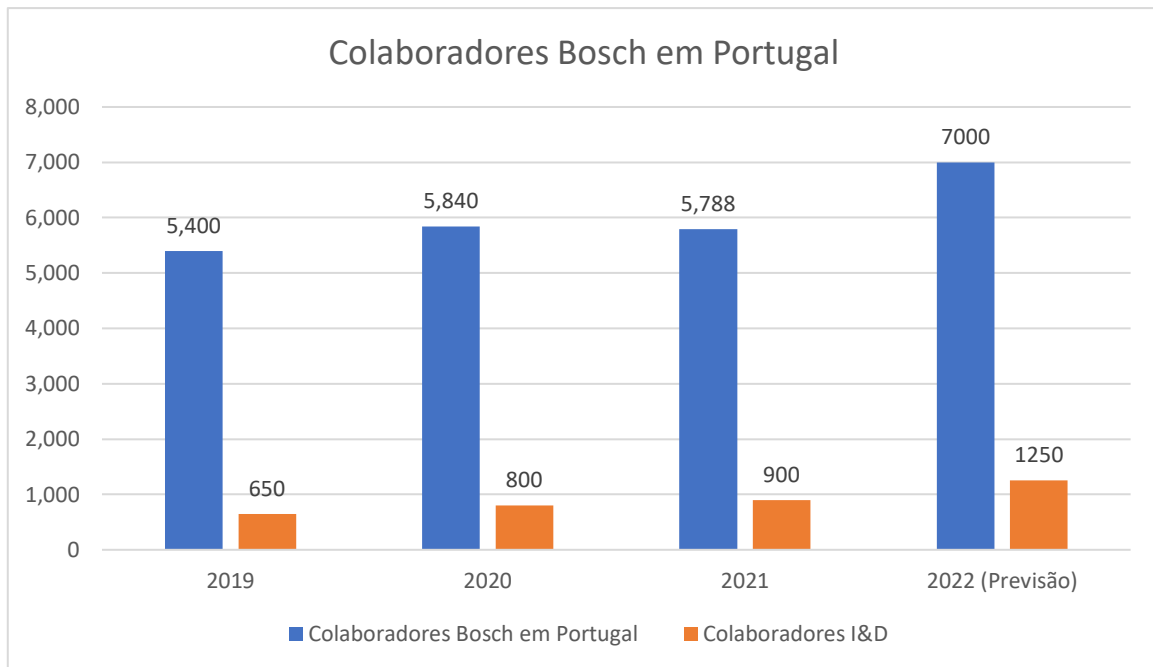


Figura 11- Colaboradores Bosch Portugal

### 1.3. A Bosch Security and Safety Systems

A organização sobre o qual este trabalho incide, a Bosch Security and Safety Systems, está localizada em Ovar, Portugal e dedica-se maioritariamente à produção e desenvolvimento de sistemas de videovigilância, deteção de incêndio e comunicação.

A história desta localização começou com a aquisição da Divisão de Security Systems da Philips, em 2002. A unidade pertence à divisão de Tecnologia de Edifícios e contribuiu para a realização de mais de 3000 projetos a nível mundial entre 2012 e 2017. O ano de 2012 também foi bastante importante porque introduziu uma área de Investigação e Desenvolvimento (I&D) na localização que desde então tem contribuído para o crescimento da unidade.

Em 2016, a unidade de Ovar foi a primeira fábrica da Bosch, fora do setor automóvel, a ser distinguida com o título de finalista no EFQM European Excellence Award e, em 2017, viu a sua área de produção ser expandida, num investimento total de 2,9 milhões de euros. Atualmente a localização é a principal fábrica de videovigilância, sistemas de comunicação e deteção de incêndios do Bosch, em todo o mundo e emprega mais de 900 pessoas (Robert Bosch GmbH, 2022a).

Os resultados da Bosch Ovar contrariam um pouco o que foram os resultados da Bosch Portugal e da Bosch Global no ano de 2020, sendo este ano marcado por um recorde em termos de vendas e de lucro. O ano de 2021 representou um novo recorde em termos de vendas, no entanto o

aumento dos custos com o a aquisição dos produtos nomeadamente os preços com o transporte de matérias-primas faz com que os lucros em 2021 sejam inferiores aos do ano transato.

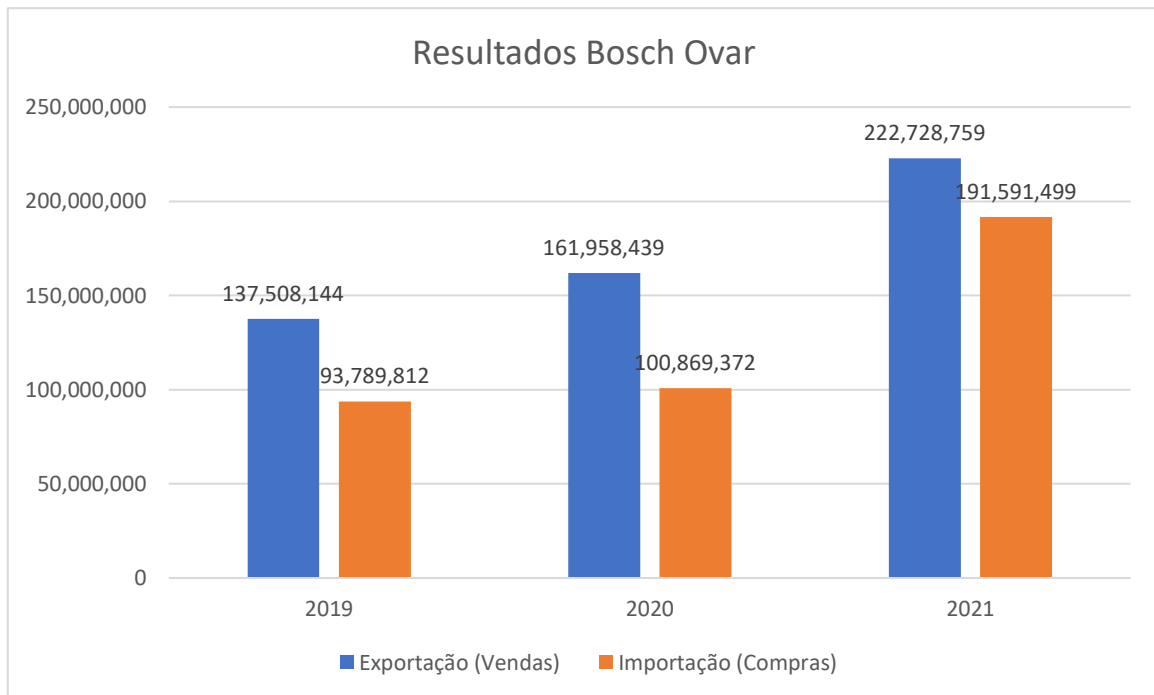


Figura 12 - Resultados Bosch Ovar

O número de colaboradores mostra que a fábrica em Ovar tem vindo a crescer, ficando notória a clara aposta no desenvolvimento e inovação da localização que em 2019 contava com apenas 68 colaboradores e a previsão para o ano de 2022 é que acabem com 230.

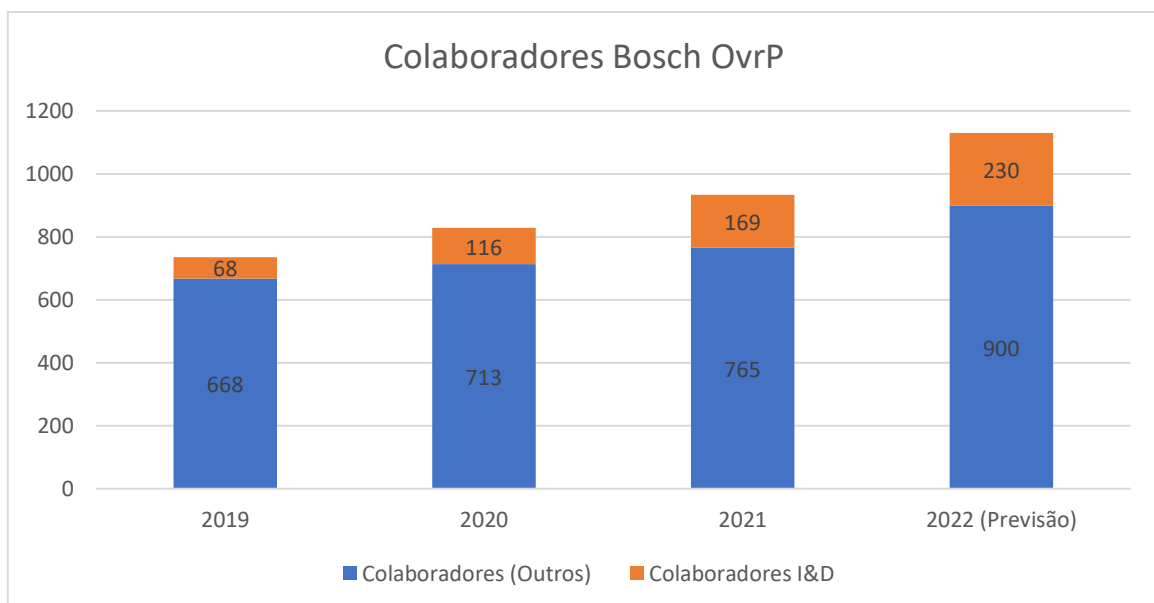


Figura 13 - Colaboradores Bosch OvrP

## **2. O Trabalho Remoto na BSSS**

Neste subcapítulo, conforme foi já referido, é feito o levantamento dos resultados das entrevistas. De forma a proteger a identidade dos entrevistados os participantes encontram-se identificados por um número, sendo que os seus nomes são ocultados.

### **2.1. O Trabalho Remoto Antes da Pandemia**

O trabalho remoto não era um conceito novo na organização. Alguns entrevistados (n=4) afirmaram já ter experienciado trabalho remoto esporádico, no entanto afirmaram que este sempre foi pontual. Os participantes (n=6) justificaram que o trabalho remoto obedecia a um conjunto de regras muito específico, nunca chegando ao nível vivido durante a pandemia.

*“Eu pessoalmente tinha feito algum trabalho remoto pontual. Menos de uma ou duas vezes por semestre. Situações esporádicas. Na equipa isto era mais comum, nunca ultrapassava um dia por semana, mas era algo presente. O Covid obrigou mesmo as pessoas que nunca o tinham feito a fazê-lo.”* (Entrevistado 1)

*“Não no contexto de teletrabalho regular. Não tinha ainda tido essa experiência.”* (Entrevistado 2)

*“Eu próprio nunca tinha experienciado. Mas já havia colaboradores a fazê-lo, embora dentro de muitas restrições. Tinha de viver a mais de 200 quilómetros, não podia ser à sexta nem à segunda, no máximo 2 vezes por semana.”* (Entrevistado 3)

*“Não, talvez esporadicamente. Mas nada da forma ou na dimensão que a pandemia nos levou a fazer. (...) Em Ovar há três anos apareceu o primeiro procedimento, mas era muito restritivo.”* (Entrevistado 4)

*“Sim. Pontual. (...) O trabalho remoto já existia na Bosch antes da pandemia. O trabalho remoto já existe há muitos anos. O trabalho remoto regular obedecia a regras muito específicas e não estava ao alcance de todos.”* (Entrevistado 6)

### **2.2. As Dificuldades Sentidas na Transição Para o Trabalho Remoto Decorrente da Situação Pandémica**

Os participantes (n=6) relataram dificuldades nesta transição para o trabalho remoto. Os entrevistados relataram que estas dificuldades também tiveram relacionadas com a natureza súbita da transição.

*“Isto foi desafiante. Nós, os seres humanos não gostamos de mudança. Isto refletiu-se no home office. Porque as pessoas estão habituadas a seguir as 8 horas de trabalho. Tinham rotinas familiares diferentes. Com a vinda do home office isto teve um grande impacto.”* (Entrevistado 1)

Uma dificuldade identificada pelos participantes (n=2) prendeu-se com o facto de no primeiro impacto pandémico os pais terem os filhos em casa.

*“Houve uma grande diferença entre o home office que tivemos durante a pandemia e o que temos atualmente. O primeiro home office foi imposto. As pessoas que não gostavam de home office eram obrigados a fazê-lo. (...) Mesmo que as pessoas gostassem de fazer home office, fazê-lo com a família toda em casa criou dificuldades. As pessoas conseguiam entregar trabalho, no modelo home office sem crianças também, mas com as crianças em casa isso mudou. As pessoas sentiram muitas dificuldades. Houve um grande impacto no output de algumas pessoas. Mesmo que este impacto não se sentisse no trabalho, ele existiu a nível familiar.”* (Entrevistado 1)

*“(...) para as pessoas que tinham filhos, a sua presença em casa causou muitas dificuldades.”* (Entrevistado 6)

Os entrevistados (n=6) referiram também que houve uma falta de presença e foram sentidas muitas dificuldades ao nível da comunicação especialmente pela ausência da comunicação não verbal.

*“Uma parte muito importante é a parte da comunicação. E a comunicação não é só verbal e escrita, também tens a não verbal. E esta desapareceu durante esta fase. Mesmo com a virtualização, as chamadas com vídeo, não é a mesma coisa. Nas ferramentas como o Teams, todas as pessoas são “polite”, seguem regras. Uma das regras básicas são que ninguém pode falar ao mesmo tempo que os outros. E só aí já é um travão à comunicação não verbal que podemos ter numa reunião presencial.”* (Entrevistado 1)

*“A primeira dificuldade na transição é realmente a falta de contacto pessoal e de estabelecer relacionamentos pessoais mais profundos e de uma forma mais rápida.”* (Entrevistado 2)

*“O que eu senti foi falta de presença, de controlo do ambiente. Deixamos de estar presentes e de ter a comunicação diária.”* (Entrevistado 3)

*“A grande barreira que eu vejo tem a ver mais com a interação das equipas. Perde-se alguma interação entre as equipa. Há depois a sensação de passar o dia ao telefone, porque passamos o dia a fazer chamadas para um e para o outro.”* (Entrevistado 5)

Os entrevistados (n=3) também identificaram a mentalidade dos gestores como uma barreira.

*“É uma empresa que nasce numa raiz de produção. Fábrica. (...) Também o tipo de gestores que tínhamos/temos foram pessoas que trabalharam a vida toda presencialmente. (...) no início porque era impensável aplicar o modelo de home office numa empresa que está baseada na produção. A produção implica pessoas ligadas às linhas. As pessoas trabalham muito com objetos físicos. A nível de visão e valores não havia dúvida nenhuma que a Bosch precisava de trabalho presencial. Quando a pandemia surgiu foi muito difícil mudar este mindset.”* (Entrevistado 1)

*“(...) temos uma mistura industrial com serviços, desenvolvimento, investigação. Uma mistura de culturas faz com que o home office fosse algo distante.”* (Entrevistado 4)

*“Do lado da empresa, como eu já mencionei, a forma com a empresa está formatada e organizada estruturada. A forma como nós gerimos os grupos, líderes, etc... Como que foi tudo criado numa lógica presencial eu penso que no primeiro momento a empresa sentiu mais o previsto. A empresa sentiu uma perda de eficiência real ou pelo menos aparente.”* (Entrevistado 2)

Outra barreira identificada pelos entrevistados (n=4) prende-se com a incompatibilidade de funções devido a muitas funções dependerem da fábrica.

*“Uma das grandes barreiras é relativa à nossa localização. Há uma mistura que facilmente cria um conflito entre o mundo remoto e o presencial. Que é o da fábrica e o de desenvolvimento. E ainda ninguém descobriu a fórmula mágica para equilibrar isto.”* (Entrevistado 4)

*“Do hardware eles têm todas as ferramentas na fábrica e em casa não o têm. No software o pessoal é mais agnóstico. Só precisam de o portátil e de uma ligação VPN á fábrica. Para o pessoal de Software não houve assim grande problema.”* (Entrevistado 5)

*“Para as tarefas do departamento dos recursos humanos prendeu-se mais com o suporte á fábrica. Nós só tivemos 100% em casa quando a fábrica esteve fechada. Quando a fábrica*

*voltou a trabalhar em abril de 2020 o departamento de RH esteve cá. Embora tivéssemos escalas. O objetivo principal inicial sempre foi favorecer a saúde e o bem-estar das pessoas em detrimento dos processos ou do próprio negócio porque um departamento dos RH quando havia 700 pessoas a trabalhar diariamente não faz sentido o departamento de RH trabalhar 100% remoto. Mas como o objetivo era mantermos o negócio e protegermos a saúde ao máximo dos colaboradores significava que apenas estava na empresa quem era extremamente necessário.” (Entrevistado 6)*

Os entrevistados (n=2) também apontam que é difícil manter o equilíbrio da equipa quando determinadas funções dependem do trabalho presencial e outras não.

*“Outra grande barreira é as diferentes necessidades entre diferentes funções dentro da mesma equipa. Não existir pessoas com necessidades diferentes, presencial ou remoto. E isto tem de ser equilibrado. Dizer a uma pessoa que tem de vir, que tem de fazer um teste de hardware quando outras nunca têm de vir. Estás sempre a massacrar os mesmos. Tirar a liberdade às pessoas. Temos um modelo híbrido, mas há pessoas que tem um modelo híbrido que nunca tem de vir e outras um híbrido que são obrigadas a vir e isto cria problemas.” (Entrevistado 4)*

*“Onde eu noto que seja a maior dificuldade, está relacionada com quando a função é passível de ser executada em home office. Há funções que não o são. A principal que eu vejo, não necessariamente da minha equipa, mas também. Uma função é passível de ser executada remotamente se não necessitar de um colega que esteja a trabalhar no escritório. Quando eu para estar de home office vou ter de ter um colega meu que faça trabalho que deveria ser eu a fazer, para mim é claro que a função não é passível de ser feita 100% remotamente. Isto aplica-se muito no departamento de RH. Se o colega que está cá tem de fazer trabalho do colega que não está isto só faz sentido numa situação em que a saúde dos colaboradores vem primeiro.” (Entrevistado 6)*

Outra dificuldade levantada por alguns dos gestores (n=2) foi o facto de ser mais difícil integrar elementos e criar equipas durante o surto. Isto é justificado com o facto das equipas que já estavam juntas antes do surto terem estabelecidos laços pessoais que os colaboradores remotos não conseguem estabelecer remotamente.

*“O que reparamos foi que com equipas que já existiam, a transição para o ambiente remoto correu melhor do que as que foram criadas durante a pandemia. Isto é porque as pessoas já*

*tinham uma confiança muito grande entre elas. Os participantes identificaram também a dificuldade em estabelecer relações pessoais. Num exemplo de uma equipa de VS aconteceu que mais de metade das pessoas foram contratadas durante o período pandémico, aconteceu um fenómeno que é que as pessoas entram nesse modelo, criam ligações entre elas em termos virtuais, mas não criam grandes ligações pessoais. Eles não conseguem humanizar os colegas. São quase como objetos de trabalho. Existe a falta de conversas de café. Estas equipas funcionam, mas falta qualquer coisa.” (Entrevistado 1)*

*“Outra coisa muito difícil foi o onboarding de pessoas. Como é que as pessoas se enquadravam nas equipas.... É muito complicado. As pessoas chegam a casa e sentam-se em frente ao computador. Não tem inputs, não podem fazer uma pergunta informal. Foi complexo.” (Entrevistado 4)*

*“(...) houve pessoas que só conhecemos passados meses de trabalhar connosco. Não é a melhor forma de fazer um onboarding honestamente, consegue-se fazer, mas não é a melhor forma.” (Entrevistado 6)*

### **2.3. Iniciativas Tomadas Para Resolver os Problemas Encontrados**

Os entrevistados (n=3) destacaram que inicialmente a organização respondeu de forma a priorizar a saúde das pessoas, sendo que as medidas iniciais foram reativas e com o propósito único de preservar a saúde dos colaboradores.

*“A prioridade foi proteger a saúde dos colaboradores.” (Entrevistado 6)*

*“(...) o primeiro ano foi um ano de reação, ou seja, a pandemia não permitir sequer a imaginar uma normalidade. Tudo o que fizemos foi para a segurança da saúde das pessoas” (Entrevistado 2)*

*“(...) a organização atuou de forma correta e rápida. Não existiu bloqueio.” (Entrevistado 1)*

Alguns entrevistados (n=4), também realçaram que inicialmente a organização esperava que a pandemia demorasse apenas alguns meses, pelo que algumas medidas tomadas foram a curto prazo.

*“(...) nós achamos que isto ia acabar rápido (...) a expectativa era que isto demorasse uns 6 meses. Não foi o caso.” (Entrevistado 1)*

*“As medidas que foram tomadas foram medidas de curto prazo. Foram medidas de gerir melhor o tempo e de disponibilizar ferramentas para poder dar a resposta às questões que se colocavam.”* (Entrevistado 2)

*“As organizações estavam á espera que a pandemia terminasse no mês seguinte? Sim.”*  
(Entrevistado 6)

Para solucionar o problema de falta de equipamentos em casa para conseguir executar a sua função os entrevistados (n=4) mencionaram que a empresa permitiu aos colaboradores levarem o equipamento necessário do escritório para casa sem para isso terem de passar por burocracia.

*“O escritório é um espaço concebido profissionalmente para a atividade laboral e o nosso espaço em casa não é, portanto, foram tomadas ações no domínio das condições de trabalho em casa.”* (Entrevistado 2)

*“Se as pessoas precisassem de material, como monitores e material podiam levá-lo.”*  
(Entrevistado 1)

*“(...) criamos um procedimento ou regras para que as pessoas pudessem ter equipamentos em casa para poderem estar mais operacionais.”* (Entrevistado 4)

*“(...) o que se resolveu fazer foi a malta pensar no material que precisava e levá-lo para casa. Foi a solução encontrada no imediato para colmatar a dificuldade.”* (Entrevistado 5)

Relativamente às soluções para amenizar os problemas ao nível da comunicação foram realçadas pelos participantes (n=3) as ferramentas disponibilizadas para colmatar esta situação.

*“(...) começou-se a investir na mudança de trabalhar, o smart work. Isto refletiu-se no uso das ferramentas como o Teams e Whiteboards virtuais, tudo no sentido de melhor o trabalho remoto. (...) No geral todas as ferramentas de partilha passaram de algo complexo para algo de dia a dia. Mesmo pessoas que nunca utilizaram antes, passaram a ser obrigadas a adaptar-se, e esta adaptação foi rápida.”* (Entrevistado 1)

*“Ninguém sabia usar Zoom e Teams, e hoje ninguém consegue fazer o seu trabalho sem elas. É uma das coisas que foram boas com a pandemia.”* (Entrevistado 6)

Os entrevistados (n=3) destacaram também o modelo híbrido como uma solução para muitos destes problemas levantados já que permitiu novamente o contacto presencial.

*“Uma das questões que veio de alguma forma que veio resolver muitas dificuldades foi o modelo híbrido. Quando nós entramos na pandemia ficamos full remote, houve grupos inteiros que não vieram um dia à empresa durante meses. Quando recuperamos o modelo híbrido, essas questões começaram a ser resolvidas porque esse contacto essencial passou a estar disponível.”* (Entrevistado 2)

Segundo alguns entrevistados (n=3) a empresa tomou medidas no sentido de tentar trazer as pessoas novamente para o escritório.

*“(...) foi elaborado um plano específico para tentar puxar as pessoas novamente para o escritório.”* (Entrevistado 3)

*“(...) estabelecer alguma normalidade face aquilo que é a realidade da organização (...) Trazer de alguma forma em qualquer que fosse a circunstância, um conteúdo presencial. E este tipo de mediada foi organizacional.”* (Entrevistado 2)

*“(...) ao longo do tempo que as coisas foram amenizando e fomos tomando medidas no sentido de mitigar esta falta de presença.”* (Entrevistado 3)

Os entrevistados (n=3) relataram que nesta tentativa de trazer as pessoas novamente para o escritório foi imposta a obrigatoriedade de obrigar as pessoas a regressar ao escritório.

*“(...) a Bosch pensou “Ok, existem alguns aspetos neste novo modelo, como é que vamos preparar este pós-pandemia?” (...) “Como é que conseguimos com que as pessoas voltem a interagir umas com as outras? Obrigatoriedade.” Foi criada então a obrigatoriedade de as pessoas virem pelo menos 2 vezes por semana ao escritório.”* (Entrevistado 1)

*“A organização definiu uma meta mínima, dias mínimos, para que haja um contato presencial mínimo. No início essa meta foi definida como 2 dias por semana na organização.”* (Entrevistado 2)

Os participantes (n=3) relataram que esta obrigatoriedade sofreu muita resistência porque as pessoas argumentavam que não precisavam de vir ao escritório e que estavam a cumprir as suas funções em casa, especialmente na área de Software.

*“(...) há realmente muita dificuldade em apresentar razões para convencer as pessoas de que se têm de se deslocar para o ambiente de trabalho, especialmente na área de Software. É um trabalho que não necessita de muitos equipamentos e em teoria pode ser desempenhado em qualquer lugar. (...) houve muita resistência e mesmo rejeição de pessoas que afirmavam que estavam a desempenhar perfeitamente a sua função de casa.”* (Entrevistado 1)

Para solucionar este problema os participantes (n=3) relataram que a Bosch acabou por remover a obrigatoriedade e deixou a gestão para as equipas.

*“Vimos que o que estava a causar mais atrito era a obrigatoriedade, então a Bosch removeu esta obrigatoriedade com a esperança de que as pessoas conseguissem fazer a melhor gestão possível. Quando as pessoas sentissem necessidade iam ao escritório, quando não a tinham, não iam.”* (Entrevistado 1)

*“Atualmente essa meta não é uma obrigatoriedade, é uma orientação que pode ser ajustada, face à realidade e a maturidade da equipa.”* (Entrevistado 2)

*“Nós enquanto Bosch temos de ter a capacidade de nos adaptar rapidamente, e aqui a Bosch foi muito rápida. Retiramos o modelo de obrigatoriedade e implementamos um mais facultativo. Isto resultou muito bem.”* (Entrevistado 1)

Os participantes (n=2) revelaram também que uma dificuldade é a gestão de interesses entre a organização e os colaboradores. Realçam também que o negócio deve ser sempre a prioridade nesta gestão.

*“Uma das grandes dificuldades é a harmonização e o balanço de interesses. Para os colaboradores foi muito fácil fazer o trabalho remoto porque do ponto de vista individual só traz vantagens, e depois vamos falar das questões de saúde, só traz vantagens, portanto querem fazê-lo. Já do ponto de vista da empresa há uma questão que é, a empresa só quer resultados.”* (Entrevistado 2)

*“O nível de tolerância foi máximo quando foi preservar a saúde dos colaboradores, mas nós atualmente já não nos encontramos neste nível. Nós neste momento já não estamos nesta fase, neste momento a prioridade é o negócio. O negócio tem de funcionar no seu expoente máximo.”* (Entrevistado 6)

Sobre a origem das iniciativas tomadas os entrevistados (n=6) realçam que foi não só organizativa, mas também individual.

*“(...) houve também medidas individuais, mas também organizacionais (...)”* (Entrevistado 2)

*“Isto sai mais do tipo de pessoa, de gestor, nós quando sentimos falta de alguma coisa procuramos fazer algo para mitigar isto. Na altura criamos algum tipo de iniciativas mais a nível organizacional para puxar as pessoas a participarem neste tipo de atividades, mas isto parte muito do tipo de liderança e estilo individual de cada um de nós.”* (Entrevistado 6)

Entre as ações destacadas a nível organizativo os participantes (n=3) mencionaram salas e eventos virtuais com o objetivo de promover as conversas informais e relações pessoais entre as diferentes pessoas, de diferentes equipas, da organização.

*“(...) estas ações eram, na prática, estabelecer momentos virtuais que de alguma forma reproduzissem aquilo que são normalmente os espaços presenciais, por exemplo, períodos de break ou de intervalos de relaxamento em comunidade virtual, no espaço virtual, troca de informações que normalmente se trocam nos corredores.”* (Entrevistado 2)

*“Criar espaços dentro da esfera virtual para que as pessoas pudessem falar das coisas que normalmente falam quando não estão no ambiente estrito de trabalho, a falar exclusivamente trabalho.”* (Entrevistado 2)

*“(...) nós chegamos a criar alguns momentos em que convidávamos colegas de vários departamentos para se conhecerem, eles não sabiam quem eram.”* (Entrevistado 6)

Outra medida revelada por um gestor, tomada a nível organizativo, foi a criação de eventos para quebrar a rotina dos trabalhadores remotos.

*“O ritmo de trabalho virtual pode ser muito desgastante no sentido em que, como se está sempre sentado, não há intervalos. Não há momentos, pausas, em que se passa de um cenário para o outro e, portanto, aí também tentamos criar algumas regras e dinâmicas para que as pessoas pudessem alterar a sua rotina e não ser exclusivamente cara no ecrã durante 8 horas por dia.”* (Entrevistado 2)

*“Foram criados também eventos virtuais, como o Carnaval virtual.”* (Entrevistado 3)

Um participante realça, no entanto, que estes eventos e salas, mais a nível organizativo, não tiveram muita adesão.

*“Existiram salas criadas apenas para as pessoas interagirem umas com as outras, não tiveram, no entanto, muita adesão.”* (Entrevistado 3)

Os participantes (n=6) mencionaram novamente iniciativas para tentar colmatar o problema das conversas informais. Maioritariamente estas iniciativas correspondiam à criação de espaços, reuniões, onde não se podia falar de trabalho, servindo apenas para a equipa interagir. Entre as ações a nível pessoal são destacadas os “coffee break” e as reuniões criadas ao nível da equipa no sentido de ter as pessoas a conversar de assuntos não relacionados com o trabalho.

*“A primeira ação que tomei foi a de fazer reuniões para as pessoas poderem apenas falar umas com as outras. Numa primeira instância tinha 30 minutos fixos por dia que marquei para a equipa estar toda junta por dia. Aqui vi que isto criava alguma complexidade porque havia gente que não precisava de comunicar nada e no fundo estavam a roubar tempo uns aos outros. Este modelo durou duas semanas, mas logo vi que não resultava. O que eu fiz foi marcar dois slots de 15 minutos diários em que as pessoas não tinham obrigatoriedade de ir, mas que no fundo podiam ir lá para ter uma pequena conversa de café. Retirando a obrigatoriedade, houve uma maior abertura. Depois havia uma reunião por semana apenas para comunicar coisas à equipa.”* (Entrevistado 1)

*“As reuniões diárias, os coffee break, tiveram mais origem no grupo de que a nível da organização.”* (Entrevistado 3)

*“(…) quando estamos distantes melhorar a qualidade dessa distância no sentido de tentar estar mais próximos. (...) no domínio de tentar repor alguma normalidade nas relações à distância, portanto, dar uma dimensão tridimensional para não ser exclusivamente profissional.”* (Entrevistado 2)

Para colmatar o problema da ausência de comunicação não verbal os gestores (n=3) mencionaram que tornaram obrigatória o uso da câmara durante as reuniões.

*“Eu por exemplo não permito nas reuniões todas, incluindo as de coffee break, que a camara esteja desligada. Uma chamada sem camara é uma chamada telefónica.”* (Entrevistado 6)

*“Se um colaborador não quer ligar a câmara porque está numa situação complicada, e isto não é pontual, em princípio não deve ter as condições de desempenhar o trabalho remotamente.” (Entrevistado 6)*

Os participantes (n=3) também revelaram que a organização se está a adaptar e a moldar a organização no sentido de preparar os gestores e as chefias para esta forma de trabalhar.

*“Agora que a pandemia está relativamente, se não controlada, pelo menos normalizada, agora que a empresa consegue ter a liberdade para pensar em novas formas de se organizar (...) Estamos a pensar, e é possível que isso traga impactos, ou consequências, principalmente não tanto na estrutura da organização, mas no estilo de liderança e estamos a preparar essas alterações.” (Entrevistado 2)*

*“Onde é que estamos a fazer e que leva mais tempo? E conforme se poderá perceber, é questões a nível mais profundas da própria gestão da organização. (...) Nós não fizemos uma alteração ao modelo organizacional. Quero dizer, não criamos mais departamentos, não criamos nem removemos níveis de gestão, os chamados níveis hierárquicos. Não mudamos o perfil das funções de agora. (...) Uma das coisas que está a ser feita a nível da gestão é acelerar esta transição. Formar os gestores e abrir o seu mindset para as novas formas de trabalhar (...) Esta transformação está a ser preparada, só que tem um impacto maior.” (Entrevistado 2)*

#### **2.4. Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto**

Como fator facilitador mais identificado os entrevistados (n=6) apontaram o surto epidémico e reconhecem que sem ele não estaríamos hoje com a possibilidade do trabalho remoto.

*“A Bosch é uma empresa com muitos anos de existência. (...) Está-se a transformar agora. A conjuntura mundial está a obrigar as empresas a mudar o negócio. Por exemplo, a rivalidade China – Estados Unidos. A guerra na Ucrânia... O panorama mundial mudou muito. E a pandemia acelerou isso.” (Entrevistado 1)*

*“A pandemia foi o fator que obviamente levou a esta transformação e devido a isto conseguimos perceber que o trabalho remoto realmente traz muitas vantagens. Tanto a nível económico como social. Existiam vantagens que nunca tínhamos conseguido perceber porque nunca as tínhamos experienciado.” (Entrevistado 3)*

*“Muitos só se aperceberam que gostaram da ideia de trabalhar remotamente depois de o provar. Muita gente nunca tinha sequer pensado na ideia porque a gente vinha para o escritório, trabalhava e pronto. Toda a gente trabalhava assim.” (Entrevistado 5)*

Um fator facilitador apontado pelos entrevistados (n=2) foram as alterações do ponto de vista legal.

*“O que facilitou foi legislação, ou seja, criando obrigatoriedade. (...) A nossa organização é absolutamente cumpridora, ou seja, nem sequer questionamos as a legalidade das coisas e, portanto, o que facilitou foi existir um quadro legislativo e um quadro laboral que primeiro não só obrigasse, mas recomendasse e isso facilita porque sendo uma organização grande temos de cumprir (...) essa foi o ponto de viragem era preciso, era preciso fazê-lo e, portanto, a organização adaptou-se.” (Entrevistado 2)*

*“Do ponto de vista laboral, pode parecer pouca coisa, mas é imensa em uma empresa que tem milhares de trabalhadores, é importante ter um respaldo legal, porque esta coisa da pessoa estar em casa, os horários, o controle das presenças, as questões de seguros, as questões de segurança, as questões de privacidade, etc... Todas tem de estar normalizadas e a lei normalizou isso. (...) Sem essa lei era muito difícil, a empresa é tendo um rigor muito grande no cumprimento da legalidade. É muito difícil fazer caso a caso, pessoa a pessoa, contrato especiais. Hoje viemos a fazer esses contratos. A legalidade e o enquadramento legal facilitaram para uma grande organização como a nossa.” (Entrevistado 2)*

Outro fator facilitador bastante referido pelos participantes (n=5) foi o facto das equipas na maior parte dos casos já trabalharem com equipas internacionais e estarem habituadas a usar ferramentas que possibilitem essa comunicação remota.

*“Do ponto de vista de mentalidade, e falando da área do desenvolvimento, devo dizer que não foi difícil porque estamos a falar de quadros altamente especializados, de pessoas que normalmente já usavam ferramentas que facilitavam o trabalhar à distância de equipas que já trabalhavam remotamente com outras equipas. As nossas equipas desenvolvimento, por exemplo as equipas de COM, VS, FIRE trabalham já virtualmente, não remotamente entre eles em Ovar, mas com outras equipas remotas em diferentes localizações. Isto facilitou imenso. Não tivemos de aprender novas tecnologias para exercer as funções.” (Entrevistado 2)*

*“As equipas já eram mistas contando com gente de Ovar e as equipas externas. Há equipas que são mais mistas que outras. Temos uma equipa de mobile que é completamente em OvrP e depois temos algumas da parte de embedded, que tem 3 pessoas de ovar, 3 ou 4 de fora. A nossa essência já por si só não é local. Muitas das ferramentas e o que fazemos já são feitas para trabalhar colaborativamente independente da localização.”* (Entrevistado 5)

*“Tínhamos equipas que já estavam mais preparadas para fazer isso do que outras. Se repararmos na Bosch temos uma estrutura matricial, por isso já estávamos habituados a trabalhar em equipas em que uma parte estava aqui em Ovar e a outra parte estava noutra sítio qualquer.”* (Entrevistado 6)

## **2.5. Benefícios e Desvantagens Sentidas Decorrentes da Implementação do Trabalho Remoto na BSSS**

Em relação á opinião sobre os benefícios todos os participantes (n=6) concordaram que podem existir benefícios tanto para a organização e os colaboradores.

*“Acho que o trabalho remoto é benéfico para ambos, embora em campos diferentes.”* (Entrevistado 3)

Embora também seja a opinião de alguns entrevistados (n=3) que as vantagens acabam por ser mais do lado dos colaboradores do que para a organização.

*“Os colaboradores sentiram mais do benefício. A empresa sentiu mais o prejuízo porque as práticas de gestão, liderança, controlo, etc... Como deixou tudo de repente de estar no ambiente presencial nós sentimos alguma dificuldade.”* (Entrevistado 2)

*“Honestamente falando eu vejo mais para os colaboradores do que para a organização.”* (Entrevistado 6)

Um participante deixa, no entanto, saliente que isto deve-se ao facto da organização ainda não se ter adaptado completamente, mas que o trabalho remoto poderá trazer mais vantagens quando a organização ajustar os seus processos.

*“Para a organização no estado atual, penso que não traz grandes benefícios, mas penso que se pegarmos no home office para fazer coisas novas... Isto pode trazer mais benefícios. (...)”* (Entrevistado 4)

### 2.5.1. Benefícios Para a Organização

Os participantes (n=6) referem que o maior benefício para a organização está relacionado com a expansão da área de recrutamento que permite contratar pessoal fora da área geográfica.

*“(...) o facto de conseguirmos expandir a nossa base de recrutamento deixando esta de ser a área geográfica próxima. (...) Tens a possibilidade de ir buscar um especialista numa área específica que não conseguias encontrar na tua área geográfica. Até mesmo fora do país.”*  
(Entrevistado 4)

*“A vantagem de contratar à distância, tu consegues ir a outros mercados ou outras áreas geográficas e contratares (...) para software, por exemplo, é quase indiferente de onde trabalhas.”* (Entrevistado 5)

*“Outra vantagem para a organização é a possibilidade de capturar talentos que até agora estavam fora do raio da organização. A localização está num ponto um bocado remoto, a 30km tanto de Aveiro como Porto. Agora temos contratos de pessoas que estão até a 200/300 km de distância. E isto só foi possível devido ao trabalho remoto.”* (Entrevistado 1)

*“(...) abrimos a área geográfica da qual podemos contactar. Acho que se isto não tivesse acontecido não teríamos chegado ao nível de expansão que chegamos”* (Entrevistado 3)

Um dos participantes aponta que um dos benefícios sentido para a organização é o aumento da satisfação dos colaboradores aliado também a um possível aumento de produtividade em determinadas tarefas.

*“O que que ganho? Eu penso que terá ganho nos pontos que tem a ver com os benefícios do colaborador. Se calhar pessoas que estão em casa tem mais tempo, estão mais dedicadas à sua tarefa, ou seja, não tem aquela hora perdida de transporte, não tem outros custos e, portanto, do ponto de vista da satisfação e equilíbrio pessoal dos colaboradores a empresa sente isso indiretamente com o tempo.”* (Entrevistado 2)

Os participantes (n=4) apontam também a poupança económica como sendo um benefício para a organização.

*“No ponto de vista da organização temos a poupança económica em termos de espaço físico. A eletricidade... A organização não precisa de um espaço tão grande para acomodar todas as*

*peessoas. Porque nós não consideramos que exista a necessidade de ter o espaço para 100% dos colaboradores no escritório.” (Entrevistado 1)*

*“No caso da nossa organização, apesar de ficar mais caro no sentido de ser obrigada a pagar subsídios de alimentação, também acaba por poupar em espaço, água, luz...” (Entrevistado 3)*

Um participante realça, no entanto, que a organização continuou a crescer em termos de espaço e colaboradores. Deixa, no entanto, a ressalva de que se não existisse a opção de trabalhar remotamente este crescimento seria alvo de uma maior pressão.

*“A organização realmente, se formos a ver, não reduziu o espaço, pelo contrário, nós temos crescido, mas é verdade que se tivéssemos todos cá, esse crescimento provavelmente teria tido mais pressão (...) no modelo híbrido, se for devidamente organizado, há menor necessidade de recursos ao nível das infraestruturas.” (Entrevistado 2)*

### **2.5.2. Benefícios Para os Colaboradores**

Os entrevistados (n=6) identificam a eliminação dos tempos de deslocação para o trabalho como um dos maiores benefícios. Aliado a isto identificam a poupança económica no combustível e no desgaste das viaturas.

*“Vejo mais vantagem para os colaboradores, se me perguntares pelas questões relacionadas com os quilómetros (...)” (Entrevistado 6)*

*“Poupas nos transportes porque não gastas tanto combustível, desgastes do carro e afins. Isto é no imediato.” (Entrevistado 5)*

*“O facto do tempo e dinheiro que se poupa a vir para o escritório.” (Entrevistado 3)*

*“Uma pessoa para estar na empresa tem de se deslocar e isto acarreta custos. Eu acho que é relevante e foi relevante para muita gente. Ovar ainda por cima não tendo uma universidade local normalmente os nossos profissionais vêm muitas vezes de áreas relativamente distantes como Aveiro e Porto. Eu sou de Aveiro, e, portanto, sei o que é. Portanto, essa questão é muito relevante e é legítima, é um benefício económico.” (Entrevistado 2)*

Um dos benefícios também mais assinalado (n=4) é a flexibilidade no que toca a gestão de tempo e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

*“Outro benefício é que quando se está em casa pode gerir-se o tempo de melhor forma.”*  
(Entrevistado 2)

*“O segundo benefício também que tem a ver com o balanço da vida pessoal com a vida profissional. Antes mesmo de chegar ao balanço, o próprio tempo que sobra para nós. Nós em transportes gastamos em média 40 minutos a 1 hora de transporte. As pessoas ganharam 1 hora nas suas vidas. Estando em casa, podem também prestar cuidados, dando o exemplo das crianças em tempos de pandemia e passam a ter mais presença familiar e a estar mais tempo com a família.”* (Entrevistado 2)

*“Enquanto trabalhador tu ganhas nas horas que tu perdias, ou que não tiravas proveito, da ligação entre casa e trabalho.”* (Entrevistado 5)

*“A flexibilidade para fazer algo do foro pessoal que seria impossível de fazer estando no escritório.”* (Entrevistado 3)

Para alguns tipos de trabalho os entrevistados (n=2) também mencionaram o facto de os trabalhadores terem a capacidade de ter uma melhor performance porque não contam com distrações.

*“Os desenvolvedores conseguem forçar-se muito mais.”* (Entrevistado 5)

*“No caso dos talent acquisition, que têm um trabalho compatível até acredito que sejam mais produtivos em casa porque não têm distrações.”* (Entrevistado 6)

### 2.5.3. Desvantagens Para a Organização

Todos os entrevistados (n=6) concordaram que existe o risco de perda da cultura empresarial.

*“Nestas equipas (remotas) existe uma falta daquilo que são os valores Bosch. Estas pessoas quase não criam ligação com a empresa.”* (Entrevistado 1)

*“Podes começar a perder cultura da empresa. A proximidade das pessoas, aquela cultura que tu tens. De cultura familiar... Tu perdes um pouco isso. O agarrar das pessoas é diferente. Ou tu tens um bom marketing que te agarra ou então esquece. As pessoas começam a fazer o trabalho delas, entram às 8 saem às 5, entram às 9 saem às 6... E é aquilo.”* (Entrevistado 5)

*“A dificuldade em passar a cultura empresarial para os colaboradores. Há realmente essa dificuldade a nível de relacionamento e comunicação com as pessoas que torna difícil passar esta cultura.”* (Entrevistado 3)

*“(...) porque se perde identidade, é difícil trabalhar a cultura, tudo o que tenha a ver com a cooperação e a colaboração que nós trabalhamos durante os anos, as relações de proximidade.”* (Entrevistado 6)

Vários participantes (n=4) também destacaram a perda de eficiência e de capacidade de resolução de problemas por parte dos colaboradores. Eles referem que no escritório as pessoas resolvem mais facilmente os problemas do que em regime remoto.

*“(...) podem não se resolver tão bem os problemas. Porque com o colega ao lado é só ver se ele está disponível e podes começar a falar com ele para o resolver, ou até o colega está a ouvir e diz que já lhe aconteceu e resolve.”* (Entrevistado 1)

*“Eu gosto de dizê-lo com muita frontalidade, somos ineficientes a nível remoto. Eu sempre que trago uma equipa para o escritório sou mais eficiente (...)”* (Entrevistado 2)

*“A resolução de problemas é mais eficiente localmente. Quando as pessoas estão presencialmente resolvem os problemas de forma mais simples já que o colega do lado pode perceber muito mais facilmente o problema. Até pode já o ter tido e mesmo sem ser chamado pode fornecer algum feedback que o solucione.”* (Entrevistado 3)

*“Quando tens aqui as pessoas tu fazer uma pergunta, e o colega ao lado responde. Quando tu tens a equipa em casa tu não vais ligar só porque sim. Eu não sei se eles estão em reunião, se*

*estão ocupados... E quando marco tenho sempre de marcar 15 minutos, ou 30 minutos. Isso muda obviamente torna as relações informais porque as coisas aconteciam de forma natural e agora tem de acontecer de forma programada.”* (Entrevistado 6)

Dois entrevistados (n=2) também reconheceram a possibilidade de capturar talento fora da área geográfica como um risco, já que as empresas também podem ir buscar talento à área geográfica da empresa.

*“(...) isto também representa um risco, porque agora as outras empresas também conseguem capturar talentos dentro do nosso mercado.”* (Entrevistado 1)

Um entrevistado alertou também para o risco de contratar pessoas de muito longe, que pode dificultar em caso de situações em que seja necessário vir ao escritório para corrigir um problema no imediato.

*“Mas para outras áreas, se precisarem de reagir no imediato (...) Imagina que és de Lisboa e precisas de vir à fábrica (Ovar) no imediato (...) Torna-se mais difícil.”* (Entrevistado 5)

Dois colaboradores também destacaram que se torna difícil para a organização destacar os próximos líderes na organização. As razões são que as características que tornam as pessoas bons líderes não são tão visíveis em regime remoto.

*“Torna-se muito difícil destacar e identificar os próximos líderes dentro da organização. É o dobro do trabalho, temos de procurar muito mais falar com as pessoas. É muito complexo. (...) Deixamos de poder observar a atitude das pessoas natural no espaço de trabalho, e temos de questionar muito mais. Presencialmente conseguimos medir muita coisa sem perguntar nada a ninguém. Como é que a pessoa interage com os outros, como é que se apresenta? É uma pessoa positiva? Negativa? As pessoas acabam por ser prejudicadas porque não têm tanta projeção dentro na organização”* (Entrevistado 1)

*“Eu enquanto líder perco alguma visão de como é que as coisas são feitas. Perde-se no sentido que as coisas passam a ser um bocado mais, ou é ou não é. Ou cumpriste os objetivos, ou não os cumpriste. Há aquela visibilidade como o de quando fazemos apresentações presenciais que se as pessoas não quiserem participar dá uma visão de eu não quero ser visto, não quero participar.”* (Entrevistado 5)

#### 2.5.4. Desvantagens Para os Colaboradores

Nas desvantagens para os colaboradores os participantes (n=3) destacam os possíveis problemas de saúde associados a trabalhar remotamente a tempo inteiro.

*“(...) porque muitos problemas que surgem como burnout e problemas psicológicos são mais comuns em pessoas que trabalham sempre remotamente.”* (Entrevistado 1)

*“(...) o ser humano é um ser social por natureza. Por isso um ser social por natureza... Eu falo por mim, eu não consigo trabalhar em casa mais do que estritamente necessário. Eu preciso de ver gente, preciso de ir ao café, eu morro de tédio. Por natureza humana o isolamento vai trazer problemas psicossociais muito graves no futuro. As empresas já o estão a verificar, muitas destas que foram apologistas do trabalho full remote já estão a pedir o regresso das pessoas ao escritório nem que seja um dia por semana. (...) Neste momento nós (mundo) temos uma taxa de incidência de pessoas com doenças mentais muito superior ao que tínhamos antes da pandemia e mesmo assim já era alta. Nós já tivemos pessoas e colaboradores, incluindo estagiários que não conseguiam manter a sua saúde mental muito pelo facto de terem trabalhado isolados durante muitos meses. Isto é anti natura.”* (Entrevistado 6)

*“(...) o que os colegas sentiram que perderam foi exatamente o facto de não poder ter a dimensão social e a vida social com os seus colegas e isso tem aspetos também a de higiene mental, de intimidade, de confiança, de um relacionamento mais estreito que são também fundamentais em momentos, principalmente em momentos de maior tensão.”* (Entrevistado 2)

Outra das desvantagens apontadas pelos participantes (n=4) aos colaboradores está na sua aprendizagem, desenvolvimento e na sua capacidade para resolver problemas.

*“Nós enquanto seres sociais aprendemos muito por osmose. Nós aprendemos muito apenas por estar ao lado das pessoas, aprendo simplesmente porque ouvi alguém falar, aprendo porque alguém levantou um tópico que era desconhecido para mim e pergunto. Em casa isto não existe.”* (Entrevistado 6)

*“no caso das pessoas que já de si são fechadas, ainda acabam por se fechar mais”* (Entrevistas 3)

*“(...) quando os projetos têm dificuldades, quando as coisas falham, quando é preciso resolver? Aí notou-se claramente fragilidade. As próprias pessoas sentiram. E eu senti que as pessoas vinham mais ou menos ao escritório consoante essa tensão era maior ou menor”*  
(Entrevistado 2)

Outra desvantagem para os colaboradores é relativa à sua progressão de carreira. Alguns dos participantes (n=3) acreditam que as pessoas que não vêm ao escritório têm menos visibilidade externa e acabam por ter mais dificuldades na sua progressão de carreira.

*“(...) identifico outro que é o desenvolvimento das pessoas dentro de ambientes virtuais é muito complexo. Pode ser atrasado, ou até abafado completamente. Uma pessoa que está a trabalhar remotamente não é tão vista como uma que aparece no escritório.”* (Entrevistado 1)

*“(...) as pessoas estão a focar-se muito no curto/médio prazo e não estão a pensar no futuro. Acho que se as pessoas balancearem esse conforto começando a vir mais ao escritório vão ganhar mais conhecimento da organização, vão criar melhores ligações com os colegas o que os vai ajudar a resolver melhor os problemas. Vão percebendo melhor a dinâmica da organização e acho que a longo prazo vão acabar beneficiadas no seu desenvolvimento de carreira. Este eu acho que é um dos grandes problemas do home office. É como é que as pessoas garantem o desenvolvimento da carreira sustentada fazendo home office.”*  
(Entrevistado 4)

*“Quem não é visto, é esquecido. Dependendo das áreas, dependendo da visibilidade que se tem, talvez internamente na equipa não perdes a visibilidade, continuas a ter as reuniões dentro da equipa, mas depois a visibilidade externa perde-se. Pequenos pormenores que são visíveis no escritório como a prestabilidade imediata para ajudar o colega, as atitudes positivas... Deixam de ser visíveis. (...) Se as pessoas não querem ser vistas, não querem apresentar, tu não apostas nele porque não sentes segurança para isso”* (Entrevistado 5)

Um participante menciona, no entanto, que isto poderá não ter muito impacto numa carreira técnica, mas que poderá ter numa ao nível da gestão.

*“(...) talvez uma carreira técnica não tenha tanto impacto. Mas numa carreira ao nível da liderança e gestão talvez.”* (Entrevistado 1)

### **2.5.5. Vantagens e Desvantagens Para os Stakeholders**

Na opinião dos participantes (n=4) foi que o trabalho remoto não traz grandes alterações para os stakeholders externos, estando os internos sujeitos às desvantagens e vantagens já discutidas.

*“Não. Acho que não teve impacto nenhum.”* (Entrevistado 3)

*“Nas questões dos stakeholders devia ser a mais coisa. Não deveria ter grande impacto. Isto no âmbito do trabalho. Se formos a analisar pelo lado dos stakeholders internos, por exemplo quem está a tomar conta da fábrica eles vêm também a diminuição de gastos seja com infraestruturas, seja com água, luz e afins. Há de notar alguma diferença.”* (Entrevistado 5)

### **2.6. Performance dos Trabalhadores em Trabalho Remoto**

Relativamente à performance dos colaboradores em trabalho remoto os participantes (n=3) relatam que não houve alterações de performance significativas, sendo que existem casos em que a performance aumentou, como situações em que diminuiu.

*“Em termos de trabalho realizado acho que não existiram grandes alterações.”* (Entrevistado 3)

*“Em certos casos a performance até aumentou. Outras diminuiu, mas nunca há um sprint igual. Portanto acho que o trabalho remoto não teve um grande impacto nisto.”* (Entrevistado 5)

*“Numa situação normal, a situação atual, eu não vejo nenhuma alteração. (...) o departamento em si, quando é preciso trabalhar em casa não noto alteração. Trabalham tão bem em casa como aqui.”* (Entrevistado 6)

No entanto um entrevistado ressalva que no caso de pessoas que necessitavam contacto com hardware e a fábrica tiveram mais dificuldade do que quem trabalhava com software.

*“Não sei... Eu sinto que o trabalho continuou a progredir, sem dúvida, no entanto é difícil comparar. Senti algumas dificuldades com alguns tipos de trabalho, por exemplo com testes, hardware.”* (Entrevistado 4)

### 2.6.1. Alterações aos Indicadores de Performance (KPI)

Relativamente aos KPI os participantes (n=2) referiram que estes cada vez mais olham para o resultado, e deixam de lado o número de horas e de recursos.

*“(...) nos nossos KPI cada vez vamos mais ao resultado, ou seja, estamos a deixar mais de lado as questões das horas e dos recursos para os resultados.”* (Entrevistado 2)

Um participante menciona também que o modelo de trabalho remoto implica que os requisitos das tarefas sejam mais especificados.

*“(...) Este modelo de home office requer que sejam apertados um pouco mais os requisitos. Especialmente da parte do software. Nós temos de conseguir avaliar a velocidade das equipas nesta situação. Ver se a equipa está a ter uma boa performance.”* (Entrevistado 2)

Também há a opinião em alguns casos de que não houve grande alteração, já que os modelos de trabalho já eram ajustados para trabalhar com equipas virtuais.

*“Não. Nós já trabalhávamos com Scrum. Aqui já trabalhávamos com objetivos, em duas semanas tinhas um certo número de objetivos. (...) Não existiram grandes alterações. Se algum desenvolvimento começar a falar começamos a tentar perceber qual é a origem dos problemas.”* (Entrevistado 5)

*“Manteve-se tudo igual. Aqui manteve-se a busca de feedback constante mesmo remoto.”* (Entrevistado 3)

Um participante justifica que também não existiu um ajuste muito grande pois o trabalho relacionado com Software já seguia um modelo compatível com o trabalho remoto e os colaboradores que trabalham com Hardware estão aos poucos a regressar ao escritório.

*“Do lado do desenvolvimento de produto, hardware, o que nós estamos a ver é que sem grande esforço as pessoas estão a regressar ao escritório. Não a 100%, mas digamos que 80% do tempo as pessoas estão no escritório. Aqui não haverá grande necessidade de alterar os KPI.”* (Entrevistado 1)

## 2.7. O Papel do Gestor de Projetos e a Gestão de Equipas em Trabalho Remoto

Os participantes (n=5) afirmaram que existiram alterações significativas no que toca à gestão das equipas porque gerir equipas presenciais não é o mesmo que gerir equipas remotas.

*“Foi um choque. Tive de arranjar uma forma de continuar a desempenhar o meu papel como gestor numa equipa que agora passa a ser virtual.”* (Entrevistado 1)

*“Mudou claramente, fazer gestão de equipas remotas não é o mesmo que o fazer aqui (presencial).”* (Entrevistado 6)

Alguns gestores (n=3) referiram que o que funciona localmente funciona também remotamente, embora referiram que mudam os canais de comunicação e os meios de operacionalização.

*“Acho que não houve uma grande alteração ao nível das boas práticas teóricas. O que funciona no home office é o que funciona no presencial. Temos de ter comunicação clara sem deixar ambiguidade. Abertura para receber questões. Não criar rigidez acrescida. Aqui não vejo uma grande diferença. (...) No entanto a nível de operacionalização houve uma grande aprendizagem a nível de métodos e operação.”* (Entrevistado 4)

*“Mas não se muda o que já se fazia, apenas muda a forma como o fazias. Muda o canal de comunicação. (...) como por exemplo os 1 para 1 que já estavam a ser feitos. A única diferença foi que as reuniões passaram a ser virtuais.”* (Entrevistado 5)

Uma das questões mais levantada pelos participantes (n=6) foi ao nível da comunicação, particularmente na diferença entre as reuniões presenciais e remotas.

*“Um problema que ainda hoje existe é que numa equipa grande, neste caso com 60 pessoas, não comunicam (...) as pessoas metem desligam o microfone e há quase um monólogo. Não há participação das pessoas. (...) Então o que acontece é que quando uma pessoa está a falar não sabe se os outros estão a perceber, se estão a receber a informação. Se concordam... se discordam. Uma pessoa tem sempre de puxar pelos outros. Se uma pessoa está presencialmente, e uma pessoa faz um olhar diferente, já se percebe que há alguma coisa para dizer, remotamente isto não acontece.”* (Entrevistado 1)

*“Agora com as reuniões online podemos facilmente juntar 20 ou 30, 40 pessoas numa reunião. No entanto perdemos muito a percepção se as pessoas estão a absorver a informação.”* (Entrevistado 3)

*“A reunião presencial não é bem igual à online. É muito mais cansativa. (...) Não existe comunicação não verbal. Eu estou a falar tu estás calado. Torna-se impessoal.”* (Entrevistado 4)

*“Às vezes durante as reuniões virtuais dá-me a sensação que alguém vai responder, e depois não responde, ou então não há perguntas...”* (Entrevistado 5)

Para tentar mitigar este problema os participantes (n=6) mencionaram que sempre pediam aos colaboradores para ligar as câmaras, embora isto tenha sido pouco eficaz.

*“Uma das coisas que pedimos sempre é para as pessoas ligarem as camaras, mas estas invocam sempre problemas como o da banda de internet. O que é verdade, mas atualmente já não se justifica na maioria dos casos.”* (Entrevistado 1)

*“Mesmo com as camaras ligadas muito disto (comunicação não verbal) se perde.”* (Entrevistado 3)

*“Não é a mesma coisa, uma coisa é falar cara a cara, mesmo estando a ver a cara não vêes a linguagem corporal na sua totalidade.”* (Entrevistado 5)

Um participante destaca também que devido a esta falta de linguagem corporal estas reuniões podem tornar-se mais conflituosas.

*“(...) pode tornar-se também muito mais conflituosa facilmente porque as pessoas não estão umas com as outras, Muitas vezes a comunicação numa divergência de opinião é mal interpretada, e tornar-se rapidamente num conflito. É importante que os líderes ganhem essa percepção, e não deixem que as coisas se escalem. Resolver mais rapidamente os problemas e focar as discussões em tópicos que ajudem a resolver o problema. Evitar conversas que não tenham conteúdo prático. Todas as reuniões têm de ser agora mais objetivas.”* (Entrevistado 4)

Outra das alterações levantada pelos gestores (n=2) foi as alterações no papel de liderança e supervisão.

*“Sim, eu a questão tem que ver com este ponto também que eu agora acabei de referir que ao estilo de liderança. Talvez por uma questão clássica histórica, uma melhor palavra seria a gestão, mas a gestão é feita muito no âmbito do controle, da disponibilidade dos recursos. A gestão das empresas é feita muito no controle dos recursos. Isto é nós controlamos o Tempo dos nossos recursos, quando eu planeio um projeto eu planeio tempo x horas do A, X horas do B, portanto estou a planear tempo de recursos e depois acompanho diariamente, semanalmente, mensalmente essas horas e reajo dando mais horas ou menos horas. É um controle muito da disponibilidade ou do tempo do recurso. À distância esse controle desaparece e o que estamos a assistir é uma mudança para o controle por objetivos e resultados. Isto é, passa a não ser relevante, ou melhor, não ser o fator principal o número de horas e a disponibilidades dos recursos, mas sim aquilo que o recurso tem que dar passando a gestão desse tempo para o colaborador.” (Entrevistado 2)*

*“(...) partindo que um bom colaborador presencial é um bom colaborador remoto e o contrário também é verdade, significa que quando um colaborador precisa de mais acompanhamento, mais disciplina, isto traz um desafio acrescido à liderança, porque não sendo necessariamente controle, supervisionar o trabalho de alguém é responsabilidade das lideranças, o ideal é que os colaboradores sem 100% autónomos, mas até chegarem a esse nível é um longo caminho.... Nenhum de nós foi formado para fazer esse acompanhamento, essa supervisão, esse papel com alguém que não esteja próximo. Nós estamos habituados a sentarmo-nos ao lado dos outros e a explicar, a apontar alguma coisa. Isto remotamente não é assim tão simples.” (Entrevistado 6)*

Os participantes (n=2) destacam também que os colaboradores se devem tornar mais autónomos.

*O colaborador passa a ser mais autónomo, mais flexível, mas passa também a ter mais responsabilidade. Portanto, essa é exatamente a grande mudança, só que tem consequências muito profundas e coisas muito complexas, porque uma coisa é um colaborador. (...) Com esta mudança eu sei que a minha responsabilidade já não é só estar presente (das 8 às 17), eu tenho que entregar qualquer coisa. Atenção que o nível de pressão, stress e complexidade é muito diferente, só que é muito mais aliciante se formos a ver, porque no fundo o que as empresas procuram, e o que é a economia, são resultados e não o número de horas trabalhadas. É uma transformação que se for bem-sucedida traz uma dinâmica muito maior às organizações.” (Entrevistado 2)*

## 2.8. O Futuro do Trabalho Remoto na Organização

Todos os entrevistados (n=6) afirmam que após a pandemia algumas tendências serão retidas e que o futuro passará sempre por um modelo híbrido. As justificações passam por o modelo híbrido corrigir muitos dos problemas que foram surgindo, tirando assim partido das vantagens de ambas as formas de trabalhar.

*“Antes foi tudo para casa, mas agora acredito que no futuro tudo se vai estabilizar num modelo híbrido em que as pessoas vão ter opção de escolha. As pessoas vão entender que a configuração normal vai ser as pessoas estarem juntas no mesmo espaço, mas não por imposição. Mas porque as pessoas vão chegar a essa conclusão. Mas todos terão garantida a possibilidade de ir trabalhar para case se assim o precisarem. (...) Eu imagino que na área de hardware se vai estabilizar num 20% (presencial) / 80% e na área de software num 50%.”*  
(Entrevistado 1)

*“(...) a empresa, olha para o híbrido como o modelo mais interessante a todos os níveis. (...) Primeiro porque beneficia a vida do colaborador, e uma empresa em que a vida do colaborador se beneficiada é uma empresa mais eficiente, mais atrativa, mais sustentável, com melhor performance. Portanto, tem de ser assim.* (Entrevistado 2)

*“Eu acho que o futuro passará sempre por este modelo (híbrido). As pessoas sempre que sentirem necessidade de ir ao escritório vêm.”* (Entrevistado 3)

*“Acho que não tende a ficar tudo igual, apenas caso existam grandes alterações ao nível do mercado de trabalho por pressões externas. Como já aconteceu no passado, uma recessão por exemplo. Aí deixa de haver tanta oferta e as balanças reequilibram. Se acontecer uma alteração ao ciclo económico, que irá acontecer um dia certamente, poderá haver um novo ajuste, mas não acredito que se volte ao anterior. Acho que o futuro passará sempre por modelos híbridos. (...) Eu acho que isto é cultural, nós passarmos muito tempo numa cultura híbrida depois vai existir alguma dificuldade a voltar novamente, até porque se vão criar dinâmicas híbridas que funcionem bem. Hoje em dia ainda não conseguimos ter uma boa reunião híbrida, não há condições de sala, mas estas estão a aparecer e no dia em que aparecerem vai ficar tão na cultura que a mudança para o presencial vai ser difícil voltar atrás.”* (Entrevistado 4)

*“Vai ser o que temos neste momento (modelo híbrido). Enquanto líderes nós podemos tentar puxar as pessoas algum tempo para o escritório, mas não vamos obrigar ninguém a vir ao escritório. A natureza de cada trabalho e as suas necessidades vão ditar esta gestão. O pessoal*

*que trabalha com hardware, por exemplo, tem de vir cá algumas vezes. As equipas vão autogerir-se no sentido de vir ao escritório conforme as necessidades do projeto e/ou pessoais.” (Entrevistado 5)*

*“Eu sou fã do modelo híbrido, mesmo quando não sabia o que isso era. É a melhor combinação dos dois mundos (...) o bom senso deve imperar em todas as situações, daí a Bosch defender o modelo híbrido. Consideramos que é o modelo mais saudável para o colaborador e a organização” (Entrevistado 6)*

Um entrevistado aponta que outra mudança que poderá acontecer num futuro próximo é a eliminação de horários para algumas funções.

*“Também acredito que o que também poderá mudar é o poder trabalhar com liberdade de horário. É um fenómeno que está a acontecer, mas é possível que essa flexibilidade se venha a processar. Imagino que no futuro não haverá horários. Acho que as pessoas vão ter completa liberdade para gerir o seu tempo de trabalho. Trabalham 5 horas no escritório, param 3 horas e depois trabalham mais 3 de casa por exemplo. O que se vai valorizar mais são as entregas.” (Entrevistado 1)*

No capítulo seguinte é feita a discussão e a análise dos resultados da recolha de dados na tentativa de responder às questões de investigação.

## **CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **1. Os Impactos Económicos da Pandemia na Bosch**

A Bosch a nível global, sofreu uma redução a nível de atividade económica quando o Covid-19 teve o primeiro impacto, que ultimamente acabou por ser refletido nos seus resultados do ano de 2020. Isto vai de encontro aos resultados de Gu et al. (2020) que afirmavam que a maioria das empresas teve um impacto económico negativo quando o COVID-19 teve a sua primeira vaga. Já a longo prazo a empresa acabou por registar resultados positivos, corroborando os resultados de Sun et al. (2021) que concluem na sua investigação que a grande maioria das indústrias de equipamento e eletrónica acabaram por crescer após o impacto inicial pandémico.

A Bosch em Portugal acabou por registar resultados como um todo em linha com a restante organização, corroborando a investigação de Mamede et al. (2020) que é um estudo semelhante ao de Gu et al. (2020), mas apenas com empresas portuguesas. A BSSS em Ovar acabou por ser a exceção à regra já que, apesar das dificuldades vividas, o ano de 2020 acabou por ficar marcado por um recorde de vendas e de EBIT.

### **2. A Transição Para o Trabalho Remoto e os Seus Desafios**

Os entrevistados afirmaram que o trabalho remoto não era algo novo na organização. Também no estudo realizado pela Aon Portugal (2021) ficou sublinhado que mais de metade das empresas inquiridas no seu estudo já possuía uma política de trabalho remoto antes do surto pandémico. Os participantes sublinharam, no entanto, que o acesso ao trabalho remoto na organização estava sujeito a condições muito específicas e não estava ao acesso de todos. As condições para os colaboradores trabalharem remotamente incluíam que o colaborador vivesse a mais de 200 quilómetros da organização, não o podiam fazer à segunda e à sexta-feira, o colaborador tinha de ter uma função compatível e os dias deveriam ser previamente requisitados à chefia.

Os gestores entrevistados relataram que muitas das dificuldades sentidas se deveram à natureza súbita da transição. Um dos desafios identificados foi a ausência física dos colaboradores, o que levou a que se sentissem algumas dificuldades ao nível da comunicação, especialmente devido à ausência de comunicação não verbal. Isto foi também identificado por Shimura et al. (2021).

Outra barreira identificada está relacionada com a mentalidade dos gestores da organização. Os entrevistados referem que a Bosch é de raiz uma fábrica e que todos os processos estão orientados nesse sentido. É um ambiente de produção. As pessoas que neste momento estão em posições que tomam decisões estratégicas trabalharam durante toda a vida presencialmente, pelo que a ideia de que se podiam efetuar muitos trabalhos de forma remota era algo longínquo. Esta barreira também já foi identificada por Ozimek (2020) na literatura como o caso de muitas organizações.

Os entrevistados fazem uma clara distinção entre o trabalho remoto no primeiro confinamento e o trabalho remoto e referem que durante o primeiro confinamento os colaboradores tiveram os filhos em casa o que causou um grande constrangimento a alguns colaboradores. Golden & Eddleston (2020) também referiram este desafio no seu trabalho. Além disto destacam que ao contrário do trabalho remoto atual, o trabalho remoto nessa altura era imposto, pelo que todos os colaboradores com funções compatíveis, mesmo que não gostassem do trabalho remoto, ou que não tivessem condições em casa para o fazer, o tinham de o realizar.

Outra dificuldade relatada pelos entrevistados é a de integração dos novos membros na equipa durante o surto. Os gestores relataram que os membros que já trabalhavam juntos tiveram mais facilidade na manutenção das suas relações com a equipa do que as pessoas que se juntaram após, ou durante esta transição na criação de ligações pessoais.

Outro problema relatado pelos gestores foi manter a equipa equilibrada durante o surto quando nem todas as funções da equipa tinham os mesmos requisitos laborais. O facto de nem todas as funções serem iguais criou algumas diferenças de tratamento, no sentido em que alguns colaboradores eram obrigados a ir ao escritório e outros não. Também Park & Cho (2022) identificou este desafio para os gestores acrescentando que o trabalho remoto é tido como um benefício que pode causar algum desconforto ou descontentamento nos colaboradores quando não é acedido ou é revogado.

### **3. Medidas Tomadas Para Mitigar as Dificuldades Encontradas**

Os participantes referiram que inicialmente todas as medidas foram no sentido de preservar a saúde dos colaboradores, pelo que foram tomadas a curto prazo. A primeira medida foi para solucionar um problema que já foi referido tanto pelos entrevistados como em suporte teórico que é relativo à falta de condições e equipamentos necessários para trabalhar em casa. Para solucionar este aspeto a empresa deixou os colaboradores levarem todo o equipamento

necessário para casa para poderem continuar a executar a sua função. Isto é uma solução alternativa à disponibilização de verbas mencionada na investigação de Guler et al. (2021).

Sobre os problemas a nível de comunicação remota, os entrevistados referem que houve um investimento em ferramentas para tentar amenizar o problema, mencionam que mesmo pessoas que nunca tinham precisado deste tipo de ferramentas para o seu trabalho de dia a dia estão adaptadas. Esta solução foi também utilizada em muitas empresas como foi referido na recolha teórica (Abulibdeh, 2020; Popovici & Popovici, 2020).

Os entrevistados mencionaram também que as medidas de instituir obrigatoriedade para ter as pessoas novamente no escritório tiveram grande resistência, indo de encontro ao estudo de Alexander et al. (2021) em que mencionava que mais de metade dos inquiridos esperava um regime mais flexível após a pandemia e que cerca de 30% dos inquiridos admitiram mudar de empresa caso fossem obrigados a voltar para um regime com obrigatoriedade presencial. Esta situação levou a que a organização optasse por uma abordagem mista em que os colaboradores atualmente não têm a obrigação de vir ao escritório.

Os participantes mencionaram que algumas iniciativas foram a nível organizativo, mas que muitas também foram de origem individual (gestores). Entre as ações a nível organizativo foram destacados os eventos virtuais criados no sentido de promover conversas informais entre diferentes pessoas de diferentes equipas da organização. Outra medida referida foram eventos remotos para quebrar a rotina de todos os colaboradores da organização. Um exemplo mencionado foi o “Carnaval Virtual”. Estas medidas vão ao encontro das propostas nos estudos de Vione & Kotera (2021) e Xiao et al. (2021). Não obstante, é referido por um dos participantes que não existiu muita adesão dos colaboradores a este tipo de atividades.

Também foi referido pelos gestores que a organização se está a adaptar no sentido de moldar a organização e de preparar os gestores e as chefias para esta forma de trabalhar. A importância de formar as chefias para a gestão de equipas remotas também foi mencionada nos estudos de Aon Portugal (2021) e Shimura et al. (2021).

Em termos de iniciativas mais a nível pessoal, criadas pelos gestores, os participantes mencionaram a criação de espaços, reuniões, onde não se podia falar de trabalho, servindo apenas para a equipa interagir, os “coffee break”. Estas reuniões pretendiam colmatar um pouco a ausência de relações pessoais entre os colaboradores. Ainda relacionado com as reuniões, e no que diz respeito à ausência de comunicação não verbal, os gestores referiram que tornaram

obrigatório o uso da câmara durante as reuniões na sua equipa. Esta ação vai de encontro às recomendações do estudo de Zulch (2014a) em que na gestão de equipas remotas é recomendado pedir aos membros da equipa para ter a câmara ligada durante as reuniões virtuais.

#### **4. Fatores Facilitadores à Implementação do Trabalho Remoto na BSSS**

Os participantes na investigação destacaram o surto pandémico como o driver da implementação mais efetiva do trabalho remoto na organização. Os entrevistados frisam que sem o Covid-19 não teria existido esta transição massiva e que com os entraves nomeadamente na mentalidade dos gestores, e a raiz de produção da organização, não estariam com esta forma de trabalhar remotamente generalizada. Estes fatores estão em linha com as conclusões de Ozimek (2020) e Park & Cho (2022), descrevendo Park & Cho (2022) a pandemia como “um disparar de um gatilho”.

Outro fator facilitador apontado por os entrevistados foram as alterações do ponto de vista legal, defendendo que a organização é absolutamente cumpridora e caso a burocracia não tivesse sido facilitada e simplificada dificilmente a organização teria tantas pessoas a trabalhar remotamente.

Um fator também mencionado foi o facto de muitas equipas da Bosch já trabalharem de forma matricial com equipas no estrangeiro estando assim habituadas a comunicar de forma remota com colaboradores de diferentes áreas geográficas.

#### **5. Benefícios e Desvantagens do Trabalho Remoto na BSSS**

Todos os gestores entrevistados apontaram diversas vantagens ao trabalho remoto, tanto para a organização e o colaborador, sendo que também apontaram algumas desvantagens.

Tal como sugerido nos trabalhos de Alexander et al. (2021) e Ozimek, (2020), os entrevistadores destacaram como uma vantagem do lado da organização o facto da empresa conseguir ir buscar talento fora da área geográfica, mencionando também que o trabalho remoto torna a empresa mais atrativa para os colaboradores.

Também referida foi a capacidade de a empresa reduzir os custos e encargos com espaços físicos. Os entrevistados referem que a empresa se expandiu durante este período, mas referiram que o número de lugares físicos disponíveis é agora inferior ao número total de colaboradores da organização. Não era assim possível atingir este número de colaboradores sem aumentar os

encargos com os espaços físicos se o regime de trabalho remoto não estivesse em vigência, o que vai de acordo ao sugerido por Motamed & Shirvanimoghaddam (2021) e Xiao et al. (2021).

As vantagens para o colaborador apontadas pelos gestores entrevistados passam pela maior flexibilidade e uma melhor articulação da vida pessoal com a de trabalho. Esta vantagem é corroborada pelos estudos de Andrade & Lousã (2021) e Teleoacă Vartolomei (2020). Os entrevistados afirmam que estando em casa os colaboradores podem, por exemplo, receber uma encomenda, ou ficar com um filho doente sem para isso terem de faltar ao trabalho, reduzindo assim o absentismo, tal como é apontado por a investigação de Popovici & Popovici (2020).

Outra vantagem sublinhada foi a eliminação do tempo de deslocação entre casa e o escritório. Além do tempo poupado, os entrevistados apontam a redução de custos com combustível e desgaste dos veículos como uma forte vantagem do trabalho remoto tal como preconizado por Teleoacă Vartolomei (2020). Esta vantagem é ainda mais realçada pelo facto de a localização da fábrica ser bastante remota, e ser local de trabalho de muitos funcionários que vivem em grandes cidades como Porto e Aveiro, estando assim os funcionários sujeitos a viagens longas até Ovar.

Os gestores entrevistados também referiram que em casa há menores distrações como conversas com os colegas e o ruído do escritório, o que é uma vantagem que pode melhorar a produtividade do colaborador em certas tarefas de foro mais individual. Isto é corroborado por Guler et al. (2021).

Os participantes concluem também que as vantagens que o trabalho remoto traz contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores, tal como indicado nos estudos de Andrade & Lousã (2021), Guler et al. (2021) e Teleoacă Vartolomei (2020).

Relativamente às desvantagens, a mais referida pelos participantes foi a perda de cultura empresarial. Esta desvantagem também é referida na literatura por autores como Abulibdeh (2020) e Teleoacă Vartolomei (2020). A possível perda de sentimento de pertença dos colaboradores é também referida como uma grande preocupação dos entrevistados, levando assim a que muitos não se sintam ligados à organização, tal como referido por Golden & Eddleston (2020).

Vários participantes destacaram também a perda de eficiência e de capacidade de resolução de problemas por parte dos colaboradores. Isto é justificado pelas alterações ao nível comunicativo, sendo que problemas que se resolviam apenas com uma pergunta ao colega do

lado requerem agora uma chamada que faz com que o trabalho se torne menos eficiente. Esta perda de eficiência e capacidade de resolução de problemas por parte dos colaboradores está de acordo com as evidências encontradas por Wojahn et al. (2010) e Ruben & Gigliotti (2016).

Alguns entrevistados também referiram a possibilidade de capturar talento fora da área geográfica como uma possível desvantagem, já que as pessoas mesmo que vivam perto da localização podem agora facilmente trabalhar para outra organização, fora da área geográfica, remotamente. Outra desvantagem apontada foi a escolha dos próximos líderes na organização. As justificações passam por determinadas características que fazem de um colaborador, um bom líder, não serem tão visíveis remotamente.

Do lado do colaborador são apontadas algumas desvantagens também. A maior foi de facto os possíveis problemas de saúde mental associados, como o *burnout*, tal como sugerido por Choi et al. (2020) e Xiao et al. (2021).

Também apontado foram os possíveis conflitos entre o trabalho e a vida familiar, embora esta desvantagem seja relativa à fase inicial da pandemia em que toda a família era obrigada a estar em casa, incluindo as crianças. Esta presença causava algum constrangimento e tinha impacto no trabalho remoto, o que está em linha com o referido por Golden & Eddleston (2020).

Outra desvantagem identificada é relativa à progressão de carreira. Os entrevistados são da opinião que trabalhar remotamente pode impactar o desenvolvimento dos colaboradores. Pode haver diferentes motivos associados, um deles é que muita da informação absorvida por os colaboras acontece em trocas informais, outro é que os colaboradores não têm tanta visibilidade a trabalhar remotamente. Ainda é referido que isto poderá ter mais impacto numa carreira de gestão do que técnica. Também Golden & Eddleston (2020) referiram no seu trabalho que os colaboradores que trabalham remotamente podem sentir que o seu trabalho não está a ser tão observado como aqueles que estão no escritório, levando que haja um sentimento de falta de pertença, não é, no entanto, suportada pela revisão de literatura efetuada neste trabalho que esta falta de pertença dos colaboradores se traduza numa menor progressão de carreira.

Podemos assim resumir as vantagens identificadas e suportadas na revisão bibliográfica como:

- Vantagens para a organização: (1) Contratar talento fora da área geográfica; (2) Redução de custos com espaços físicos; (3) Aumento da satisfação dos colaboradores.
- Vantagens para os colaboradores: (1) Maior flexibilidade e uma melhor articulação da vida pessoal com a de trabalho; (2) Eliminação do tempo de deslocação entre casa e o

escritório aliado à redução de custos com combustível e desgaste dos veículos. (3) Eliminação de distrações que pode melhorar a produtividade do colaborador em determinadas tarefas.

- Desvantagens para a organização: (1) Perda de cultura empresarial; (2) Perda de eficiência e resolução de problemas dos colaboradores.
- Desvantagens para os colaboradores: (1) Possíveis problemas de saúde associados; (2) Conflitos entre o trabalho e a vida familiar.

Outras vantagens também identificadas, embora não suportadas pela revisão de literatura efetuada:

- Desvantagem para os colaboradores: (1) Trabalhar remotamente pode impactar o desenvolvimento dos colaboradores.
- Desvantagens para a organização: (1) Possibilidade de perder talento para uma empresa fora da área geográfica; (2) Dificuldade em encontrar os próximos líderes da organização.

## **6. Alterações ao Papel dos Gestores de Projetos na Organização**

Os resultados mostram que os participantes sentiram alterações significativas no que toca à gestão das equipas porque, segundo estes, gerir equipas presenciais não é o mesmo que gerir equipas remotas. Também Wahbi et al. (2020) referiram que o trabalho remoto trouxe grandes desafios aos gestores de equipas e Wojahn et al. (2010) já em 2010 identificavam diferenças na gestão de equipas remotas e equipas presenciais.

Não obstante, alguns participantes também referiam que as boas práticas de gestão de equipas locais se assemelham às boas práticas de gestão remota, embora o que muda, e representa grandes alterações e desafios, são os canais de comunicação e os meios de operacionalização.

A comunicação é assim um desafio identificado como um dos grandes desafios na gestão de equipas remotas. Um dos grandes pontos levantados foi a diferença entre reuniões presenciais e reuniões remotas. A ausência de comunicação não verbal é tida como um entrave enorme nas reuniões que, segundo um entrevistado, pode mesmo tornar as reuniões mais conflituosas porque uma simples divergência de opinião pode ser mal interpretada e tornar-se rapidamente num conflito. Também Ruben & Gigliotti (2016) referiram que a linguagem não verbal é um fator crítico na comunicação não verbal e que muita desta comunicação se perde a nível virtual.

Para tentar mitigar esta dificuldade, os participantes mencionam que pedem aos colaboradores para tentar ligar as câmaras, mesmo em reunião de caráter informal. Zulch (2014a) também recomendou esta medida como uma boa prática na comunicação remota em gestão de equipas, mas segundo os entrevistados esta medida revelou-se insuficiente e muitos participantes alegavam dificuldades como a largura de banda ou o facto da tampa do portátil se encontrar fechada estando ligados a um monitor externo.

Outra alteração identificada foram as alterações ao nível da liderança e da supervisão. A revisão de literatura sugere que um dos componentes mais importantes da liderança é a comunicação (Vale et al., 2018; Elmezain et al., 2021). Bathini & Kandathil (2020) também referem que a supervisão se torna um desafio muito maior a nível remoto, e os ambientes em que os gestores patrocinavam um clima de independência e confiança eram mais produtivos. Estas sugestões vão ao encontro das afirmações de alguns entrevistados que afirmam que a gestão está a mudar e está a deixar de ser feita no âmbito do controlo de recursos e mais orientada à tarefa e, voltam a referi-lo, quando falam dos indicadores de performance onde revelam que estes olham cada vez mais aos objetivos e resultados e não para o número de horas trabalhadas. Ainda relativo aos KPI é sublinhado que as tarefas têm de ser agora mais especificadas para permitir ao colaborador a independência ao executar as tarefas.

Os participantes referem assim que estas alterações não trazem só alterações aos gestores, mas também exigem mudanças nos colaboradores. O que também é referido na literatura por diversos estudos como Bernardino et al. (2009), Deshpande et al. (2016) e Jung & Silva (2021).

Uma das mudanças referidas é que esta nova forma de trabalhar exige que os colaboradores se tornem mais autónomos, tal como referido por Fernandes Bernardino et al. (2009) e Deshpande et al. (2016). Embora possa ser aliciante para os colaboradores é realçado também o nível acrescido de responsabilidade que traz aos colaboradores mais stress e pressão, corroborando uma das justificações para o aumento dos problemas mentais sugerido por Xiao et al. (2021). Um dos participantes refere que a responsabilidade de um colaborador passa de ser fazer as 8 horas de trabalho por dia para ter de efetivamente entregar alguma coisa naquela janela de tempo o que traz um nível diferente de complexidade, mas também traz uma nova dinâmica às organizações.

Não obstante, alguns participantes também afirmaram que não existiram alterações significativas nos KPI, já que o modelo de trabalho já era ajustado para trabalhar com equipas virtuais, principalmente com equipas que trabalham maioritariamente com software. No que

consta ao desenvolvimento com hardware, um entrevistado também revelou que como estes estão a começar a regressar ao escritório naturalmente não irá ser necessária uma grande revisão nos indicadores.

Os gestores revelaram que globalmente não existiram alterações significativas ao nível de performance e que o trabalho continuou a progredir. Afirmam, no entanto, que existiram situações em que o trabalho progrediu mais rápido e outras em que existiu uma maior dificuldade. Alguns entrevistados justificam estas diferenças com as condições que os colaboradores tinham para trabalhar a partir de casa e dão como exemplo os trabalhos que só necessitam de computador que podem ser feitos em casa com menores distrações, o que resultou em alguns casos num aumento de performance, corroborando uma das vantagens ao trabalho remoto apontada por Guler et al. (2021). Já os trabalhos que dependiam da fábrica para a sua execução devido a necessitarem de contacto direto com as linhas de produção, ou de equipamento específico que não era possível ter em casa como máquinas industriais, tiveram uma maior dificuldade. Um dos entrevistados referiu também que inicialmente os colaboradores que foram obrigados a trabalhar com a família toda em casa tiveram mais dificuldade, tornando-se menos produtivos durante esse período, o que está em linha com o trabalho de Golden & Eddleston (2020).

## **7. O Futuro do Trabalho Remoto na Organização**

Todos os entrevistados mencionaram que algumas alterações que foram implementadas forçosamente com a pandemia, como a generalização do trabalho remoto, irão ser mantidas após a pandemia, o que vai ao encontro de trabalhos como West et al. (2020), Jung & Silva (2021), Ozimek (2020), Vartiainen (2021) e Xiao et al. (2021).

A opinião generalizada dos participantes neste trabalho é de que a forma de trabalhar se estabilizará num modelo híbrido. Os entrevistados justificam esta perceção com o facto de este modelo corrigir muitos dos problemas levantados com a forma de trabalhar remota enquanto aproveita as suas vantagens. As pessoas têm a opção de se deslocarem ao ambiente de trabalho sempre que sentirem necessidade, ou for necessário para a execução das tarefas, mas podem tirar proveito do trabalho remoto quando não se conseguirem deslocar ao escritório ou se revelar útil. Esta perceção vai ao encontro de diversos estudos como Alexander et al. (2021), Aon Portugal (2021), Ozimek (2020), Popovici & Popovici (2020) e Shimura et al. (2021).

De acordo com os entrevistados esta gestão do número de dias vai variar de equipa para equipa, conforme as necessidades da função e do projeto, tal como sugerido por Jung et al. (2021).

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

### 1. Conclusões

O trabalho teve como objetivo norteador identificar as barreiras e os fatores facilitadores à implementação do trabalho remoto na BSSS. Apesar do trabalho remoto não ser algo novo na organização o seu acesso era muito restrito, sendo que a sua generalização massiva forçada pela pandemia trouxe muitos desafios.

Os participantes no estudo realçaram que a Bosch é de raiz uma fábrica, pelo que todos os processos estão orientados neste sentido. A grande maioria dos gestores de alto nível trabalharam toda a sua vida de forma presencial, pelo que o cenário de trabalho remoto era algo longínquo e inviável para a organização. Este cenário levou os entrevistados a destacar a mentalidade dos gestores da organização como uma grande barreira nesta implementação generalizada do trabalho remoto.

Existiram diferenças entre o trabalho remoto do primeiro confinamento e o trabalho remoto após este período, sendo que o primeiro trouxe dificuldades acrescidas. Devido à natureza repentina da transição muitos colaboradores não tinham as condições necessárias a trabalhar remotamente de casa. Aliado a esta situação, a presença da família inteira em casa, incluindo crianças, trouxe grandes dificuldades aos colaboradores. Durante o primeiro confinamento o trabalho remoto foi também imposto, o que levou a todos os colaboradores, mesmo os que não gostavam e/ou não tinham condições de o fazer a trabalhar desta forma.

Outra barreira identificada está relacionada com o mesmo motivo previamente identificado que é a raiz produtiva da organização. Muitas das funções dependiam diretamente para a sua execução da fábrica, pelo que o seu exercício remoto foi muito dificultado.

Por último, mas não um menor desafio, foi a falta de preparação de chefias para gerir equipas remotamente. Nunca as chefias tinham sido preparadas para gerir equipas remotas pela que a transição brusca para este regime trouxe desafios acrescidos.

Um dos tópicos que este trabalho pretendia abordar era o das alterações proporcionadas por esta forma de trabalhar para os gestores da organização. Neste sentido foram relatadas diversas dificuldades, sendo a mais importante ao nível da comunicação. A ausência de comunicação não verbal é tida como um desafio enorme aos gestores que para o contrariar obrigavam o uso da câmara nas reuniões, embora isto se tenha revelado insuficiente.

Este desafio traz alterações consequentes à liderança, que tem como um dos seus componentes mais importante a comunicação. A supervisão também foi realçada como algo que muda em equipas remotas. Os resultados revelam também que isto não trouxe só alterações aos gestores, mas também aos colaboradores que com este regime são obrigados a ser mais autónomos. A gestão muda assim do controlo de recursos para um controlo mais a nível de objetivos.

Outro objetivo do trabalho era estudar como os gestores e a organização mitigaram os desafios provenientes da implementação massiva do trabalho remoto. Desta feita existiram tanto medidas tomadas a nível individual (gestores) como a nível organizativo. A primeira medida foi garantir que os colaboradores tinham as condições mínimas para desempenhar a sua função de casa, assim todos os colaboradores puderam levar o material necessário incluindo monitores, cadeiras e equipamentos de teste. Outra medida, esta para ajudar a lidar com os problemas de comunicação à distância, foi investir em ferramentas de comunicação virtual para que as equipas conseguissem comunicar e executar a sua função à distância. Entre estas ferramentas estão não só o Skype e o Microsoft Teams, utilizadas maioritariamente para comunicação, mas também ferramentas como Virtual TeamBoard que permitissem fazer as reuniões virtuais de Whiteboard, em que cada elemento da equipa apresenta aos restantes colegas as tarefas que vai realizar durante o dia, como são feitas quando são presenciais. A ferramenta disponibiliza um quadro interativo com post-its onde cada um pode escrever as suas tarefas e apresentar à equipa.

Para colmatar a ausência de interações pessoais tanto a organização e os gestores criaram eventos para que as pessoas pudessem interagir umas com as outras. A nível organizacional foram criados eventos temáticos onde as pessoas de diferentes equipas podiam participar e interagir. Já a nível da equipa os gestores promoveram reuniões de “Coffee Break” onde os elementos da equipa não podiam falar de trabalho e podiam ter interações sociais.

Já em relação à falta de preparação de chefias a organização procurou promover componentes formativos para ajudar os gestores a ultrapassar alguns dos problemas relatados.

Por último, e após o período crítico pandémico, a organização procurou que os colaboradores regressassem ao escritório instituindo para isto obrigatoriedade de vir ao local de trabalho pelo menos 3 dias por semana. Esta medida não teve, no entanto, o efeito desejado optando a organização por a reverter. Atualmente a Bosch têm em funcionamento um regime misto em que os colaboradores podem ir ao escritório quando sentem necessidade para executar a sua função.

Relativamente ao objetivo de explorar como a transição para o trabalho remoto foi efetuada e as sucessivas vantagens trazidas aos colaboradores e a organização, ficou saliente que inicialmente o objetivo da organização foi proteger a saúde das pessoas, sendo que as pessoas com funções compatíveis foram todas enviadas para casa. Apesar das dificuldades nesta transição também existiram fatores que ajudaram à implementação massiva do trabalho remoto na organização. Uma destas foi o contexto pandémico que obrigou as organizações a enviar os colaboradores para casa.

Outro fator facilitador foi o facto da Bosch já trabalhar com muitas equipas que interagem remotamente umas com as outras. Muitas equipas já dispunham das capacidades para trabalhar remotamente sendo que apenas o canal de comunicação com as pessoas da equipa que trabalhava localmente foi alterado. Por fim os entrevistados também mencionaram as alterações ao nível legal como um fator facilitador à organização.

Já relativo às vantagens e desvantagens, os resultados deste estudo mostram vantagens para a organização e colaboradores. As vantagens para a organização são: (1) Contratar talento fora da área geográfica; (2) Redução de custos com espaços físicos; (3) Aumento da satisfação dos colaboradores. As vantagens para os colaboradores: (1) Maior flexibilidade e uma melhor articulação da vida pessoal com a de trabalho; (2) Eliminação do tempo de deslocação entre casa e o escritório aliado à redução de custos com combustível e desgaste dos veículos. (3) Eliminação de distrações que pode melhorar a produtividade do colaborador em determinadas tarefas.

Não obstante também há desvantagens para ambas as partes. As desvantagens para a organização são: (1) Perda de cultura empresarial; (2) Perda de eficiência e resolução de problemas dos colaboradores. As desvantagens para os colaboradores: (1) Possíveis problemas de saúde associados; (2) Conflitos entre o trabalho e a vida familiar.

Existe ainda uma opinião generalizada entre os participantes do estudo que apontam para um regime híbrido como o futuro do trabalho na organização para o que os praticam.

## **2. Limitações e Investigação Futura**

As limitações do estudo prendem-se com o tópico, que devido a ser recente, não tem muita literatura disponível, o que condiciona a extensão da revisão bibliográfica.

Outra limitação deve-se ao número de participantes reduzido. Nem todos os gestores contactados tiveram disponibilidade para realizar a entrevista, o que limitou um pouco a recolha de informação dentro da organização.

Um outro tópico que apresenta uma limitação ao estudo é que apesar da análise ter mostrado que a BSSS apresentou resultados financeiros em 2020 bastante mais positivos do que o restante grupo Bosch na sua generalidade, não foram procuradas justificações para o sucedido, o que poderia ter apresentado uma valorização ao trabalho.

O presente estudo foi elaborado no sentido de perceber junto dos gestores quais é que tinham sido os impactos da pandemia e principalmente do trabalho remoto na organização, no entanto seria também interessante perceber se os mesmos efeitos foram sentidos por parte dos colaboradores, e se as medidas tomadas pelos gestores e a organização tiveram o efeito pretendido.

Apesar destas limitações foi possível cumprir com os objetivos propostos e esta investigação pode servir de base para ajudar esta e outras organizações a melhorar os seus processos e orientações no que toca ao trabalho remoto e a sua possível continuidade após o surto pandémico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551–576.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- Afzal, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 142–154. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-12>
- Alexander, A., de Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, April). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company.
- Alhakami, W., Binmahfoudh, A., Baz, A., Alhakami, H., Tarique Jamal Ansari, M., & Ahmad Khan, R. (2021). Atrocious Impinging of COVID-19 Pandemic on Software Development Industries. *Computer Systems Science and Engineering*, 36(2), 323–338.  
<https://doi.org/10.32604/csse.2021.014929>
- Alves, M. (2021). Delta é a empresa mais atrativa para trabalhar em Portugal. Bosch e Farfetch completam o top 3. *Jornal de Negócios*.  
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/delta-e-a-empresa-mais-atrativa-para-trabalhar-em-portugal-bosch-e-farfetch-completam-o-top-3>
- Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11(103). <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Aon Portugal. (2021). *Teletrabalho: Tendências e Políticas 2021*.  
<https://www.aon.com/portugal/new-better/>
- Bardhan, I., Krishnan, V. v., & Lin, S. (2013). Team dispersion, information technology, and project performance. *Production and Operations Management*, 22(6), 1478–1493.  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01366.x>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Presses Universitaires de France.  
<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations*, 42(1), 90–106.  
<https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Benis, A., Nelke, S. A., & Winokur, M. (2021). Training the next industrial engineers and managers about industry 4.0: A case study about challenges and opportunities in the covid-19 era. *Sensors*, 21(9). <https://doi.org/10.3390/s21092905>

- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- Bernardino, A., Carneiro, J., De, K., Roglio, D., & Kato, H. T. (2009). Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos: Análise em uma Organização de Tecnologia da Informação. *Encontro de Administração Da Informação (ENADI)*, 2, 1–16. <https://www.academia.edu/25618273>
- Campenhoudt, L. van, Quivy, R., & Marquet, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. gradiva. <https://www.gradiva.pt/catalogo/13647/manual-de-investigacao-em-ciencias-sociais>
- Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). COMO CRIAR E CLASSIFICAR CATEGORIAS PARA FAZER ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA QUESTÃO METODOLÓGICA 1. In *Revista Eletrônica de Ciência Política* (Vol. 7, Issue 1).
- Cech, P., & Chadt, K. (2015). Project Manager And His/Her Competencies. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 21(1), 165–169. <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0027>
- Chernogorova, Y., Bliznakov, Z., & Bliznakova, K. (2021). Management challenges in implementing scientific projects during covid-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 136–150. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.09>
- Choi, E. P. H., Hui, B. P. H., & Wan, E. Y. F. (2020). Depression and anxiety in Hong Kong during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph17103740>
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide* (4th ed.). Open University Press.
- Deshpande, A., Sharp, H., Barroca, L., & Gregory, P. (2016). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. *International Conference on Information Systems*, 16–17. <https://aisel.aisnet.org/icis2016/ManagingIS/Presentations/12>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- do Vale, J. W. S. P., Nunes, B., & de Carvalho, M. M. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Project Management Journal*, 49(3), 82–97. <https://doi.org/10.1177/8756972818770884>
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669. <http://ssrn.com/abstract=1501443>
- Elmezain, M., Baduruzzaman, W. H. W., & Khoiry, M. A. (2021). The impact of project manager's skills and age on project success. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 18(4). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.017>

- European Commission. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf)
- Eurostat. (2022). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ehomp/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/default/table?lang=en)
- Garcia, F. A. Z., & Russo, R. de F. S. M. (2019). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 970–1005. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4028>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Gonçalves, S. P., dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Gu, X., Ying, S., Zhang, W., & Tao, Y. (2020). How Do Firms Respond to COVID-19? First Evidence from Suzhou, China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2181–2197. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1789455>
- Guler, M. A., Guler, K., Guneser Gulec, M., & Ozdoglar, E. (2021). Working From Home During a Pandemic: Investigation of the Impact of COVID-19 on Employee Health and Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(9), 731–741. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002277>
- He, P., Sun, Y., Zhang, Y., & Li, T. (2020). COVID-19's Impact on Stock Prices Across Different Sectors—An Event Study Based on the Chinese Stock Market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2198–2212. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785865>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19*. [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=432105496&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=432105496&att_display=n&att_download=y)
- Jack Nilles. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE TRANSACTIONS ON COMMUNICATION*, 23(10), 1142–1147.
- Jackson, E. (2018). *Research Methodology in the Social Sciences: Perspectives on Sierra Leone*. <https://philpapers.org/rec/JACRMI-3>
- Jung, H.-S., & Silva, R. (2021). FUTURE OF REMOTE WORK IN THE TIME OF COVID-19. *CAHRS White Papers*.

[https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/103598/Future\\_of\\_Remote\\_Work\\_White\\_Paper\\_1\\_28\\_21-BB-MB-RS-HJ\\_FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/103598/Future_of_Remote_Work_White_Paper_1_28_21-BB-MB-RS-HJ_FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Lückmann, P., & Feldmann, C. (2017). Success Factors for Business Process Improvement Projects in Small and Medium Sized Enterprises - Empirical Evidence. *Procedia Computer Science*, 121, 439–445. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.059>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_754606.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf)
- Mason, J. (2017). *Qualitative Researching* (3rd ed.). [https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/97728\\_book\\_item\\_97728.pdf](https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/97728_book_item_97728.pdf)
- Motamed, B., & Shirvanimoghaddam, K. (2021). The Local Co-Working Hub: A Merging Solution. *Urban Science*, 5(15). <https://doi.org/10.3390/urbansci>
- Oliveira, M. M. (2011). *Como fazer : projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses* (5th ed.). Elsevier Editora.
- Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. <https://ssrn.com/abstract=3638597>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Economic Sciences Series*, XX(1). <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%203/35.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (7th ed.). <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/PMBOK>
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607–615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Comunicado do Conselho de Ministros de 19 de março de 2020, (2020). <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=334>
- Robert Bosch GmbH. (2022a). *Company Overview*. <https://www.bosch.com/company/>

- Robert Bosch GmbH. (2022b). *Resultados do negócio em 2021: Bosch aumenta vendas e supera previsões*. Robert Bosch GmbH. <https://www.bosch.pt/noticias-e-historias/2022/resultados-do-negocio-em-2021-bosch-aumenta-vendas-e-supera-previsoes/>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 467–479. <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Somekh, B., & Lewin, C. (2005). *RESEARCH METHODS IN THE SOCIAL SCIENCES*. SAGE Publications. Research Methods in the Social Sciences
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., e Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Stanway, D. (2021). First COVID-19 case could have emerged in China in Oct 2019 - study. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/china/first-covid-19-case-could-have-hit-china-oct-2019-study-2021-06-25/>
- Sun, J., Lee, H., & Yang, J. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on the global value chain of the manufacturing industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212370>
- Teleoacă Vartolomei, B. O. (2020). Considerations Regarding Work from Home and Telework. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1217–1221. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0115>
- Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Vione, K. C., & Kotera, Y. (2021). Mindfulness-Based Approaches for COVID-19 Mental Health in Working from Home. In *International Journal of Mental Health and Addiction*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00647-3>
- Vrchota, J., & Řehoř, P. (2021). Project management in manufacturing enterprises. *Serbian Journal of Management*, 16(2), 341–353. <https://doi.org/10.5937/sjm16-28044>
- Wahbi, A., Raharjo, T., & Hardian, B. (2020). Critical success factors in managing project using IS/IT:: Case study for projects in indonesia during COVID-19 pandemic. *2020 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, ICAC SIS 2020*, 225–232. <https://doi.org/10.1109/ICAC SIS51025.2020.9263202>

- West, N. E. J., Cheong, W. F., Boone, E., & Moat, N. E. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic: A perspective from industry. *European Heart Journal, Supplement*, 22, P56–P59. <https://doi.org/10.1093/EURHEARTJ/SUAA187>
- Wojahn, P., Taylor, S. K., & Blicharz, K. (2010). Forming groups into teams through virtual interactions: Researching remote collaborators and “getting to know you.” *2010 IEEE International Professional Communication Conference*, 203–209. <https://doi.org/10.1109/IPCC.2010.5530009>
- World Health Organization. (2021). *COVID-19 Weekly Epidemiological Update*. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---28-december-2021>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of Working from Home during COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>
- Yin, R. k. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Zulch, B. (2014a). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>
- Zulch, B. (2014b). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA

### Introdução

#### Enquadramento

Como consequência da disseminação do COVID-19 pelo mundo a grande maioria dos governos impôs grandes restrições à população em geral. Segundo dados da Eurofound, datados de 2020, perto de 40% dos trabalhadores europeus passou a trabalhar remotamente a tempo inteiro forçados pelas medidas impostas no seguimento do surto (European Commission, 2020).

Embora a maioria das organizações tenha sido forçada a fazer a transição para o trabalho remoto, e a usar diferentes tecnologias durante a pandemia provocada pelo COVID-19, uma investigação realizada por Gonçalves et al. (2021) indica que os efeitos a nível organizativo irão perdurar e que o trabalho-remoto vai ser uma tendência mais comum no futuro. Muitos trabalhos que habitualmente eram efetuados de forma presencial foram obrigados a adaptar-se ao regime remoto e esta adaptação teve resultados bastante positivos para algumas empresas (Dingel & Neiman, 2020).

Chernogorova et al. (2021) afirmam que uma das áreas mais afetada a nível organizacional pela pandemia e consequentemente pelo trabalho remoto, foi a gestão de projetos. Wojahn et al. (2010) reiteram as dificuldades do gestor em estabelecer relações e transformar um grupo numa equipa sem existir contacto presencial e destaca a comunicação como um dos maiores desafios.

Ao trabalho remoto estão ainda associados benefícios tanto para a organização como para o colaborador. É apontada aos colaboradores uma melhor conciliação entre a sua vida pessoal e a profissional, às empresas a possibilidade de reduzir espaços físicos. (Guler et al., 2021; Motamed & Shirvanimoghaddam, 2021). Não obstante, Xiao et al. (2021) e Choi et al. (2020) destacam possíveis problemas mentais e físicos associados a trabalhar remotamente. Para a empresa Teleoacã Vartolomei (2020) refere dificuldade por parte das organizações em passar a cultura empresarial para os novos colaboradores.

#### Objetivos

Tendo em vista os temas apresentados, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as barreiras e fatores facilitadores na implementação do trabalho remoto na organização. São ainda objetivo do estudo as medidas implementadas para a atenuação das barreiras encontradas e as que constituíram uma oportunidade no aumento da performance da organização.

## **Identificação do Entrevistado e Caracterização do Departamento**

Nome:

Departamento:

Função:

Número de Anos na Organização:

### **Questões**

1. Desde 2019 o seu departamento experienciou trabalho remoto? Já o tinha experienciado anteriormente? Com que frequência?
2. Quais foram as principais dificuldades que experienciou na transição para o trabalho remoto? Ainda hoje sente as mesmas dificuldades?
3. Que tipo de iniciativas foram tomadas para lidar com estas dificuldades? Qual foi a origem destas iniciativas?
4. Quais foram os principais aspetos que ajudaram à implementação do trabalho remoto?
5. Quais foram os principais benefícios que sentiu que o trabalho remoto trouxe para a organização?
6. Quais foram os principais benefícios que sentiu que o trabalho remoto trouxe para os colaboradores?
7. Quais foram os principais benefícios que sentiu que o trabalho remoto trouxe para os stakeholders?
8. Quais foram os principais constrangimentos que o trabalho remoto trouxe para a organização?
9. Quais foram os principais constrangimentos que o trabalho remoto trouxe para os colaboradores?
10. Quais foram os principais constrangimentos que o trabalho remoto trouxe para os stakeholders?
11. Foi elaborado algum plano específico para colmatar estes constrangimentos? Qual é o balanço que faz da implementação deste plano?
12. Estão definidos alguns indicadores de performance do departamento? Foram reformulados desde 2019? Qual é a sua evolução?

13. Enquanto responsável de departamento, quais foram os constrangimentos causados pelo trabalho remoto?
14. Como é que resolveu esses constrangimentos e quais foram os aspetos que facilitaram a sua resolução?
15. Como é que perspectiva a evolução do trabalho remoto na sua organização?