

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

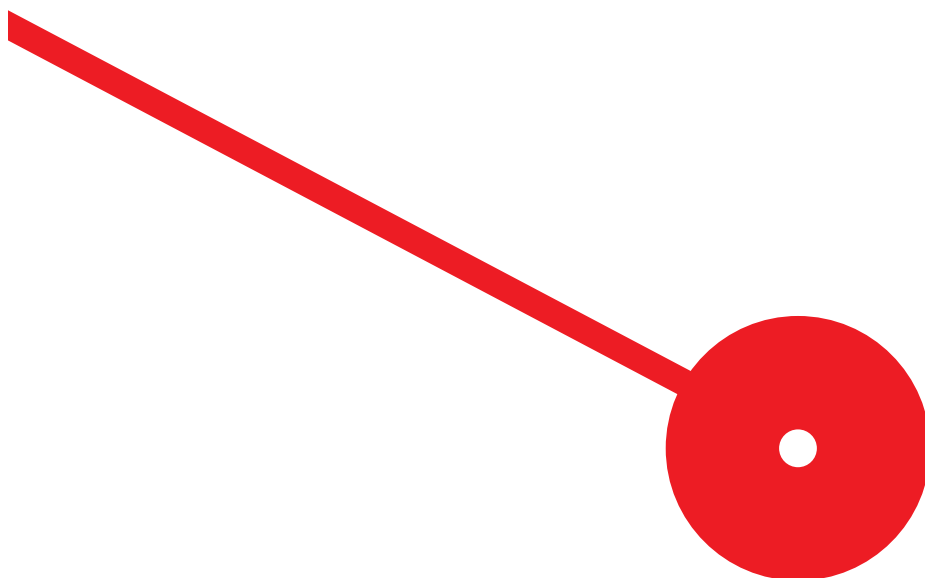
M

MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES - RAMO GESTÃO DE EMPRESAS

Nomadismo Digital:  
Implicações para a Gestão de  
Pessoas nas Organizações  
Joana Fernandes

07/2024

Joana Fernandes. Nomadismo Digital: Implicações para Gestão  
de Pessoas nas Organizações  
07/2024



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

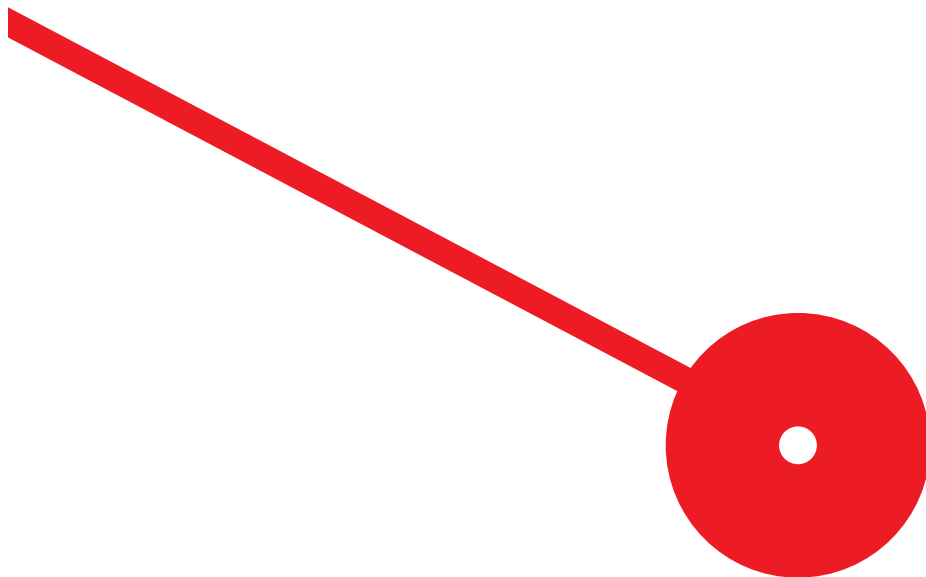
M

MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES - RAMO GESTÃO DE EMPRESAS

Nomadismo Digital:  
Implicações para a Gestão de  
Pessoas nas Organizações  
Joana Fernandes

**Dissertação de Mestrado apresentado ao  
Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do grau  
de Mestre em Gestão de Empresas, sob orientação  
da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues**

Joana Fernandes. Nomadismo Digital: Implicações para a  
Gestão de Pessoas nas Organizações  
07/2024



## **Agradecimentos**

A elaboração desta tese de mestrado traduz o culminar de uma etapa da minha vida, a qual não teria sido possível sem algumas das pessoas que me rodeiam.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, que são a minha âncora e sempre apoiaram todas as minhas decisões e planos. Obrigada pelo vosso esforço e dedicação, por estarem sempre presentes nos momentos mais importantes e pela confiança que em mim depositam.

À minha prima Rita, que me apoiou, ouviu e ajudou nos momentos mais difíceis, e não só, da elaboração desta dissertação.

À minha família e amigos que se mantiveram presentes e disponíveis para me ajudarem, não só ao longo destes dois anos, mas durante toda a minha vida.

Agradeço a todas as empresas e seus profissionais que se disponibilizaram para as entrevistas e permitiram a recolha de dados.

E finalmente, um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, sem a qual a elaboração desta dissertação não teria sido possível. Obrigada por ter aceite o meu convite e se ter mostrado sempre disponível para me acompanhar e motivar neste percurso.

## **Resumo:**

O nomadismo digital tem aumentado nos últimos anos, no entanto são poucos os estudos que exploram a perspectiva organizacional sobre o assunto.

O presente estudo tem como principal objetivo definir a estratégia de gestão de recursos humanos aplicada aos nómadas digitais.

De modo a atingir o objetivo proposto foi utilizada a metodologia de *grounded theory* através de três rondas de entrevistas semiestruturadas a gestores de empresas que integram nómadas digitais, totalizando oito entrevistas. Com a análise dos dados obtidos nas primeiras três entrevistas identificaram-se muitas dimensões concordantes entre as empresas, mas também alguma dispersão de dados. Numa segunda ronda, foram realizadas mais quatro entrevistas e, com base nesses dados, consolidaram-se as três macro dimensões inicialmente identificadas - gestão organizacional, gestão de pessoas e gestão de equipas, e foi proposto um modelo de gestão de pessoas. A terceira ronda validou as macro categorias e as categorias identificadas, assim como o modelo de gestão de pessoas proposto para os nómadas digitais.

Os resultados revelaram uma elevada semelhança entre a gestão de nómadas digitais e trabalhadores 100% remotos, tendo-se identificado diferenças nos aspetos legais de *compliance* e tipo de projetos atribuídos. A amostra utilizada permite-nos verificar uma elevada convergência de resultados apesar da diversidade geográfica. O modelo de gestão proposto permite compreender e orientar os processos de gestão de pessoas de trabalhadores nómadas digitais. São apresentadas as limitações e sugestões para estudos futuros, nomeadamente a validação do modelo de forma extensiva.

**Palavras chave:** nómadas digitais; recursos humanos; trabalho remoto; estratégia de gestão

## **Abstract:**

Digital nomadism has increased in recent years, however there are few studies that explore the organizational perspective on the subject.

The main objective of this study is to define the human resources management strategy applied to digital nomads.

In order to achieve the proposed objective, grounded theory methodology was used through three rounds of semi-structured interviews with managers of companies that hire digital nomads, totaling eight interviews. The analysis of the data obtained in the first three interviews identified many dimensions in agreement between the companies, but also some dispersion of data. In a second round, four more interviews were conducted and, based on this data, the three macro dimensions initially identified - organizational management, people management and team management - were consolidated and a people management model was proposed. The third round validated the macro categories and the categories identified, as well as the proposed people management model for digital nomads.

The results revealed a high degree of similarity between the management of digital nomads and 100% remote workers, with differences identified in the legal aspects of compliance and the type of projects assigned. The sample used allows us to verify a high convergence of results despite the geographical diversity. The proposed management model allows us to understand and guide the people management processes of digital nomads. Limitations and suggestions for future studies are presented, including extensive validation of the model.

**Key words:** digital nomads; human resources; remote working; management strategy

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>4</b>
1    Enquadramento Teórico .....	5
1.1    Conceito de nomadismo digital .....	5
1.2    O nomadismo digital na sociedade.....	7
1.2.1    Quem são os nómadas digitais?.....	9
1.2.2    Vantagens e desvantagens do nomadismo digital .....	11
1.3    Integração dos nómadas digitais nas organizações.....	12
1.3.1    Vantagens e desvantagens da integração de nómadas digitais nas organizações .....	13
1.3.2    A Gestão de Recursos Humanos aplicada ao nomadismo digital .....	19
<b>Capítulo II – Metodologia .....</b>	<b>22</b>
2    Metodologia de investigação .....	23
2.1    Recolha de dados e amostra.....	23
2.2    Instrumento de recolha de dados .....	24
2.3    Teoria Fundamentada (“ <i>Grounded Theory</i> ”) .....	27
<b>Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>32</b>
3    Análise e Discussão de Resultados.....	33
3.1    Empresas que procuram nómadas digitais.....	33
3.2    Gestão das organizações que empregam nómadas digitais .....	34
3.2.1    Gestão Organizacional.....	36
3.2.1.1    Utilização de plataformas de comunicação com trabalhadores.....	37
3.2.1.2    Encargos financeiros do trabalho remoto .....	38
3.2.1.3    Trabalho remoto como forma de atração.....	38
3.2.1.4    Benefícios do nomadismo digital para as empresas .....	38

3.2.1.5	Perceção de produtividade entre trabalhadores nómadas e outros trabalhadores.....	39
3.2.1.6	Tipos de contratos.....	40
3.2.2	Gestão de Pessoas.....	40
3.2.2.1	Existência de um <i>budget</i> para os trabalhadores remotos.....	42
3.2.2.2	Organização da empresa como forma de retenção .....	42
3.2.2.3	Formação para os trabalhadores .....	44
3.2.2.4	Progressão salarial .....	44
3.2.2.5	Suporte aos trabalhadores.....	45
3.2.2.6	Processo de <i>onboarding</i> .....	45
3.2.2.7	Processo de <i>offboarding</i> .....	46
3.2.2.8	<i>Compliance</i> .....	47
3.2.3	Gestão de Equipas .....	47
3.2.3.1	Gestão de horas dos trabalhadores.....	48
3.2.3.2	Gestão de conteúdo de trabalho.....	49
3.2.3.3	<i>Engagement</i> dos trabalhadores .....	49
3.3	Discussão de resultados .....	50
3.4	Modelo de Gestão de Pessoas.....	52
3.4.1	Atração.....	53
3.4.2	Recrutamento.....	54
3.4.3	Contratação .....	54
3.4.4	<i>Onboarding</i> .....	54
3.4.5	Progressão salarial .....	54
3.4.6	Suporte aos trabalhadores.....	55
3.4.7	Monitorização dos trabalhadores.....	55
3.4.8	Gestão de Horários .....	55
3.4.9	Comunicação .....	55

3.4.10	Socialização .....	55
3.4.11	Processo de <i>offboarding</i> .....	56
<b>Capítulo IV – Conclusão .....</b>		<b>57</b>
4	Conclusão .....	58
4.1	Conclusões gerais .....	58
4.2	Implicações para a prática .....	59
4.3	Limitações do estudo .....	59
4.4	Sugestões para investigações futuras.....	59
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>60</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>69</b>
Apêndice I – Mensagem em português enviada para contacto com as empresas.....		70
Apêndice II – Mensagem em inglês enviada para contacto com as empresas.....		71
Apêndice III – Guião de entrevista em português .....		72
Apêndice IV – Guião de entrevista em inglês .....		74

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Timeline de recolha e validação de dado.....	26
Figura 2 - Gestão de Nómadas Digitais.....	36
Figura 3 - Gestão Organizacional.....	37
Figura 4 - Gestão de Pessoas.....	41
Figura 5 - Gestão de Equipas.....	48
Figura 6 - Responsabilidades na Gestão de Pessoas aplicado aos trabalhadores remotos incluindo as especificidades dos nómadas digitais.....	53

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do nomadismo digital nas organizações.....	17
Tabela 2 – Papel dos Gestores.....	20
Tabela 3 – Papel dos Recursos Humanos.....	21
Tabela 4 - Amostra.....	24
Tabela 5 - Estrutura da entrevista.....	25
Tabela 6 - Abordagens à "Grounded Theory".....	29
Tabela 7 - Codificação inicial.....	35
Tabela 8 - Encargos financeiros do trabalho remoto.....	38
Tabela 9 - Trabalho remoto como forma de atração.....	38
Tabela 10 - Benefícios do nomadismo digital para as empresas.....	39
Tabela 11 - Relação de produtividade entre trabalhadores nômadas e outros trabalhadores.....	39
Tabela 12 - Tipos de contratos.....	40
Tabela 13 - Existência de um budget para os trabalhadores remotos.....	42
Tabela 14 - Organização da empresa como forma de retenção.....	43
Tabela 15 - Formação para os trabalhadores.....	44
Tabela 16 - Progressão salarial.....	44
Tabela 17 - Suporte aos trabalhadores.....	45
Tabela 18 - Processo de onboarding.....	45
Tabela 19 - Processo de offboarding.....	46
Tabela 20 - Gestão legal de nômadas digitais.....	47
Tabela 21 - Gestão de horas dos trabalhadores.....	48
Tabela 22 - Gestão de conteúdo de trabalho.....	49
Tabela 23 - Socialização dos trabalhadores.....	49

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Número de empregos por setores (flexjobs.com) .....	33
Gráfico 2 - Número de empregos por setores (nodesk.co) .....	34



Os líderes empresariais reconhecem que o trabalho flexível tornou as suas empresas mais produtivas (International Workplace Group, 2019). O nomadismo digital pode ser considerado como a mais extrema e mais “móvel” forma de trabalho flexível (Schlagwein & Hossein Jarrahi, 2020).

As alterações no mercado de trabalho, associadas às mudanças socioeconómicas, desenvolvimento tecnológico e melhorias nos sistemas de transporte têm feito com que viajar se torne mais fácil (Müller, 2016; Orel, 2019) o que leva a que haja um crescimento constante do número de nómadas digitais.

A pertinência deste estudo baseia-se numa extensa pesquisa bibliográfica onde foi possível verificar que existe uma discrepância entre o número de artigos existentes e aqueles que de facto aprofundam a perspetiva organizacional dentro da temática do nomadismo digital, sendo que, são vários os autores que sugerem o investimento na análise desta temática.

Wang et al. (2018) referem que, apesar de estudos anteriores se terem focado nos estilos de vida dos nómadas digitais, tem havido pouca relevância dada à sua integração no posicionamento estratégico das empresas. Para além disso, e, apesar de descritas questões relacionadas com os valores e normas dos nómadas digitais na sua relação com as organizações, não existem até 2019 estudos que invistam na análise das mesmas (Kong et al., 2019).

Sobre este tema, S. Richter & Richter (2020) questionam de que forma o nomadismo digital influencia o trabalho realizado dentro das organizações e quais as oportunidades e potenciais desvantagens que existem ao integrar este tipo de trabalhadores numa organização.

É de realçar a importância de estudar este tema a um nível mais amplo, não só através da sua integração na organização, mas também como uma atividade económica e um estilo de gestão de carreira (Khatri & Shukla, 2022), assim como estudar o seu impacto na produtividade de uma empresa (Fikriy et al., 2023).

Esta dissertação de mestrado tem como principal objetivo “definir a estratégia de gestão de recursos humanos aplicada aos nómadas digitais”, estando estruturada da seguinte forma: um primeiro capítulo onde é apresentada a revisão de literatura sobre a temática do nomadismo digital. Numa primeira fase é analisado o conceito de nómada digital, seguindo-se da influência do nomadismo digital na sociedade e por fim explora-se a integração dos nómadas digitais nas organizações.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a colheita de dados e uma breve revisão bibliográfica sobre a abordagem aqui utilizada, a Teoria Fundamentada.

O terceiro capítulo é dedicado à apresentação dos dados recolhidos, discussão dos resultados e à apresentação de um modelo de gestão de pessoas aplicado aos nómadas digitais.

Por último, no quarto capítulo são apresentadas as conclusões, assim como as limitações desta investigação e recomendações para estudos futuros.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

# 1 Enquadramento Teórico

## 1.1 Conceito de nomadismo digital

A primeira definição de nómada digital surgiu em 1997 no livro “*Digital Nomad*” de Makimoto e Manners onde é referido que o desejo de viajar e a capacidade de o fazer são essenciais para o nomadismo digital (Getman, 2021), no entanto, é apenas em 2006 que surge o primeiro artigo científico na base de dados “*Web Of Science*” sobre este fenómeno (Šímová, 2023).

Os nómadas digitais procuram eliminar a insatisfação com o trabalho estruturado e a falta de equilíbrio entre a vida e o trabalho, assumindo o estilo de vida que vê o viajar não como uma situação ocasional, restrita a atividades turísticas, mas uma proeminente e possivelmente constante parte da vida (Reichenberger, 2017).

O trabalho destes nómadas é feito de forma digital através da utilização de telemóveis, computadores ou outros meios informáticos portáteis. Grande parte destes trabalhadores não se envolvem em atividades laborais locais, dependendo de trabalhos temporários remotos que proporcionam flexibilidade para trabalhar enquanto viajam (Sutherland & Jarrahi, 2017).

Reichenberger (2017) refere que a autonomia relacionada, não só com o espaço onde executa o seu trabalho, mas também nas atividades profissionais que desenvolvem, resultam numa liberdade que beneficia a produtividade, criatividade e o desenvolvimento pessoal. De acordo com o estudo realizado por este autor, os meios materiais e aquisições financeiras não são o fator motivador deste estilo de vida, mas sim, o desenvolver de competências e conhecimento tanto a nível profissional como pessoal através da exposição a culturas e formas de vida diferentes e ao desafio de serem independentes e responsáveis pelo seu próprio trabalho e rendimento sem a segurança associada aos contratos permanentes e salários regulares.

O nomadismo digital pode ser visto como um conjunto de quatro conceitos: projetos autónomos de curta duração, trabalho digital, trabalho nómada e viajar globalmente (Nash *et al.*, 2018). Apesar de existirem diversos empregos que incluam um destes conceitos, esse facto não torna os seus trabalhadores necessariamente em nómadas digitais dado que, apenas se incluírem os quatro é que podem ser inseridos neste fenómeno. Por exemplo, enquanto um trabalhador nómada viaja para diferentes locais devido ao seu trabalho, o nómada digital tem a possibilidade e flexibilidade de escolher

o local para o qual quer viajar (Nash *et al.*, 2018). O facto de trabalhar inteiramente a partir de casa ou ocasionalmente de casa de amigos e familiares deve ser excluído da definição de nómada digital (Cook, 2023). A mobilidade não é apenas uma parte do que é ser nómada digital, mas sim uma necessidade para poder ser assim considerado (Hemsley *et al.*, 2020).

Nomadismo digital não é apenas um novo estilo de vida, mas uma nova forma de trabalhar e de organização da vida pessoal (Reichenberger, 2017; Wang *et al.*, 2018). Este, é descrito pelo autor como um fenómeno cultural e uma nova atividade económica impulsionada pela tecnologia. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação dá-lhes a possibilidade de uma maior flexibilidade e adaptabilidade a diferentes atividades (Hermann & Paris, 2020).

O equilíbrio entre trabalho e o lazer enquanto a procura por um melhor ambiente laboral mostrou-se como um dos maiores fatores motivadores dos nómadas digitais. Estes trabalhadores valorizam a liberdade que a deslocação lhes permite e a procura ativa dos seus objetivos, centrando-se maioritariamente no lazer do que apenas trabalhar numa localização geográfica diferente (Orel, 2019).

S. Richter & Richter (2020) suportam as noções acima descritas, caracterizando os nómadas digitais como indivíduos fortemente independentes que constroem um estilo de vida que lhes permita viver da forma que desejam, combinando a realização destes projetos autónomos de curta duração através da utilização de plataformas digitais que permite aos nómadas digitais trabalhar em locais independentes e sem restrições. O nomadismo digital pode ser considerado como uma forma de trabalhar exemplar e que permite explorar toda a gama de mobilidades do trabalho digital (Schlagwein & Hossein Jarrahi, 2020).

É possível afirmar que o nomadismo digital é uma subforma do trabalho remoto que o combina com o desejo de viajar (“*wanderlust*”). Esta vontade aparece como o segundo interesse mais comum dos trabalhadores remotos, o que resultou num aumento dos nómadas digitais após a pandemia de Covid-19, trabalhadores estes que devido às circunstâncias que a pandemia proporcionou foram desenvolvendo e impulsionando as suas competências, o que os tornou ainda mais capazes (Vagianos & Engel, 2023).

Tendo em consideração as definições acima descritas, para a elaboração desta dissertação propõem-se o conceito de nómada digital como sendo todo o indivíduo cuja atividade laboral é realizada de forma digital em qualquer localização a nível global com

acesso à internet e que viaje frequentemente tendo apenas por base o seu desejo e motivação para tal.

## 1.2 O nomadismo digital na sociedade

O nomadismo digital tem impacto na sociedade a nível organizacional, migratório e numa perspetiva ecológica e sustentável (Šímová, 2023) no entanto, o aumento do número de nómadas digitais em determinados locais causa desequilíbrios e afeta as comunidades locais (Bonneau *et al.*, 2023). Do ponto de vista ecológico, o trabalho remoto tem a capacidade de diminuir o trânsito que circula nas estradas e consequentemente as emissões de CO2 (Hensellek & Puchala, 2021; Messenger *et al.*, 2017). No entanto, o aumento do consumo de bens tecnológicos tem impacto na pegada ecológica devido ao elevado número de metais raros existentes nestes dispositivos e ao consumo energético (Baliga *et al.*, 2009; Hensellek & Puchala, 2021; Resende & Morais, 2010).

O desenvolvimento das novas modalidades de trabalho flexível foram em grande parte influenciadas pela evolução das tecnologias de informação e comunicação e o acesso à internet (Bartosik-Purgat & Bartosik-Purgat, 2018; Cook, 2022; Mancinelli, 2022; Šímová, 2023).

A disseminação da tecnologia digital proporcionou aos nómadas digitais uma maior flexibilidade profissional e adaptabilidade (Hermann & Paris, 2020) na escolha do local de trabalho (Putra & Agirachman, 2016), desempenhando um papel fulcral na vida dos nómadas digitais (Nash *et al.*, 2018), não só a nível de trabalho, mas também na forma como socializam, encontram habitação e organizam as suas viagens (Mancinelli, 2020). Diretórios como o *nomadlist.com* partilham informações sobre os melhores locais para trabalhar à distância analisando o custo de vida, velocidade da Internet, clima, diversão e segurança (Cook, 2022).

Estas inovações tecnológicas alteram também a forma como as organizações gerem os seus modelos de negócio, oferecem os seus bens e serviços ou realizam as suas atividades de marketing (Fikriy *et al.*, 2023; A. Richter *et al.*, 2018).

O consumo de bens físicos por parte dos nómadas digitais é diminuto, no entanto, mantêm a necessidade de consumir diferentes serviços, tais como transportes, alojamento, locais comunitários ou espaços de trabalho (Wang *et al.*, 2019).

Os espaços de trabalho ou centros de *coworking* são um dos serviços bastante utilizados pelos nómadas digitais. Estes incentivam o estabelecimento de colaborações e apoio entre nómadas digitais (Orel, 2019), dado que oferecem as infraestruturas necessárias para a realização do seu trabalho (Lee *et al.*, 2019; Šímová, 2023), contribuem para a eficiência, potenciam o acesso a novas oportunidades de trabalho e ajudam a melhorar a vida social dos trabalhadores, promovendo a interação (Orel, 2019). Estes locais são raramente utilizados mais do que algumas semanas pelo mesmo indivíduo dada a constante mudança de localização (Prester *et al.*, 2019; Reichenberger, 2017).

A motivação para escolher centros de *coworking* pode ser a necessidade de um espaço de trabalho agradável e bem equipado, a separação entre a vida profissional e pessoal e a necessidade de socialização e colaboração profissional (Lee *et al.*, 2019; Šímová, 2023). Nestes centros, os nómadas digitais procuram conforto, segurança, disponibilidade de estacionamento e horários de funcionamento alargados (Al-Hadi & Al-Aufi, 2019).

Apesar dos aspetos positivos dos centros de *coworking*, alguns trabalhadores não consideraram necessária a separação entre o local de residência e o local de trabalho, garantindo mais privacidade e melhor concentração (Lee *et al.*, 2019).

Assim, estes espaços não podem ser vistos apenas como um local de trabalho. Os utilizadores procuram novas experiências e uma comunidade para socializar (Putra & Agirachman, 2016).

Em Portugal, é possível encontrar o Selina, uma rede de hospitalidade centrada em trabalhadores remotos com espaços em mais de 80 destinos em todo o mundo, onde oferecem diferentes tipos de alojamento, mas também espaços de *coworking* e atividades durante a estadia. O conceito do Selina é unir os nómadas digitais num local onde possam viver, trabalhar, interagir com os habitantes locais e descobrir a natureza e a cultura locais (Getman, 2021).

Na ilha da Madeira, particularmente na Ponta do Sol foi criada uma “*Nomad Village*” em fevereiro de 2021 no sentido de atrair cada vez mais nómadas digitais para esta ilha com objetivo de juntamente com as empresas e habitantes locais transformá-la numa comunidade com um forte impacto positivo na vila, tanto a nível social como económico (Startup Madeira, 2023).

### 1.2.1 Quem são os nómadas digitais?

Estudos demonstram que nómadas digitais são sobretudo indivíduos jovens (*Millennials* ou Geração Z), de etnia caucasiana, classe média, com educação superior e possuem passaportes fortes. Viajam sozinhos ou em pares, no entanto, cada vez mais começam a viajar com a família (Mancinelli, 2018; Reichenberger, 2017; Šímová, 2023).

São pessoas que têm uma relação ideal entre o trabalho e o lazer, gostam de trabalhar em espaços orientados para a comunidade, mas valorizam a liberdade para se deslocarem frequentemente (Orel, 2019; Šímová, 2023). O que distingue os nómadas digitais é a duração das suas viagens e a decisão de não ter uma base de residência (Nash *et al.*, 2018; Sutherland & Jarrahi, 2017).

De forma a manterem os seus níveis de produtividade são descritos como pessoas autónomas, com grande autodeterminação (Cook, 2020, 2023; Šímová, 2023), capacidade de organização (Mancinelli, 2020) e proatividade (Frick & Marx, 2021). São criativos, inovadores, e estão dispostos a correr riscos (Bartosik-Purgat & Bartosik-Purgat, 2018). Os nómadas digitais têm de possuir um elevado grau de autodisciplina, uma vez que a comunicação e a colaboração com os colegas é realizada de forma virtual (Frick & Marx, 2021).

A escolha da localização está intimamente relacionada com os locais onde a logística do trabalho e do lazer é possível a um custo mais baixo (Iyer, 2023; Schlagwein & Hossein Jarrahi, 2020). No entanto, nesta decisão também são incluídas as oportunidades de lazer, o clima e diversidade cultural (Ehn *et al.*, 2022; Sánchez-Vergara *et al.*, 2023).

Os nómadas digitais referem ser apolíticos, no entanto, esperam que os múltiplos Estados com os quais se relacionam apoiem leis de trabalho, controlos fronteiriços e regulamentos relativos aos vistos de entrada mais flexíveis (Cook, 2022).

Nómadas digitais entrevistados por Wang *et al.* (2019) descrevem que é possível manter uma relação com as pessoas mesmo que seja digital, através de chamadas telefónicas ou de vídeo.

Para estes trabalhadores, a vida pessoal ou familiar e a sua vida profissional fundem-se uma na outra (S. Richter & Richter, 2020).

A liberdade aparece como a motivação subjacente para este estilo de vida (Cook, 2020; Hall *et al.*, 2019; Stickel, 2020). Podendo esta, ser uma liberdade pessoal, liberdade espacial ou liberdade profissional (Khatrri & Shukla, 2022; Reichenberger, 2017).

As obrigações e algumas atividades sociais não são necessariamente consideradas atividades de lazer (estando estas relacionadas com o autodesenvolvimento, como artes ou desporto, retiros, ioga, meditação) e o turismo, onde se podem incluir visitas turísticas e a exploração do destino (Reichenberger, 2017; Schlagwein & Hossein Jarrahi, 2020).

As pessoas que pretendem trabalhar como nómadas digitais têm de estar abertas a mudanças pessoais. Estes autores referem que os resultados destes trabalhadores são considerados o fator principal, e não o número de horas que se encontram a trabalhar (Frick & Marx, 2021).

A construção de uma base sólida de conhecimentos, competências e experiências é essencial para iniciar um percurso no nomadismo digital (Reczuch, 2020).

Tal como foi mencionado anteriormente, para além de mudarem de localização, os nómadas digitais mudam frequentemente de emprego de modo a manterem o estilo de vida que desejam.

O ideal de liberdade dos nómadas digitais é muitas vezes suprimido pelas burocracias decorrentes da entrada e estadia em diferentes países (Cook, 2022), nos quais têm de perceber os sistemas fiscais, regras de residência e de que forma os trabalhadores são protegidos. Quanto mais experientes, mais facilidade têm em perceber as leis laborais, regimes fiscais e regras para a aquisição de vistos de cada país (Cook, 2022).

Os nómadas digitais não gostam de ser chamados de turistas, no entanto frequentemente viajam com vistos de turista, onde o poder do seu passaporte facilita a entrada em determinados locais (Cook, 2022; Wang *et al.*, 2019), apesar disso, têm de decorrer muitas vezes ao denominado “*visa run*”, que implica sair continuamente do país, de modo a conseguir renovar o visto (Mancinelli, 2020).

Os controlos fronteiriços colocam estes trabalhadores em posições vulneráveis relativamente às leis de imigração, devido à ambiguidade da sua posição, uma vez que trabalham a partir de um local e não dentro dele (Mancinelli, 2020). Esta posição, leva-os a correrem o risco de não poderem usufruir dos benefícios fiscais dos trabalhadores regulares estabelecidos, uma vez que a sua residência fiscal não é certa (Tyutyuryukov & Guseva, 2021), colocando-os numa zona cinzenta no que diz respeito à política fiscal (Mancinelli & Germann Molz, 2023).

Vários países começaram a introduzir novos vistos, autorizações de residência e políticas que facilitam a entrada de novos trabalhadores (Getman, 2021) de forma a atrair nómadas digitais, apoiar o desenvolvimento empresarial e posicionarem-se como territórios ideais (Sánchez-Vergara *et al.*, 2023). Estes países otimizam os procedimentos

burocráticos e as barreiras impostas pela administração pública (Sánchez-Vergara *et al.*, 2023). É possível dar o exemplo da Estónia, o primeiro país a criar um visto de nómada digital em junho de 2020 (Hannonen, 2020; Khatri & Shukla, 2022; Newman, 2020).

Em Portugal, foi criado o visto de residência temporária que pode ser utilizado por freelancers e empresários. Este visto permite ficar no país por mais de um ano, podendo ser prorrogado. Apesar de não se destinar exclusivamente a nómadas digitais é o que mais se aproxima deste modelo (Borges *et al.*, 2022).

### **1.2.2 Vantagens e desvantagens do nomadismo digital**

Vários estudos demonstraram que os nómadas digitais são mais felizes e mais produtivos em geral (Haking, 2017).

Algumas vantagens do nomadismo digital são o aumento da concentração e gestão de tempo no trabalho, menos distrações e níveis de stress, aumento da criatividade e estimulação, socialização com pessoas de diferentes culturas e outros nómadas digitais (Haking, 2017).

Acresce a estas vantagens o facto de terem menos despesas, melhor qualidade de vida, ausência de tempo desperdiçado em deslocações, escolha de horários e mais liberdade para atividades nos tempos livres (Demaj *et al.*, 2021; Vagena, 2021). Para além disso, têm a oportunidade de combinar viagens e trabalho em todo o mundo (Frick & Marx, 2021).

O nomadismo digital permite ter diferentes estilos de vida e a adaptação a diferentes fases da vida dado que os indivíduos não têm de se adaptar ao trabalho, mas vice-versa (Frick & Marx, 2021).

As formas de trabalho à distância também têm desvantagens. É possível salientar a regulamentação legal das relações de trabalho flexíveis e regras fiscais baseadas na residência (Tyutyuryukov & Guseva, 2021), a diminuição da sociabilidade com os colegas de trabalho (Haking, 2017), consequente da mudança frequente de local de residência e de trabalho o que pode levar a um sentimento de isolamento social (Lee *et al.*, 2019), menor segurança a nível laboral (Thompson, 2020), incerteza e precariedade (Hermann & Paris, 2020; S. Richter & Richter, 2020). Existe uma maior dificuldade relacionada com a educação dos filhos, cuidados médicos, planeamento da reforma, preocupação constante em ser produtivo e a luta contra a procrastinação (Mancinelli, 2020).

O consumo diário de informação e meios de comunicação social acarreta riscos mentais como o stress devido ao estado de disponibilidade permanente (Messenger *et al.*, 2017) e físicos como tensões no pescoço, ombros e lombalgias (Hensellek & Puchala, 2021; Jacobs & Gussekloo, 2016) devido ao facto de trabalharem constantemente num computador.

Estes empregos podem também estagnar a progressão na carreira dos trabalhadores e trazer alguma dificuldade em realizar investimentos ou empréstimos bancários devido à ausência de estabilidade financeira (Greenwood *et al.*, 2017).

Haking (2017) descreve como desvantagens deste estilo de vida, a ausência de um sentimento de pertença, cansaço derivado das viagens e adaptação cultural constantes, problemas com o acesso à internet, menos apoio dos colegas de trabalho, instabilidade financeira, ausência de contacto físico, solidão, saudade, gestão de vistos, permissões de residência e de trabalho e a necessidade de viver com um reduzido número de objetos pessoais.

### **1.3 Integração dos nómadas digitais nas organizações**

Reczuch (2020) conduziu um estudo qualitativo onde investigou a possibilidade de considerar o nomadismo digital como uma forma de gestão de carreira, no qual concluiu que alguns dos participantes do estudo gerem a sua carreira no sentido de perceber os passos necessários que precisam de tomar para terem sucesso em deixar o seu trabalho regular, no entanto, outros nómadas digitais não têm receio de mudar de carreira gerindo as suas experiências profissionais anteriores e alinhando-as com novos projetos.

É possível classificar os nómadas digitais em três tipos. Aqueles que trabalham para empresas internacionais, realizando o seu trabalho remotamente enquanto viajam, sendo que neste caso o objetivo da empresa é que tarefa ou projeto sejam realizados independentemente do local onde são feitos. Em segundo lugar, os que trabalham como *freelancers* e fazem o seu trabalho em qualquer parte do globo com acesso à internet. Por último, os criadores de empresas *start-up*, que desenvolvem essa atividade utilizando o acesso à Internet. Neste sentido, as empresas terão de adaptar as suas estratégias, incluindo de recrutamento, de trabalhadores para os diferentes projetos tendo em consideração a existência de cada vez mais nómadas digitais no mercado de trabalho (Bartosik-Purgat & Bartosik-Purgat, 2018).

### **1.3.1 Vantagens e desvantagens da integração de nômadas digitais nas organizações**

Cada vez mais, as organizações empregam nômadas digitais, uma vez que estes são geralmente mais baratos do que contratar um funcionário a tempo inteiro (Matsushita, 2023; Sutherland & Jarrahi, 2017).

Grande parte dos trabalhadores americanos já não integra empregos com contratos duradouros com a mesma empresa ou com um plano de progredir numa carreira específica, dado que uma grande maioria destes trabalhadores considera que o desenvolvimento de competências profissionais ficaria aquém da sua expectativa o que iria prejudicar o seu desempenho futuro. Pelo contrário, são contratados através de programas flexíveis, contratos independentes ou como consultores trabalhando apenas para completar uma tarefa ou durante um tempo previamente definido (Friedman, 2014; Thompson, 2020).

A integração de nômadas digitais numa empresa poderá enriquecer a cultura organizacional e melhorar os processos de trabalho, no entanto, as organizações com modelos de trabalho mais tradicionais terão dificuldades em integrar uma forma mais flexível de trabalhar, colocando alguns entraves à sua contratação, dado o receio de um menor desempenho e atrasos derivados de problemas de comunicação relacionados com a distância existente e às dificuldades de gestão e liderança (Fikriy *et al.*, 2023; Frick & Marx, 2021). Assim, é necessário que as empresas que queiram integrar nômadas digitais transitem de uma estratégia de gestão e liderança mais aberta e colaborativa, com menos controlo e maior flexibilidade (S. Richter & Richter, 2020).

A dificuldade das organizações em contratar nômadas digitais centra-se na falta de compreensão das suas preferências, necessidades logísticas individuais e o desalinhamento entre as suas visões. Assim, uma vez que este conhecimento esteja presente será mais fácil flexibilizar o modelo de trabalho que permite a integração destes trabalhadores (Frick & Marx, 2021). Para os nômadas digitais é importante a existência de flexibilidade e que as expectativas e valores de ambos os lados estejam bem definidas, no sentido de aumentar a confiança e transparência na execução do trabalho (Kong *et al.*, 2019).

Relativamente ao desempenho Stickel (2020) afirma que tendo por base o estudo que desenvolveu que grande parte dos trabalhadores concluem que a sua produtividade

melhorou após se terem tornado nómadas digitais em comparação com o trabalho realizado nos seus empregos anteriores.

As organizações devem utilizar o nomadismo digital como um meio de recrutamento de novos talentos e retenção dos mesmos. Para isso, deverá ser necessário repensar a conceção empresarial em termos de planeamento de carreira, indicadores de *performance* e formas de comunicação com os trabalhadores, a fim de evitar mal-entendidos e quebras de confiança (Khatri & Shukla, 2022; Kong *et al.*, 2019).

Outras empresas referem que devido ao seu tipo de trabalho é expectável que os trabalhadores estejam na organização fisicamente e, desta forma, o nomadismo digital não será uma opção viável (Frick & Marx, 2021). Apesar disto, são cada vez mais as oportunidades de projetos autónomos digitais de curta duração oferecidas aos trabalhadores por diferentes empresas. Estes trabalhadores são contratados sem que o empregador tenha em conta o seu passado profissional, sem qualquer promessa de emprego futuro ou compensações adicionais ao contratado aquando do término do trabalho. Isto traz vantagens para a empresa dado que ao contratar trabalhadores para estes projetos de curta duração, não os tornam parte integrante da empresa podendo ajustar mais facilmente os seus salários (Friedman, 2014; Thompson, 2020).

A integração de nómadas digitais nas empresas pode trazer bastantes benefícios, no entanto, são algumas as barreiras descritas na literatura.

Apesar da constante conectividade à internet os nómadas digitais não mantêm uma comunicação e interação autêntica com os colegas de trabalho e superiores. Desta forma revela-se uma diminuição da confiança, sensação de perda de controlo e dificuldades no alinhamento cultural e adaptação a novos modelos de trabalho entre a empresa e os trabalhadores, dificuldades na liderança virtual e questões legais envolventes na gestão de nómadas digitais (Frick & Marx, 2021; Orel, 2019).

Kong *et al.* (2019) destacam as dificuldades no contacto entre os nómadas digitais e os clientes com quem trabalham dado não existir flexibilidade no uso de ferramentas de comunicação, que podem ser derivados a processos internos da organização que impedem a rápida adoção de uma nova tecnologia.

Apesar das dificuldades descritas, para as organizações, a contratação de nómadas digitais pode constituir uma mais valia no sentido em que conseguem reduzir os seus custos (Greenwood *et al.*, 2017).

Os nómadas digitais não precisam de material de escritório num espaço físico, as empresas não precisam de manter um grande espaço, equipamento de trabalho e outros

serviços de escritório, devido à flexibilidade e mobilidade dos trabalhadores (Fikriy et al., 2023). Relativamente a serviços de apoio ao cliente que estejam em funcionamento durante 24 horas, os nómadas digitais tornam-se uma vantagem dado que trabalham em diferentes fusos horários, o que facilita a divisão de turnos dentro de um departamento. Estes trabalhadores são também altamente motivados e autodisciplinados o que conduzirá a um aumento da produtividade da empresa (Fikriy et al., 2023; Frick & Marx, 2021). Para além disso, salienta-se um aumento da eficácia na execução das tarefas, diversidade cultural e multi-perspetividade, melhor colaboração, e contenção de doenças, dada a menor interação física entre os colegas (Frick & Marx, 2021).

O facto de mudarem de organização em função dos projetos onde estão inseridos torna os nómadas digitais mais atrativos para os empregadores dado que não precisam de pagar seguros de saúde, quando aplicáveis, ou de assegurar subsídios de doença ou férias (Hensellek & Puchala, 2021; S. Richter & Richter, 2020; Thompson, 2019).

A existência de plataformas na internet que possibilitem aos empregadores publicar pedidos de trabalho como transcritores de áudio, tradutores ou web designers facilitam aos nómadas digitais a procura do próximo projeto. Nestas plataformas, os trabalhadores podem receber uma avaliação do seu desempenho que terá impacto em futuras oportunidades de emprego (Thompson, 2019).

O desenvolvimento organizacional é caracterizado por Chiavenato (2003) como uma resposta da organização às mudanças ambientais através do planeamento e resolução de problemas, participação das equipas, adaptação e melhoria da eficácia organizacional. Este desenvolvimento pode ser mantido através da integração de nómadas digitais se as suas preferências forem respondidas. Segundo Khatri & Shukla (2022) as organizações deverão conseguir corresponder às necessidades dos trabalhadores tradicionais, dos nómadas digitais que voltaram ao trabalho tradicional e dos atuais nómadas digitais.

O recrutamento de nómadas digitais aumenta as hipóteses de recrutamento a uma escala global, aumentando a oferta de trabalhadores, o que permite a integração de trabalhadores de qualidade e melhor capacitados (Fikriy et al., 2023; Stickel, 2020).

O nomadismo digital pode funcionar como uma estratégia de atração da organização e motivação dos indivíduos dado demonstrar a promoção de confiança e menor controlo por parte da organização, aumentando a satisfação dos trabalhadores, a sua autonomia e qualidade de vida (Frick & Marx, 2021).

Assim, é possível verificar, tendo em conta a literatura recolhida, que a contratação de nómadas digitais traz mais vantagens que desvantagens para as organizações (tabela 1).

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do nomadismo digital nas organizações

VANTAGENS		DESVANTAGENS	
Enriquecimento da cultura organizacional	Fikriy <i>et al.</i> (2023) Frick & Marx (2021)	Dificuldades na comunicação e interação autêntica com os colegas de trabalho	Orel (2019) Frick & Marx (2021)
Melhoria dos processos de trabalho		Dificuldades na comunicação e interação autêntica com a chefia	
Facilita a divisão de turnos dentro de um departamento devido aos diferentes fusos horários		Sensação de perda de controlo da chefia	
Trabalhadores demonstram motivação e autodisciplina		Dificuldades no alinhamento cultural	
Melhoria da produtividade	Stickel (2020) Fikriy <i>et al.</i> (2023)	Necessidade de adaptação a novos modelos de trabalho	
Aumenta as hipóteses de recrutamento a uma escala global			
Redução de custos	Greenwood <i>et al.</i> (2017) Sutherland & Jarrahi (2017) Hensellek & Puchala (2021) S. Richter & Richter (2020) Thompson (2019) Matsushita (2023) Sutherland & Jarrahi (2017)	Dificuldades na comunicação entre os nómadas digitais e os clientes	Kong <i>et al.</i> (2019)

Aumento da eficácia na execução das tarefas	Frick & Marx (2021)	Dificuldades de gestão e liderança à distância	Frick & Marx (2021) Fikriy <i>et al.</i> (2023)
Estratégia de atração da organização			
Demonstra confiança da chefia			
Aumenta a satisfação dos trabalhadores			
Melhoria da autonomia e qualidade de vida			
Aumenta a diversidade cultural e perspectiva de trabalho			
Melhoria da colaboração			
Contenção de doenças			

### 1.3.2 A Gestão de Recursos Humanos aplicada ao nomadismo digital

Relativamente à gestão de recursos humanos, não se encontra literatura específica no contexto do nomadismo digital. Desta forma, investigou-se a mesma temática em contexto de trabalho remoto sendo este o mais próximo do assunto em estudo. Assim, os dados aqui apresentados dizem respeito à gestão de trabalhadores remotos, sendo que no desenvolvimento desta dissertação será feito um estudo específico relativo à gestão de pessoas no contexto do nomadismo digital.

A tecnologia transformou a forma como os processos de Recursos Humanos são atualmente geridos assim como a natureza dos empregos, das relações de trabalho e da supervisão (Stone *et al.*, 2015). O trabalho à distância e a sua gestão de recursos humanos estão a ser reorganizados na era digital em que nos encontramos, o que aumenta a sua relevância, uma vez que as relações entre trabalhadores e a organização estão a expandir-se para locais transnacionais (Donnelly & Johns, 2021).

No caso da gestão de trabalhadores à distância, os comportamentos e práticas que são adotadas podem influenciar a pressão sentida e a possibilidade de estes perderem oportunidades que surgem num ambiente de escritório e durante as atividades sociais que lhes estão associadas (Donnelly, 2015; Donnelly & Johns, 2021). Neste sentido, as equipas de gestão de recursos humanos devem aconselhar os gestores a facilitar as interações informais e formais através de videochamadas entre equipas, promovendo a ativação da câmara durante as mesmas (Straus *et al.*, 2023; Wang *et al.*, 2021).

Os gestores e os profissionais da área de Recursos Humanos terão um papel fundamental no formato da organização do trabalho de modo a integrar a utilização do teletrabalho na empresa. Para isso, deve ser criado um fluxo de trabalho e novos horários de forma a manter os trabalhadores satisfeitos uma vez que estes são a força de qualquer empresa. Assim, é importante que haja um desenvolvimento da liderança, formação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a garantir um maior empenho e produtividade (Kazak & Obelets, 2022). Após sessões de formação conjunta, os trabalhadores à distância podem confiar mais nos seus colegas e sentir-se mais à vontade para partilhar informações. Isto levará a uma maior produtividade e consequentemente aumentar a autoeficácia (Straus *et al.*, 2023).

A liderança de trabalhadores remotos deverá ser feita no sentido de incluir o estabelecimento de expectativas e objetivos, o acompanhamento do desempenho e a

prestação de formação conforme as suas necessidades (Bell, 2012). Para isso, podem ser disponibilizados mentores à distância ou a formação de grupos de redes de trabalhadores (Bell, 2012). Relativamente à comunicação com a chefia, esta deve ser frequente, com o intuito de compreender as suas necessidades e interesses de desenvolvimento (Bell, 2012).

O desenvolvimento de competências para a criação de objetivos próprios do trabalhador também se revelaram importantes para o envolvimento dos mesmos. Neste sentido deverá ser disponibilizada formação em autogestão. Além disso, a formação em equipa e em liderança que promova o apoio aos colegas e a autonomia pode melhorar o empenho e a produtividade sentida (Straus *et al.*, 2023).

É de extrema importância monitorizar o comportamento dos trabalhadores remotos e intervir se alguém estiver sempre "*online*". Os gestores deverão definir expectativas claras e serem modelos de comportamentos de trabalho adequados. Os profissionais de Recursos Humanos terão a tarefa de educar os seus gestores e empresas sobre o impacto do excesso de trabalho na saúde e produtividade dos trabalhadores (Bell, 2012).

É possível assim verificar que a gestão dos nómadas digitais é realizada em conjunto pelos gestores diretos (Tabela 2) e pelos profissionais de Recursos Humanos (Tabela 3), sendo que o papel dos gestores é enfatizado pela bibliografia recolhida.

Tabela 2 – Papel dos Gestores

<b>Papel dos Gestores Diretos</b>	
Facilitar as interações informais e formais através de videochamadas entre equipas, promovendo a ativação da câmara durante as mesmas	Wang <i>et al.</i> (2021) Straus <i>et al.</i> (2023)
Novo fluxo de trabalho e novos horários	Kazak & Obelets (2022)
Criação de objetivos próprios do trabalhador	Straus <i>et al.</i> (2023)
Estabelecimento de expectativas e objetivos	Bell (2012)
Acompanhamento do desempenho	
Disponibilização de mentores à distância	
Comunicação frequente com a chefia	
Monitorização do comportamento dos trabalhadores remotos de modo a prevenir excesso de trabalho	

Tabela 3 – Papel dos Recursos Humanos

<b>Papel dos Recursos Humanos</b>	
Sessões de formação conjunta de todos os trabalhadores da organização	Straus <i>et al.</i> (2023)
Formação em desenvolvimento de competências de definição de objetivos pessoais	01/08/24 15:41:00
Formação em autogestão	
Formação em trabalho de equipa e em e-liderança	
Formação conforme as necessidades dos trabalhadores remotos	Bell (2012)
Educar os gestores e empresas sobre o impacto do excesso de trabalho na saúde e produtividade dos trabalhadores	



## 2 Metodologia de investigação

Ao longo do primeiro capítulo foi feito um estudo sobre os Nómadas Digitais e mais particularmente sobre a sua integração nas organizações. Com base nessa pesquisa, constatou-se que são poucos os estudos que aprofundam a perspectiva organizacional, sendo que, vários são os autores (Fikriy et al., 2023; Khatri & Shukla, 2022; Kong et al., 2019; S. Richter & Richter, 2020; Wang et al., 2018) que sugerem o investimento na análise desta temática.

O objetivo geral desta dissertação passa por “definir a estratégia de gestão de recursos humanos aplicada aos nómadas digitais”, a partir do qual foram elaborados seis objetivos específicos:

- Perceber quais as empresas que procuram nómadas digitais;
- Conhecer os aspetos gerais das organizações que empregam nómadas digitais;
- Compreender de que forma é feita a gestão organizacional, de modo a incorporar nómadas digitais;
- Identificar os benefícios encontrados pelas empresas na contratação de nómadas digitais;
- Identificar os desafios na contratação e gestão de nómadas digitais;
- Comparar a perceção de produtividade dos nómadas digitais e dos restantes trabalhadores.

### 2.1 Recolha de dados e amostra

De forma a responder ao primeiro objetivo específico foi utilizada uma amostra de conveniência através da realização de uma pesquisa em duas plataformas de emprego em três momentos: novembro de 2023, dezembro de 2023 e janeiro de 2024. Foi feita análise das ofertas de emprego publicadas, assim como o setor das mesmas. Esta análise permitiu também fazer uma lista de potenciais empresas que irão constituir a população da investigação.

Para além desta pesquisa e de modo a responder aos restantes objetivos optou-se por realizar um estudo qualitativo devido às suas características mais flexíveis e abrangentes com o intuito de formular um modelo de gestão de pessoas, com as especificidades dos nómadas digitais. Para a formulação deste modelo recorreu-se à abordagem de Teoria Fundamentada (“*Grounded Theory*”).

As empresas foram assim encontradas através de portais de emprego para trabalho remoto/nómadas digitais e *LinkedIn* e conhecimento da investigadora. O contacto foi feito através do envio de email, preenchimento de formulário no site da empresa, ou mensagem de *LinkedIn*. Neste contacto era indicado o objetivo da investigação, assim como o anonimato de todos os dados recolhidos e um pedido para a realização da entrevista com um profissional de recursos humanos ou da gerência da empresa (apêndice I e II).

Foram contactadas 163 empresas, tendo sido possível realizar oito entrevistas: quatro a membros da gerência, três a profissionais de recursos humanos e uma a um chefe de equipa. É possível verificar através da tabela 4 que a amostra é constituída por empresas de oito países diferentes, pertencentes a três continentes distintos.

Tabela 4 - Amostra

<b>Fase da codificação</b>	<b>Empresa</b>	<b>Área de negócio</b>	<b>País sede</b>	<b>Função do entrevistado</b>
<b>Codificação inicial</b>	1	Seguros	Alemanha	Gestor
	2	Benefícios	Portugal	Recursos Humanos
	3	Desenvolvimento de software	Brasil	Gestor
<b>Codificação focalizada</b>	4	Serviços para viajantes	Grécia	Gestor
	5	Design e Marketing	Canadá	Gestor
	6	Distribuidora de jogos eletrónicos	China	Chefe de Equipa
	7	Seguros	Noruega	Recursos Humanos
	8	Desenvolvimento de software	Roménia	Recursos Humanos

## 2.2 Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada (apêndice III e IV), onde os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo

e foi recolhido o consentimento para a gravação da mesma. As questões foram criadas tendo em consideração a pesquisa bibliográfica aqui apresentada no capítulo 1 e os objetivos definidos (Tabela 5). Sendo esta uma entrevista semiestruturada, as questões foram sendo adaptadas à mesma, podendo haver alterações entre as diferentes entrevistas realizadas. É de realçar ainda que, após as três primeiras entrevistas foram acrescentadas questões tendo em consideração as dimensões identificadas. As entrevistas foram realizadas através de videochamada, tendo sido realizadas em português e inglês.

*Tabela 5 - Estrutura da entrevista*

<b>Objetivo</b>	<b>Número de questões</b>
Conhecer os aspetos gerais das organizações que empregam nómadas digitais	Sete questões
Identificar os benefícios encontrados pelas empresas na contratação de nómadas digitais	Duas questões
Compreender de que forma é feita a gestão organizacional, de modo a integrar nómadas digitais	Quinze questões
Comparar a perceção de produtividade dos nómadas digitais e dos restantes trabalhadores.	Uma questão
Identificar os desafios na contratação e gestão de nómadas digitais	Duas questões

Através da figura 1 é possível verificar o *timeline* das diferentes fases de recolha de dados e validação dos mesmos, assim como a criação do modelo de gestão de pessoas como produto final deste estudo.

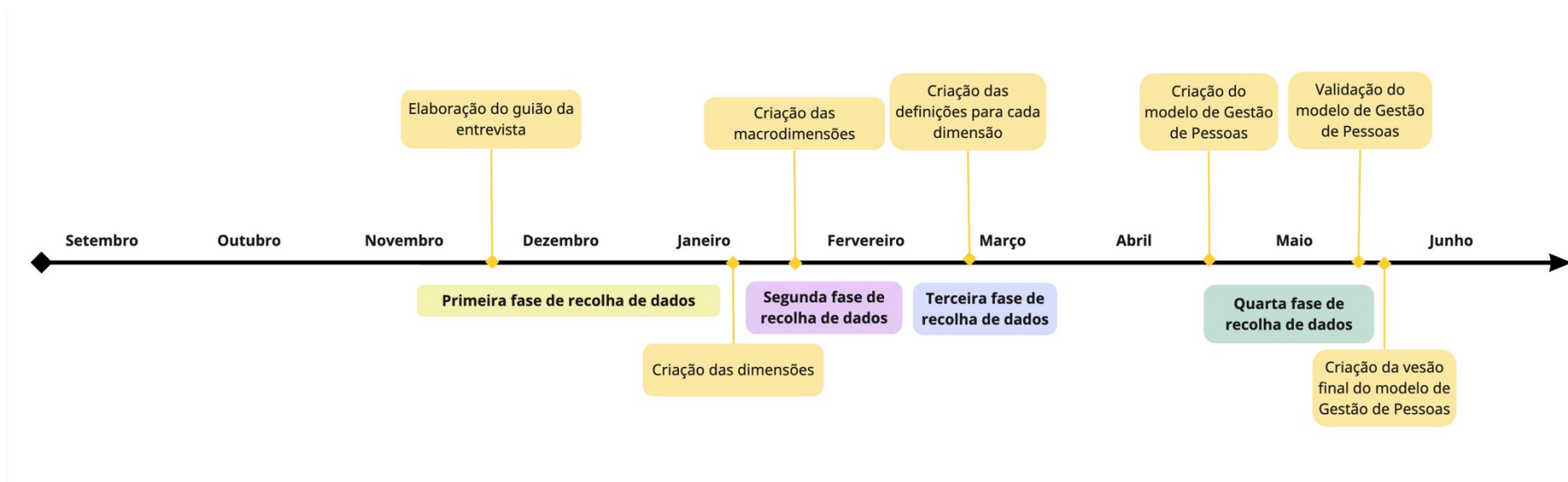


Figura 1 - Timeline de recolha e validação de dado

### 2.3 Teoria Fundamentada (“*Grounded Theory*”)

Desde os anos sessenta, que a teoria fundamentada (“*Grounded Theory*”) se tornou numa das metodologias de investigação mais utilizadas, particularmente em estudos qualitativos (Birks *et al.*, 2019).

Embora se aproxime a outras abordagens qualitativas em determinadas características como a codificação, categorização e análise indutiva, a teoria fundamentada é distinta, uma vez que tem como objetivo a criação de uma teoria fundamentada nos dados recolhidos (Stough & Lee, 2021). No entanto, esta é feita como um ciclo onde as interpretações são orientadas pelos dados, e posteriormente, existirá uma nova colheita de dados que é orientada pela interpretação previamente feita (Corrêa & Gosling, 2020) até que se verifique que não existe necessidade de recolha de novos dados e se alcance um nível de saturação teórica.

Desde o seu início, a “*Grounded Theory*” tem sido analisada e desenvolvida por diferentes investigadores, tendo neste momento três visões distintas: a clássica, de Glaser e Strauss (1967); a “*Straussian*” de Strauss and Corbin (1990) e a construtivista de Charmaz (2006).

Cada uma destas posições filosóficas apresenta diferentes abordagens relativamente ao papel dos investigadores, a revisão da literatura, a formulação das questões de investigação e o processo de codificação (Rakhmawati, 2019) (tabela 6).

A abordagem clássica defende a ausência de revisão de literatura para que não haja influências da mesma durante a investigação, os investigadores deverão manter-se distantes e sem se envolverem na teoria desenvolvida. A questão de investigação deverá ser de carácter geral (Rakhmawati, 2019). A codificação tem duas etapas, a codificação substantiva e a codificação teórica. Na codificação substantiva, os dados são analisados e cada incidente é codificado com uma palavra-chave. Esta codificação irá orientar a nova colheita de dados que irá continuar até que não surjam novas categorias. A codificação teórica tem como objetivo avaliar de que forma os códigos substantivos se relacionam entre si como hipóteses (Andrews *et al.*, 2017).

A abordagem “*Straussian*” compreende que haja uma relação interativa e o envolvimento do investigador com os participantes no desenvolvimento da teoria. Defende a pesquisa bibliográfica prévia para que haja uma compreensão da temática e a questão de investigação deverá estar direcionada a um tema mais específico. Nesta abordagem a codificação é feita em três etapas: codificação aberta, axial e seletiva. A

codificação aberta consiste em identificar propriedades e dimensões nos dados recolhidos através da elaboração de códigos e posteriormente de categorias. Na codificação axial são criadas subcategorias para as categorias previamente encontradas, de forma a explicá-las. Na codificação seletiva, as categorias são relacionadas entre si com o intuito de formarem esquema teórico maior (Corrêa & Gosling, 2020).

A abordagem construtivista aproxima-se da abordagem “*Straussian*” dado também defender o papel ativo e envolvido do investigador no processo de construção da teoria, assim como, a questão de investigação deverá também ser direcionada a um tema específico. A revisão bibliográfica prévia à colheita de dados deverá ser realizada, mas por outro lado sugere também que haja nova revisão de literatura após a análise dos mesmos. Nesta visão, a codificação dos dados consiste na codificação inicial e na codificação focalizada. A codificação inicial envolve a codificação de cada palavra, linha ou segmento e tem como objetivo procurar ideias analíticas para prosseguir com novas colheitas de dados. A codificação focalizada utiliza os códigos iniciais mais frequentes para classificar, sintetizar e organizar os dados em categorias, para que daí derive uma integração teórica superior (Corrêa & Gosling, 2020).

Tabela 6 - Abordagens à "Grounded Theory"

	<b>Teoria Clássica de Glaser e Strauss (1967)</b>	<b>"Straussian" de Strauss and Corbin (1990)</b>	<b>Teoria Construtivista de Charmaz (2006)</b>
<b>Papel do investigador</b>	Posiciona o papel do investigador como um observador distante e independente. A relação entre o investigador e os participantes deverá ser objetiva (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Incentiva uma relação interativa com os participantes e o envolvimento intensivo do investigador no desenvolvimento da teoria, mantendo a sua visão objetiva e distante dos dados e da análise através de uma abordagem sistemática (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Os investigadores devem assumir um papel ativo que se envolva no processo de construção da teoria (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).
<b>Revisão de literatura</b>	Defende que os investigadores não deverão rever a literatura antes de recolherem os dados para evitar que sejam influenciados pela mesma (Andrews et al., 2017; Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Sugere uma revisão de literatura adequada antes das seguintes etapas, de modo que os investigadores estejam familiarizados e compreendam a temática (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Encorajaram o investigador a fazer uma revisão de literatura específica e que seja compilada numa pequena secção do documento.  Recomendam também a realização de uma revisão da literatura após a análise dos dados para facilitar a criatividade do investigador (Rakhmawati, 2019).

<b>Formulação da questão de investigação</b>	As questões de investigação devem basear-se numa perspetiva geral de uma área temática ou problemática geral (Rakhmawati, 2019).	A questão de investigação deve explicar o domínio temático específico. Devendo identificar o fenómeno e o objeto do estudo. No entanto poderá ser generalizada a um contexto mais alargado (Rakhmawati, 2019).	Aproxima-se da abordagem “ <i>Straussian</i> ” onde a pergunta de investigação se deve focar num domínio temático específico, no entanto não deverá ser generalizada (Rakhmawati, 2019).
<b>Codificação</b>	Apresentam dois níveis de codificação: a codificação substantiva e a codificação teórica. Durante este processo os investigadores terão de ser pacientes e confiar que a teoria irá emergir, utilizando comparação constante entre os dados (Andrews et al., 2017; Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Apresentam três níveis de codificação: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. Estes procedimentos são mais específicos e fornecem um modelo passo a passo. A aplicação do procedimento de codificação deve ser flexível (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).	Refere que o processo de codificação de Strauss e Corbin (1990) suprime a criatividade do investigador. Sublinha que o investigador tem de tolerar a ambiguidade e tornar-se recetivo à criação de categorias e estratégias emergentes. O procedimento desta abordagem consiste na codificação inicial e na codificação focalizada dando ênfase à interpretação do investigador com base em entrevistas intensivas (Corrêa & Gosling, 2020; Rakhmawati, 2019).

A perspectiva de Strauss e Corbin é a mais frequentemente utilizada no domínio da investigação na área da gestão, sendo a perspectiva de Glaser a menos utilizada (Sato, 2019). No entanto, e tendo em conta o objetivo desta investigação, considerou-se que a abordagem construtivista de Charmaz seria a que melhor se aplicaria ao mesmo, dado o processo de interação com os entrevistados e permitir uma análise criativa dos dados recolhidos, assim como a criação de novos dados em função das categorias criadas, que irá conduzir à construção teórica final.

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

### 3 Análise e Discussão de Resultados

#### 3.1 Empresas que procuram nômadas digitais

Durante a pesquisa inicial nos portais de emprego, que teve como objetivo perceber quais as empresas que procuram nômadas digitais, foi possível verificar que existem no portal *flexjobs.com* dois setores que se destacam: *Software Development* e *Computer & IT*, enquanto no portal *nodesk.co* o setor de Engenharia é o que se destaca nos três momentos em que a pesquisa foi realizada.

Fazendo uma análise ao portal *flexjobs.com* (Figura 2) verificou-se que em novembro de 2023 existiam 738 empregos 100% remotos disponíveis no portal dentro da categoria “*work from anywhere*”, dos quais 600 na categoria de contrato de trabalho, 136 para *freelancers* e 4 trabalhos temporários. Em dezembro de 2023, verificou-se uma descida para 718 empregos 100% remotos disponíveis no portal dentro da categoria “*work from anywhere*”, dos quais 585 se encontravam na categoria de contrato de trabalho, 131 para *freelancers* e 5 trabalhos temporários. No último momento de análise, em janeiro de 2024, verificou-se uma subida para 741 empregos 100% remotos disponíveis no portal dentro da categoria “*work from anywhere*”, 598 na categoria de contrato de trabalho, 140 para *freelancers* e 6 trabalhos temporários.

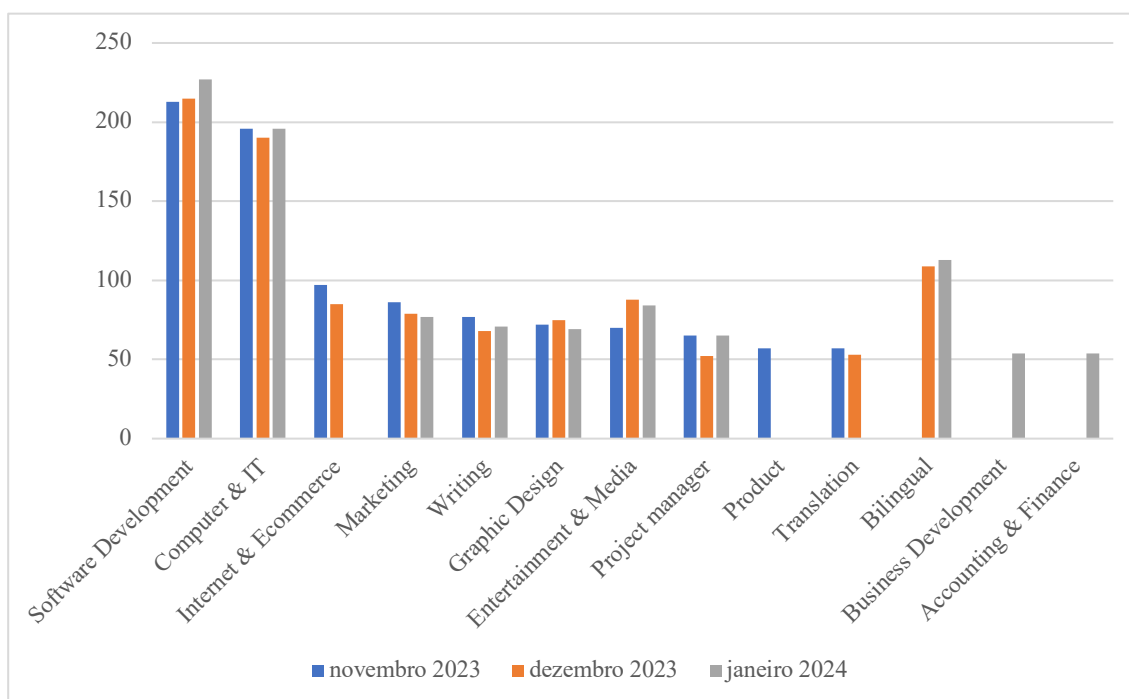


Gráfico 1 - Número de empregos por setores (*flexjobs.com*)

Analisando o portal *nodesk.co* (Figura 3) verificou-se que em novembro de 2023 existiam 472 empregos disponíveis para trabalho remoto, no entanto apenas 97 se encontravam na categoria de “*worldwide remote*”. Em dezembro este número desceu para 73, dentro dos 394 trabalhos remotos disponíveis e em janeiro obteve uma ligeira subida para 77 trabalhos “*worldwide remote*” dentro dos 384 trabalhos remotos.

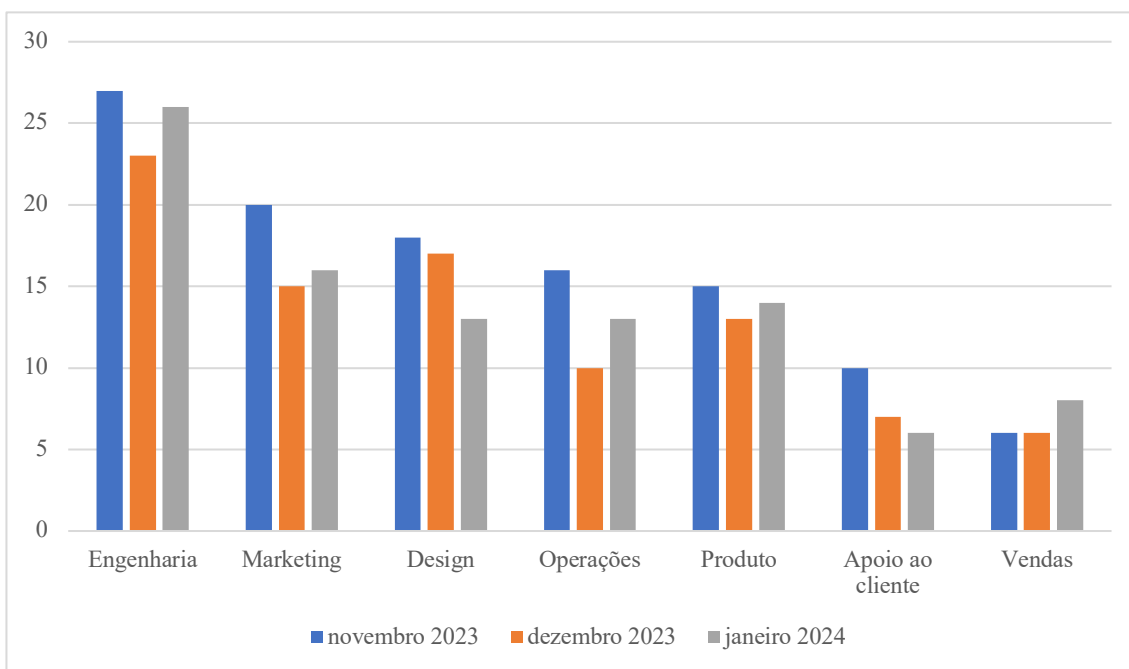


Gráfico 2 - Número de empregos por setores (*nodesk.co*)

### 3.2 Gestão das organizações que empregam nómadas digitais

A realização das três primeiras entrevistas permitiu perceber um nível de concordância elevado relativamente a algumas das dimensões criadas, no entanto, era possível verificar que ainda havia uma necessidade de recolha de dados adicional, dada a discordância em algumas temáticas (Tabela 7).

Tabela 7 - Codificação inicial

<b>Dimensões concordantes</b>	<b>Dimensões discordantes</b>
Existência de um budget para os trabalhadores remotos	Tipos de contrato
Socialização dos trabalhadores	Processo de <i>onboarding</i>
Criação de momentos obrigatórios de contacto com a empresa	Progressão salarial
Gestão legal de nómadas digitais	Acompanhamento dos trabalhadores
Organização da empresa como forma de retenção	Projetos dos trabalhadores nómadas
Gestão de horas	Perceção de produtividade
Formação para os trabalhadores	Benefícios do nomadismo digital para as empresas
Utilização de plataformas de comunicação com trabalhadores	
Trabalho remoto como forma de atração	
Encargos financeiros do trabalho remoto	

Do processo de codificação inicial, que foi realizado com base nas três primeiras entrevistas, emergiram dezassete dimensões, as quais foram agrupadas em três macro dimensões: Gestão Organizacional (seis dimensões); Gestão de Equipas (três dimensões) e Gestão de Pessoas (nove dimensões). Nas restantes cinco entrevistas, a colheita de dados realizou-se no sentido de validar e, se tal fosse o caso, expandir as dimensões encontradas. Posto isto, foi possível validar as três macro dimensões: Gestão Organizacional, que manteve as seis dimensões inicialmente identificadas; Gestão de Equipas, que continuou com três dimensões e Gestão de Pessoas, na qual se fundiram duas dimensões e desta forma totalizou no final do estudo oito dimensões (Figura 4). Após a análise de dados e elaboração de um modelo de Gestão de Pessoas (secção 3.4), foi realizada uma oitava entrevista a uma Diretora de Recursos Humanos com formação académica especializada em Recursos Humanos.



*Figura 2 - Gestão de Nômadias Digitais*

### **3.2.1 Gestão Organizacional**

A gestão organizacional corresponde ao planeamento e coordenação dos vários elementos de uma organização, tais como: definição de objetivos, formulação de estratégias, atribuição de recursos, tomada de decisões e promoção de um ambiente de trabalho produtivo, de modo a atingir as metas e objetivos definidos (University of Arizona Global Campus, 2023).

Esta macro dimensão engloba as seis dimensões, das quais três não especificamente dirigidas aos nômadas digitais (a cinzento) e três específicas aos nômadas digitais (a laranja) (Figura 5).

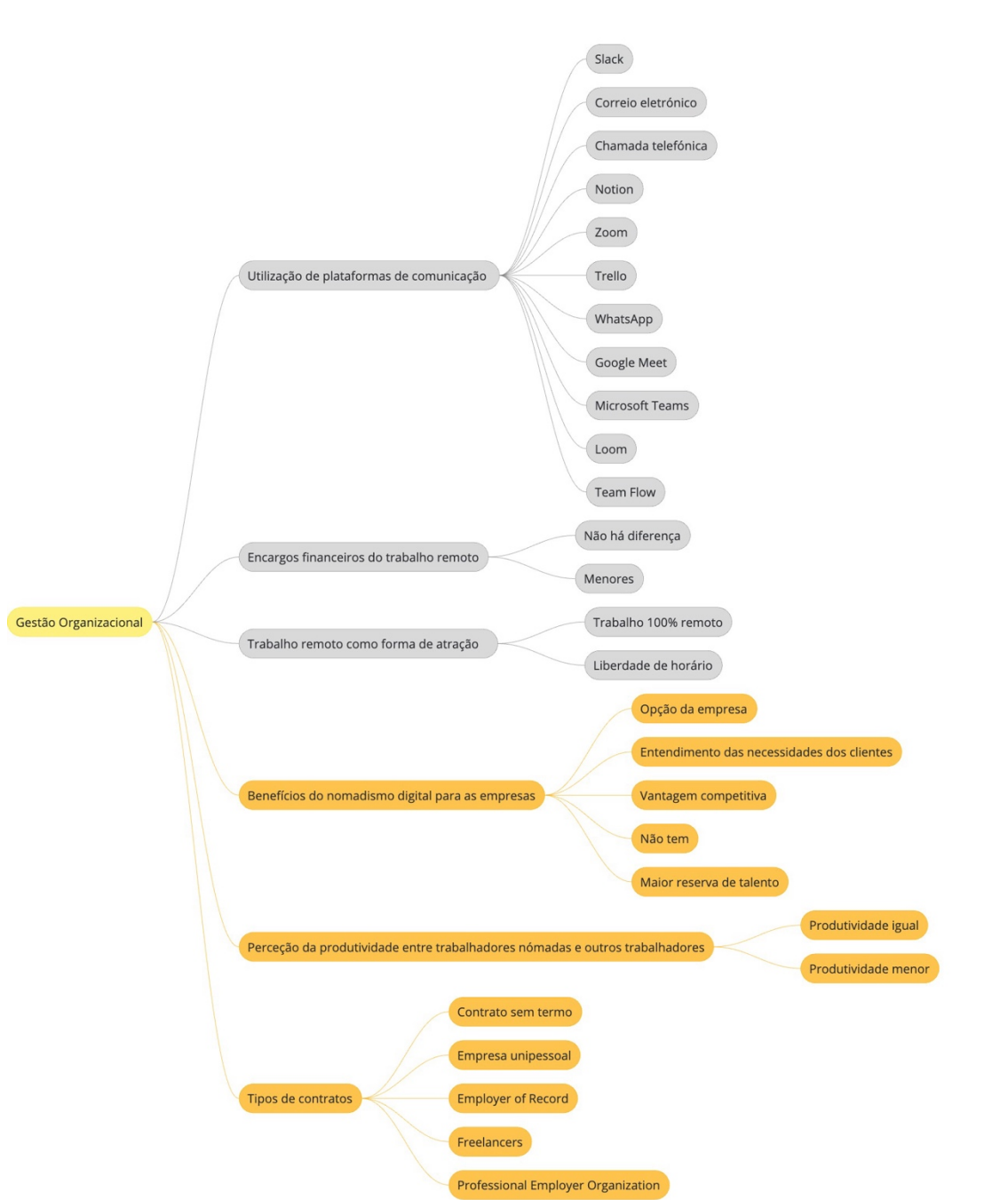


Figura 3 - Gestão Organizacional

### 3.2.1.1 Utilização de plataformas de comunicação com trabalhadores

A utilização de plataformas de comunicação com trabalhadores não é específica para nômadas digitais e engloba as diferentes plataformas mencionadas pelos entrevistados: Slack; Correio eletrónico; Chamada telefónica; Notion; Zoom; Trello; WhatsApp; Google Meet; Microsoft Teams; Loom e Team Flow.

### 3.2.1.2 Encargos financeiros do trabalho remoto

Os encargos financeiros do trabalho remoto integram todos os trabalhadores 100% remotos e não apenas os nómadas digitais. Esta dimensão divide-se em duas sub dimensões tal como é possível observar na tabela 8.

*Tabela 8 - Encargos financeiros do trabalho remoto*

<b>Encargos financeiros do trabalho remoto</b>	
Não há diferença	A contratação de trabalhadores 100% remotos ou nómadas digitais não tem implicação nos encargos financeiros da empresa.
Menores	Os custos fixos da empresa diminuem aquando da utilização de trabalhadores remotos sem contrato de trabalho.

### 3.2.1.3 Trabalho remoto como forma de atração

O trabalho 100% remoto foi descrito como uma forma de atração para as empresas, sendo que este não está apenas dirigido aos nómadas digitais, mas a todos os trabalhadores que desejem esta forma de trabalho e a liberdade que dela surge (Tabela 9).

*Tabela 9 - Trabalho remoto como forma de atração*

<b>Trabalho remoto como forma de atração</b>	
Liberdade de horário	A empresa não tem controlo sobre as horas trabalhadas ou horário realizado pelos trabalhadores.
Trabalho 100% remoto	Colocação de anúncios de emprego como trabalho 100% remoto atrai todos os trabalhadores que desejem esse perfil para a sua vida profissional.

### 3.2.1.4 Benefícios do nomadismo digital para as empresas

Durante as entrevistas foi possível verificar que são várias as empresas que descrevem que a integração de nómadas digitais vem trazer às empresas alguns benefícios que as colocam em melhor posição (Tabela 10).

Tabela 10 - Benefícios do nomadismo digital para as empresas

<b>Benefícios do nomadismo digital para as empresas</b>	
Opção da empresa	Organização da empresa foi criada para ser 100% remota, não fazendo distinção entre nômadas digitais e trabalhadores 100% remotos.
Entendimento das necessidades dos clientes	Empresas que prestam serviços a nômadas digitais, terão maior entendimento das suas necessidades se contratarem nômadas digitais.
Vantagem competitiva	Os trabalhadores ao se encontrarem em diferentes fusos horários trazem vantagem competitiva para a empresa dado que o trabalho que é requerido ao fim da tarde, por vezes já se encontra terminado na manhã seguinte.
Não tem	Ausência da percepção de benefícios do nomadismo digital na empresa.
Maior reserva de talento	A empresa tem acesso a um número mais alargado de trabalhadores do que teria se se restringisse apenas ao seu país.

### 3.2.1.5 Percepção de produtividade entre trabalhadores nômadas e outros trabalhadores

A produtividade dos trabalhadores nômadas digitais foi descrita como sendo igual ou menor quando comparada aos restantes trabalhadores 100% remotos. No entanto os entrevistados referiram também que esta produtividade diminui aquando da adaptação a um novo local e volta a estabilizar-se quando os trabalhadores já se encontram adaptados (Tabela 11).

Tabela 11 - Relação de produtividade entre trabalhadores nômadas e outros trabalhadores

<b>Relação de produtividade entre trabalhadores nômadas e outros trabalhadores</b>	
Produtividade igual	Percepção de uma produtividade igual entre os nômadas digitais e os restantes trabalhadores 100% remotos.
Produtividade menor	Percepção de uma produtividade menor por parte dos nômadas digitais em comparação com os restantes trabalhadores 100% remotos.

### 3.2.1.6 Tipos de contratos

Os contratos dos nómadas digitais subdividem-se em cinco sub dimensões, sendo que, considerando as entrevistas realizadas, estes são, normalmente, opção do próprio trabalhador (Tabela 12).

Tabela 12 - Tipos de contratos

<b>Tipos de contratos</b>	
Contrato sem termo	Contrato de trabalho entre a empresa e o trabalhador sem data de término determinada.
Empresa unipessoal	Empresa titulada por um único indivíduo ou pessoa singular.
<i>Employer of Record</i>	Serviço que permite a contratação de um trabalhador não pertencente ao país sede da empresa.
<i>Freelancers</i>	Profissionais autónomos, que prestam serviços em uma ou mais empresas de forma independente.
<i>Professional Employer Organization</i>	Serviço de externalização de recursos humanos que executa tarefas de administração em nome de uma empresa.

### 3.2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é definida como a implementação de práticas de recursos humanos pelos gerentes e seu comportamento de liderança no apoio aos trabalhadores (Knies et al., 2020). Requer um rigoroso planeamento de processos, bem como a sua implementação, revisão e práticas de melhoria contínua, através de atividades como a definição estratégica de políticas de gestão de recursos humanos, comunicação efetiva, empoderamento e envolvimento dos funcionários, treino e desenvolvimento, formação de equipas e promoção do trabalho em equipa (Oakland & Oakland, 2001).

Esta macro dimensão engloba as oito dimensões, sendo que, sete não são especificamente dirigidas aos nómadas digitais (a cinzento) e uma é específica dos nómadas digitais (a laranja) (Figura 6).



Figura 4 - Gestão de Pessoas

### 3.2.2.1 Existência de um *budget* para os trabalhadores remotos

Algumas das empresas estudadas revelaram a existência de um *budget* que tenta colmatar as necessidades dos trabalhadores remotos, não sendo específico para nômadas digitais.

Existem assim, três tipos de *budgets* que podem ser disponibilizados de acordo com a situação, tal como explicado em baixo (Tabela 13).

Tabela 13 - Existência de um *budget* para os trabalhadores remotos

<b>Existência de um <i>budget</i> para os trabalhadores remotos</b>	
<i>Budget</i> para <i>remote work set-up</i>	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa para a aquisição de meios tecnológicos para melhorar o escritório/local onde os trabalhadores exercem a sua atividade, tais como computadores ou monitores aquando do processo de <i>onboarding</i> .
<i>Budget</i> para necessidades eventuais	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa, anualmente, para necessidades extra dos trabalhadores como suportes para computadores, aluguer de espaços, despesas de internet, entre outros.
<i>Budget</i> para desenvolvimento pessoal	Valor monetário dado pela empresa, anualmente, a ser utilizado para o desenvolvimento dos trabalhadores a nível físico, emocional ou profissional, como exercício físico, nutrição, psicologia, cursos de formação.
Não existe	Ausência de <i>budget</i> extra aos salários dos trabalhadores.

### 3.2.2.2 Organização da empresa como forma de retenção

As empresas organizam-se de modo a aumentarem o tempo de vida dos trabalhadores remotos, através da melhoria das suas condições de trabalho e indo de encontro às suas necessidades e preferências (Tabela 14).

Tabela 14 - Organização da empresa como forma de retenção

<b>Organização da empresa como forma de retenção</b>	
Salários altos	Perceção da empresa do estabelecimento de salários acima da média para os seus trabalhadores.
<i>Budget para remote work set-up</i>	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa para a aquisição de meios tecnológicos para melhorar o escritório/local onde os trabalhadores exercem a sua atividade, tais como computadores ou monitores aquando do processo de <i>onboarding</i> .
Liberdade de horário	A empresa não tem controlo sobre as horas trabalhadas ou o horário realizado pelos trabalhadores.
Confiança empresa-trabalhador	A empresa confia que os trabalhadores têm os seus objetivos bem definidos e realizam os projetos no tempo determinado sem que haja controlo sobre tal.
Encontros presenciais internacionais	A empresa junta os trabalhadores durante determinado tempo num local, pagando todas as despesas, promovendo atividades de <i>team building</i> e formação.
<i>Budget para necessidades eventuais</i>	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa, anualmente, para necessidades extra dos trabalhadores como suportes para computadores, aluguer de espaços, despesas de internet, entre outros.
Acultramento	Processo que envolve o alinhamento de valores e missão entre a empresa e o trabalhador, melhorando a definição de objetivos comuns.
<i>Budget para desenvolvimento profissional</i>	Valor monetário dado pela empresa, anualmente, a ser utilizado para o desenvolvimento dos trabalhadores a nível físico, emocional ou profissional, como exercício físico, nutrição, psicologia, cursos de formação.
Espírito de família	Existência de uma maior informalidade e proximidade entre os trabalhadores e membros da direção.
Liberdade de horário	A empresa não tem controlo sobre as horas trabalhadas ou o horário realizado pelos trabalhadores.
Autonomia	Realização do trabalho ou projeto sem supervisão da gestão.

### 3.2.2.3 Formação para os trabalhadores

Apesar de não apresentarem um plano anual de formação, estas empresas promovem o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores remotos, focando-se nas suas necessidades e expectativas (Tabela 15).

Tabela 15 - Formação para os trabalhadores

<b>Formação para os trabalhadores</b>	
Formação presencial organizada pela empresa	A empresa organiza sessões de formação presencial aquando dos encontros internacionais ou entre equipa.
Formação online organizada pela empresa	A empresa promove sessões de formação online ou participação em <i>webinars</i> .
Desenvolvimento pessoal autónomo	A empresa promove a autonomia dos trabalhadores na participação em formações através da facilitação de fundos específicos para tal.

### 3.2.2.4 Progressão salarial

Dado terem nas suas equipas trabalhadores de diferentes países, torna-se essencial ser competitivo no que diz respeito aos salários. Assim, nas entrevistas realizadas, foram encontradas quatro possibilidades para tal, sendo que estes não são específicos para nómadas digitais, mas para todos os trabalhadores remotos (Tabela 16).

Tabela 16 - Progressão salarial

<b>Progressão salarial</b>	
Salário base + Bónus	Existência de um salário base e bónus financeiros oferecidos caso atinjam objetivos previamente definidos.
Salário com <i>benchmarking</i> do continente onde a empresa exerce atividade	Cálculo da média dos salários praticados nos países do continente onde a empresa exerce atividade para determinada função e colocação da empresa no percentil desejado.
Salário com <i>benchmarking</i> do país	Cálculo da média dos salários praticados no país onde o trabalhador exerce a sua função e colocação da empresa no percentil desejado.

Progressão salarial por experiência	Aumento do salário em função dos anos trabalhados na empresa.
-------------------------------------	---

### 3.2.2.5 Suporte aos trabalhadores

Em todas as organizações deve haver um suporte e acompanhamento dos trabalhadores no sentido de compreender as suas necessidades e expectativas e neste sentido, o facto de os trabalhadores trabalharem remotamente não deverá constituir um impedimento (Tabela 17).

Tabela 17 - Suporte aos trabalhadores

<b>Suporte aos trabalhadores</b>	
Ouvir as necessidades	Os gestores estão atentos e ouvem as necessidades dos colaboradores, de modo poderem corresponder.
Parceiro na empresa para cada trabalhador	Existência de uma pessoa que acompanha o trabalhador desde que entra na empresa no sentido de perceber as suas necessidades, dificuldades, satisfação e <i>engagement</i> .
Budget para necessidades eventuais	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa, anualmente, para necessidades extra dos trabalhadores como suportes para computadores, aluguer de espaços, despesas de internet, entre outros.

### 3.2.2.6 Processo de *onboarding*

O processo de *onboarding* é de extrema importância nas organizações dado ser o ponto de partida dos trabalhadores e o momento preferencial para alinhar valores e objetivos iniciais. Em empresas com trabalhadores remotos este pode ser feito inteiramente online, sendo constituído por várias fases (Tabela 18).

Tabela 18 - Processo de *onboarding*

<b>Processo de <i>onboarding</i></b>	
<i>Budget para remote work set-up</i>	Bens físicos ou valor monetário dado pela empresa para a aquisição de meios tecnológicos para melhorar o escritório/local onde os trabalhadores exercem a sua

	atividade, tais como computadores ou monitores aquando do processo de <i>onboarding</i> .
Formação online organizada pela empresa	A empresa promove sessões de formação online ou participação em <i>webinars</i> .
Introdução às atividades	Introdução sistematizada e explicação do perfil principal das atividades da empresa, assim como os seus valores, missão e objetivos.
Período experimental	Período em que os gestores tentam perceber se os trabalhadores são adequados ao perfil procurado para a empresa.
Processo administrativo	Processo automatizado realizado de forma <i>online</i> através da apresentação de conteúdos e utilização das plataformas de comunicação.
Integração na equipa	Apresentação do trabalhador a toda a equipa através de uma reunião online.

### 3.2.2.7 Processo de *offboarding*

O processo de *offboarding* constitui o momento em que ocorre a separação entre um trabalhador e a empresa. Durante este processo e de modo a que ocorra de uma forma mais fluída é importante que haja comunicação efetiva entre os dois lados, podendo este englobar diferentes fases (Tabela 19).

Tabela 19 - Processo de *offboarding*

<b>Processo de <i>offboarding</i></b>	
Reunião presencial	Reunião entre o trabalhador e um membro da gestão/recursos humanos da empresa.
Devolução do material	Devolução do material eletrónico previamente fornecido pela empresa.
Passagem de informação	Passagem de documentos, contactos e projetos ao chefe de equipa.
Remunerações	Pagamento do último salário ou bónus que sejam devidos.

Remoção de acesso a plataformas de comunicação	O trabalhador deixa de ter acesso a todas as plataformas e conteúdos da empresa.
--	--

### 3.2.2.8 *Compliance*

*Compliance* corresponde a todos os regulamentos, regras e normas que têm de ser cumpridos e respeitados pelas organizações. Os profissionais de Recursos Humanos são os responsáveis por compreender e comunicar quais as conformidades que devem ser cumpridas e desenvolver formas para que isso aconteça, desde a criação e documentação de políticas até à sua aplicação, para garantir que há um alinhamento entre todos os trabalhadores (Tulane University Law School, 2020).

Na gestão legal dos nómadas digitais descreve-se de que forma e onde são feitos os descontos dos nómadas digitais, no que diz respeito ao imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IRS), segurança social, e outros descontos específicos dos países onde legalmente se encontram (Tabela 20).

Tabela 20 - Gestão legal de nómadas digitais

<b>Gestão legal de nómadas digitais</b>	
País de origem do trabalhador	País onde o trabalhador tem a sua morada fiscal.
País atual	País onde o trabalhador se encontra, caso ultrapasse o tempo fiscal legal (geralmente 180 dias).
<i>Professional Employer Organization</i>	Serviço de externalização de recursos humanos que executa tarefas de administração em nome de uma empresa.

### 3.2.3 **Gestão de Equipas**

As equipas consistem numa forma de organização em rede que tem como objetivo nivelar as estruturas hierárquicas, ganhar flexibilidade e combinar eficazmente conhecimentos de diferentes áreas funcionais. A gestão de equipas foca-se na elaboração e implementação de processos e ferramentas necessárias para organizar e coordenar eficazmente grupos, de modo a atingir um objetivo comum. A capacidade de liderança tem aqui um papel de extrema importância, para que exista a colaboração entre os

membros da equipa para criar soluções para questões e problemas específicos (Gutterman, 2023).

Esta macro dimensão engloba três dimensões, duas não especificamente dirigidas aos nómadas digitais (a cinzento) e uma específica aos nómadas digitais (a laranja) (Figura 7).



Figura 5 - Gestão de Equipas

### 3.2.3.1 Gestão de horas dos trabalhadores

A obrigatoriedade de horário dos trabalhadores demonstrou ser pouco usual na organização das empresas analisadas. Neste sentido, os trabalhadores remotos têm liberdade para escolherem o horário em que desejam trabalhar, apenas cumprindo algumas regras indicadas pelas empresas (Tabela 21).

Tabela 21 - Gestão de horas dos trabalhadores

Gestão de horas dos trabalhadores	
Liberdade de horário	A empresa não tem controlo sobre as horas trabalhadas ou o horário realizado pelos trabalhadores.
Horário de convivência	Número determinado de horas em que todos os trabalhadores de uma equipa deverão estar a trabalhar sincronizados.
Controlo do tempo por projeto	A empresa não tem controlo sobre o horário realizado pelos trabalhadores, no entanto estes deverão informar o número de horas que trabalham em cada projeto.
Reuniões obrigatórias	Momentos estruturados em que os trabalhadores participam em reuniões obrigatórias, independentemente do seu fuso horário.

### 3.2.3.2 Gestão de conteúdo de trabalho

Devido à constante alteração de localidade os nómadas digitais poderão ter diferentes projetos dos restantes trabalhadores remotos dentro da empresa, pois alguns países têm diferentes legislações de tratamento e proteção de dados (Tabela 22).

Tabela 22 - Gestão de conteúdo de trabalho

<b>Gestão de conteúdo de trabalho</b>	
Projetos iguais	Não existem restrições aos trabalhos/projetos executados pelos nómadas digitais.
Projetos diferentes	Existem restrições aos trabalhos/projetos executados pelos nómadas digitais caso estes se viajem para países com diferentes legislações relativamente ao tratamento de dados.

### 3.2.3.3 *Engagement* dos trabalhadores

Apesar de trabalharem remotamente, os trabalhadores conseguem manter relações sociais com os seus colegas de diversas formas que podem ser facilitadas pelas empresas, não sendo algo restrito apenas a nómadas digitais, mas a todos os trabalhadores da empresa (Tabela 23).

Tabela 23 - Socialização dos trabalhadores

<b>Socialização dos trabalhadores</b>	
Encontros presenciais internacionais	A empresa junta os trabalhadores durante determinado tempo num local, pagando todas as despesas, promovendo atividades de <i>team building</i> e formação.
Conversas online	Conversas informais online através de plataformas de comunicação durante momentos de refeição.
Encontros presenciais da equipa	Cada equipa possui determinado valor monetário que pode ser usado para se juntarem.
Encontros presenciais em escritório	Espaço físico à disposição dos trabalhadores, onde se podem encontrar enquanto trabalham.
Encontros com os gestores	Os gestores vão ao encontro dos trabalhadores nas suas localizações.

### 3.3 Discussão de resultados

Tendo em conta os resultados obtidos é possível verificar que a gestão dos nómadas digitais se aproxima e assemelha à gestão dos colaboradores que trabalham de forma exclusiva remotamente em praticamente todas as categorias encontradas. As maiores diferenças ocorrem na perceção da produtividade, nos tipos de contratos, nos projetos atribuídos e na gestão legal. Foi também possível verificar que são alguns os benefícios encontrados pelas empresas no recrutamento de nómadas digitais, que diferem dos restantes trabalhadores 100% remotos, nomeadamente, a vantagem competitiva inerente aos fusos horários, assim como ao alcance de uma maior reserva de talento.

Entrevista 5: “(...) quando nós começamos o dia aqui, já temos atualizações deles. Isso é uma vantagem competitiva.”

Entrevista 7: “(...) contratar nómadas digitais, mas, para além disso, penso que há uma componente de *sourcing* global, porque temos acesso a uma grande reserva de talentos, não apenas nos países onde temos uma entidade.”

A produtividade, apesar de ser descrita como menor ou igual, depende da personalidade dos trabalhadores e da sua capacidade de preparação e adaptação a novos locais, diminuindo aquando da adaptação e voltando a estabilizar-se quando os trabalhadores já se encontram adaptados.

Entrevista 2: “Pode ser linear, quando se estão a habituar ao país pode ter algum declínio, mas depois estabiliza, acho que não é o país que faz a diferença.”

Entrevista 3: “Até que haja uma adequação ao local de vida dela, conseguimos ver um declínio de mais ou menos 10%, 12% de produtividade com relação ao remoto. Quanto menor o ciclo, maior o declínio. Ou seja, quanto mais as pessoas mudam de localidade, maior o declínio. (...)”

Entrevista 4: “(...) Isso depende da personalidade. Na generalidade eu diria que os trabalhadores remotos são definitivamente mais produtivos do que os nómadas digitais. Porém, se uma pessoa for realmente motivada e talentosa, não importa se é um nómada digital, um trabalhador remoto ou um trabalhador de escritório físico, qualquer pessoa boa faria um ótimo trabalho. (...) Obviamente, quando chegam a um novo sítio, têm jet-lag e estão num novo ambiente, são menos produtivos porque têm muitas outras coisas a acontecer, mas se a pessoa é responsável e focada no trabalho, vai-se adaptar a isso.”

Os contratos diferenciam-se pela existência de duas novas possibilidades que, apesar de serem também utilizadas para trabalhadores remotos, são de grande relevância para a gestão legal dos nómadas digitais, sendo estes o *Employer of Record* e *Professional Employer Organization*.

*Professional Employer Organization* é um serviço de externalização de recursos humanos que executa tarefas de administração em nome de uma empresa, funcionando

como um co-empregador. Por outro lado o *Employer of Record* é um serviço que permite a contratação de um trabalhador não pertencente ao país sede da empresa, atuando como seu empregador legal e gerindo os aspetos relacionados com a *compliance*, incluindo salários, impostos, benefícios legais ou contratos de trabalho.

Neste sentido, as equipas de Recursos Humanos não terão de investir mais do seu tempo ou conhecimento do que para os trabalhadores remotos, dado que as empresas podem recorrer a estes dois métodos para a gestão dos nómadas digitais.

Entrevista 2: “Eles descontam nos países de origem porque não passam mais do que o tempo fiscal, creio que depende do país, mais de 180 dias fora. (...) Ainda temos uma outra possibilidade que é o *Employer of Record*, ou seja, quando tu queres contratar alguém que não está fisicamente no teu país, que não é um freelancer e que vai estar mais de 180 dias noutra país, podes recorrer a um destes serviços (...)”

Entrevista 6: “Depois usamos uma empresa que decerto já conhece, chama-se Dodeel, basicamente, esta empresa permite-nos fazer contratos em todo o mundo. (...) Não necessariamente no seu próprio país, depende muito da situação de cada pessoa. Por isso, os nossos empregados têm a liberdade e a opção de serem pagos no país que quiserem, cabe-lhes a eles tratar dos impostos, dos vistos, de tudo, basta-lhes designar um país ou designam apenas uma conta bancária, mas os impostos e o país de residência são uma decisão completamente deles.”

Entrevista 7: “Depende muito da sua cidadania, do país onde têm o direito de trabalhar, etc., mas utilizamos sobretudo uma combinação de (...) PEO [*Professional Employer Organization*], ER [*Employer of Record*]”

Relativamente aos projetos, a grande diferença encontrada foi a necessidade de adaptação dos projetos ao país onde o trabalhador se encontra, no sentido em que o tratamento e proteção de dados varia de país para país.

Entrevista 1: “Nem por isso, portanto, toda a empresa trabalha remotamente. São pessoas que dão apoio em design, marketing e coisas do género, mas é sobretudo a equipa de consultores, é isso que fazem a partir de onde quer que estejam.”

Entrevista 3: “Alguns projetos têm restrições sobre a questão do nómada digital porque quando a pessoa muda de país, principalmente, temos alguns problemas quanto à gestão de dados. Então se a pessoa está a criar um sistema, ou está a desenvolver um sistema cujo acesso ao dado noutra país tem outra legislação, alguns projetos têm restrição quanto a isso.”

Entrevista 7: “Não fazemos diferença se são nómadas digitais ou não e, obviamente, qualquer vaga pode ser preenchida por um nómada digital ou por um trabalhador remoto normal.”

Assim, verifica-se então que a gestão dos nómadas digitais, tendo em conta as entrevistas realizadas, não se afasta muito da gestão dos colaboradores que trabalham apenas remotamente. Para além das vantagens descritas por Fikriy et al. (2023), a abertura das empresas a esta possibilidade traria vantagem competitiva e um leque aumentado de

talento para recrutar, tendo apoio de empresas como as mencionadas acima para toda a sua gestão legal.

De acordo com a literatura existente (Donnelly & Johns, 2021; Stone et al., 2015; Straus et al., 2023; Wang et al., 2021), a utilização das novas tecnologias é tida como a principal forma de comunicação com os nómadas digitais, não só para reuniões, mas também para interações informais, promovendo a socialização e apoio entre os colegas. No entanto, verificou-se que, de acordo com os resultados obtidos, cada vez mais as empresas tentam manter o contacto físico entre os trabalhadores, através da promoção de encontros entre os mesmos, quer na empresa, caso haja um escritório, quer juntando os trabalhadores para encontros em determinado país.

A gestão dos horários com os nómadas digitais é feita de igual forma que para os trabalhadores remotos, dado que são os nómadas que se devem adaptar aos horários de reunião instituídos pelas empresas.

Tal como tinha sido mencionado por Bell (2012) e Straus et al. (2023), ao longo das entrevistas foi também dada grande relevância à necessidade de acompanhamento dos trabalhadores, assim como às suas expectativas e ao estabelecimento de objetivos, não só profissionais, mas também pessoais. Observou-se também que as empresas cada vez mais dão importância ao desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores, não se focando apenas no desenvolvimento profissional. Assim, os trabalhadores são incentivados a, para além da participação em formações online, terem um desenvolvimento autónomo com apoio da empresa, através da criação de um *budget* de desenvolvimento pessoal, de modo que participem nas atividades que lhes consideram trazer mais benefícios.

### **3.4 Modelo de Gestão de Pessoas**

O objetivo principal desta dissertação passou por definir a estratégia de gestão de recursos humanos aplicada aos nómadas digitais. Assim, considera-se essencial a criação de um modelo que possa ser utilizado pelas empresas, de modo a facilitar esta gestão (Figura 8). Indo de encontro à literatura estudada (Bell, 2012; Kazak & Obelets, 2022; Straus et al., 2023; Wang et al., 2021) e fazendo um paralelismo com o ciclo de vida do trabalhador é possível verificar que o recrutamento e contratação são realizados ao nível dos Recursos Humanos, no entanto a atração é incluída na gestão organizacional e inclui as restantes fases desse mesmo ciclo. A gestão de horários, comunicação e socialização são trabalhadas ao nível da gestão de equipa e o *onboarding*, progressão salarial,

monitorização dos trabalhadores e o suporte dos trabalhadores, que inclui o desenvolvimento profissional e pessoal, é realizado a ambos os níveis. A construção deste modelo foi feita após sete entrevistas de recolha de dados, sendo que foi realizada uma oitava entrevista a uma Diretora de Recursos Humanos, com formação académica especializada em Recursos Humanos, no sentido de validar o modelo e proceder a alterações necessárias.

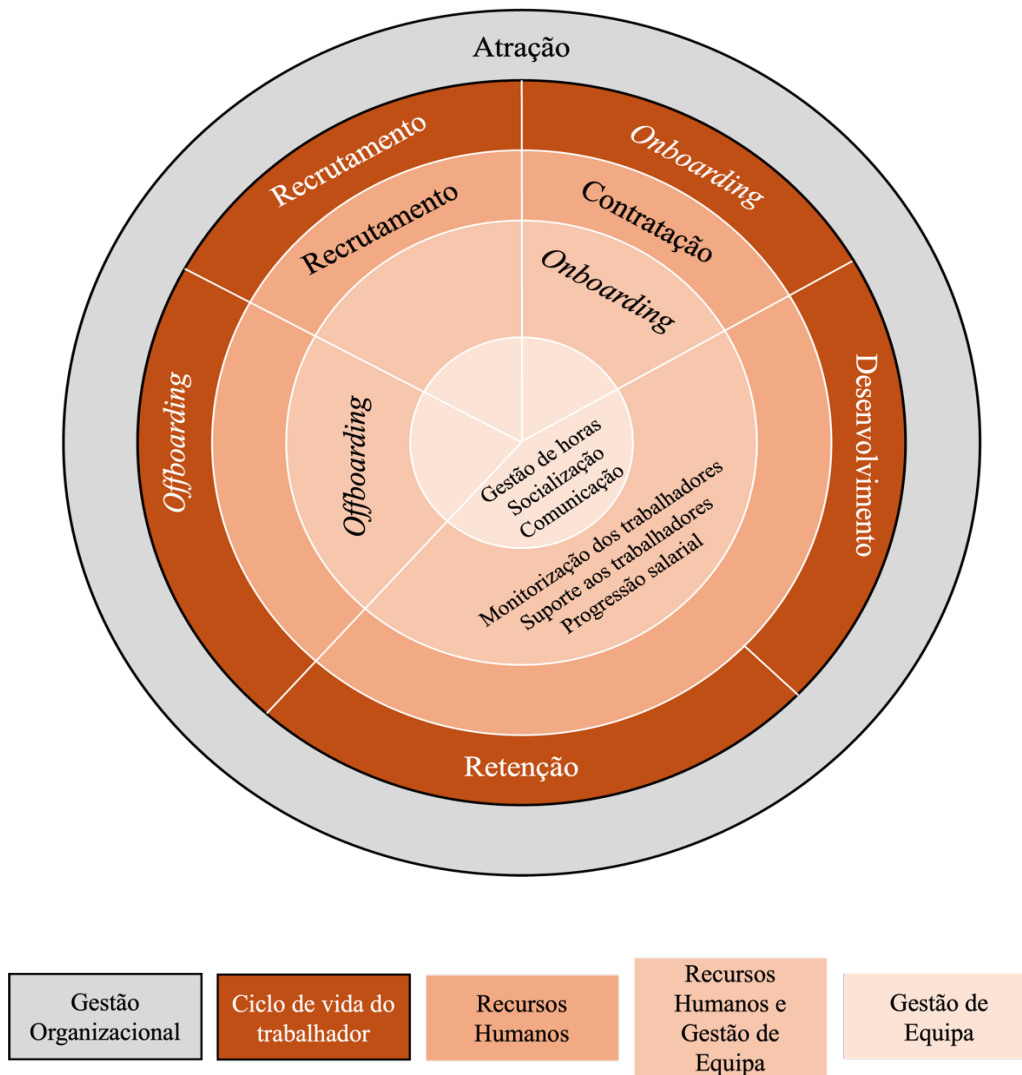


Figura 6 - Responsabilidades na Gestão de Pessoas aplicado aos trabalhadores remotos incluindo as especificidades dos nómadas digitais

### 3.4.1 Atração

A atração é feita ao nível da gestão organizacional e abrange todas as restantes fases do ciclo de vida do trabalhador. A descrição da empresa como 100% remota ou *remote friendly* funciona como forma de atração, não só para os nómadas digitais, mas

para todos os trabalhadores que desejem uma maior liberdade de horário e a possibilidade de trabalhar de onde quiserem.

#### **3.4.2 Recrutamento**

O recrutamento é feito ao nível dos recursos humanos e pode ser realizado através dos sites das próprias empresas, plataformas de trabalho remoto ou *LinkedIn*.

#### **3.4.3 Contratação**

Relativamente à contratação, esta é também feita ao nível dos recursos humanos e inclui todos os aspetos relacionados com *compliance*, onde podem ser utilizadas empresas ou serviços, tais como *Employer of Record* ou *Professional Employer Organization*.

O tipo de contrato de cada trabalhador deverá ser decidido em função das expectativas de ambas as partes, em função do trabalho que irá ser realizado. A gestão dos projetos alocados a cada trabalhador será realizada em função dos locais onde se encontram e das legislações inerentes aos mesmos.

#### **3.4.4 Onboarding**

O processo de *onboarding* é realizado quer pela equipa de recursos humanos, quer pelo chefe de equipa e pode ser colocado em prática de diferentes formas tendo em conta a organização da empresa, tais como: um processo administrativo inicial para apresentação de conteúdos e plataformas de comunicação utilizadas; formação online e introdução às atividades desenvolvidas pela empresa e a existência de um período experimental.

A criação de um *budget* associado aos trabalhadores remotos e ao seu *setup* permite melhores condições de trabalho.

#### **3.4.5 Progressão salarial**

O reconhecimento e a remuneração são tidos como aspetos essenciais na retenção dos trabalhadores. Neste sentido, esta pode ser feita em função da experiência, com *benchmarking* do continente ou do país onde exercem a sua atividade ou pela existência de bónus relacionados com indicadores e objetivos.

### **3.4.6 Suporte aos trabalhadores**

O suporte aos trabalhadores passa por manter as suas expectativas e objetivos bem definidos, fornecendo meios para os atingirem, através da criação de um *budget* para eventuais necessidades.

### **3.4.7 Monitorização dos trabalhadores**

O suporte aos trabalhadores é feito de forma a promover um desenvolvimento não só a nível profissional, mas também pessoal. Neste sentido, poderão ser organizadas sessões de formação online ou presencial em função dos objetivos de cada trabalhador, ou o desenvolvimento pessoal autónomo, através da criação de um *budget* para tal. *Budget* este que poderá ser também utilizado para o desenvolvimento pessoal a nível físico ou emocional.

### **3.4.8 Gestão de Horários**

A inexistência de um controlo das horas permite aos trabalhadores maior autonomia e liberdade. Podem ser aqui introduzidas horas de convivência onde os trabalhadores de uma equipa tenham de estar sincronizados, nos entanto as restantes horas são da escolha dos trabalhadores. Poderão também existir outros momentos estruturados como reuniões obrigatórias onde todos os trabalhadores tenham de estar presentes.

### **3.4.9 Comunicação**

A utilização de plataformas de comunicação permite uma melhor organização do trabalho, funcionando também como forma de socialização dos trabalhadores.

Durante as entrevistas realizadas foram dados como exemplos: Slack; Correio eletrónico; Chamada telefónica; Notion; Zoom; Trello; WhatsApp; Google Meet; Microsoft Teams; Loom e Team Flow.

### **3.4.10 Socialização**

A promoção da socialização poderá ser feita através da realização de encontros presenciais, quer de toda a empresa, quer por equipas e permite promover e fomentar as relações entre trabalhadores.

### **3.4.11 Processo de *offboarding***

Assim como o processo de *onboarding*, o processo de *offboarding* é essencial em todas as empresas para garantir que o funcionário saia satisfeito e se torne um embaixador da empresa. Assim, é essencial uma entrevista de saída, pagamentos em dívida e a entrega de todos os documentos, projetos e contactos.



## 4 Conclusão

### 4.1 Conclusões gerais

O nomadismo digital tem vindo a ser uma realidade cada vez mais frequente nas empresas, motivado não só pelo crescimento das plataformas tecnológicas de informação e comunicação, mas também pela facilidade de movimentação entre os vários países.

Diversos investigadores têm estudado este novo estilo de vida, no entanto tem sido dada pouca relevância ao estudo dos nómadas digitais no ponto de vista das organizações.

Pela sua importância para as empresas e cada vez maior recorrência no mundo laboral é importante entender como as empresas se devem organizar de modo que haja uma boa integração, gestão e desenvolvimento destes trabalhadores.

O objetivo principal desta dissertação passou por “definir a estratégia de gestão de recursos humanos aplicada aos nómadas digitais”. Para tal, foi utilizada uma abordagem de Teoria Fundamentada (*Grounded Theory Approach*). Foram realizadas três rondas de entrevistas, perfazendo um total de oito. A análise de dados revelou as três macro dimensões da gestão de nómadas digitais: organizacionais, gestão de pessoas e gestão de equipas, que se dividem em dezassete dimensões. Ao longo das entrevistas realizadas percebeu-se então que esta estratégia não se afasta da já aplicada aos trabalhadores 100% remotos, no sentido em que apenas a gestão legal dos mesmos e os projetos elaborados constituem as grandes diferenças.

Este trabalho permite concluir que dar a possibilidade de nomadismo digital aos trabalhadores não terá grandes implicações para a empresa se os objetivos, valores e expectativas entre ambos forem acertados desde início e se houver um canal aberto para comunicar e os ajustar caso seja necessário, através de acompanhamento sem necessidade de controlo ou pressões laborais. Tendo em consideração a amostra utilizada é também possível verificar que existe uma elevada convergência de resultados apesar da diversidade geográfica. Foi também possível compreender que, apesar da noção previamente estabelecida, demonstrada aqui na pesquisa bibliográfica inicial, de que os nómadas digitais têm maioritariamente trabalhos *freelancer*, são várias as empresas que oferecem a estabilidade de um contrato de trabalho, mantendo a liberdade e flexibilidade tão desejada dos nómadas digitais.

## **4.2 Implicações para a prática**

A primeira constatação é que as organizações podem ampliar a sua capacidade de atração de talento através da contratação de nómadas digitais, sem receio que possa implicar muitos ajustes à gestão de pessoas, principalmente se já tiverem colaboradores a trabalharem remotamente de forma permanente.

O modelo desenvolvido poderá ser utilizado pelas diversas empresas que empregam não só nómadas digitais, mas também outros trabalhadores 100% remotos. As empresas poderão assim planear e organizar as suas atividades, de modo a tornarem os seus processos mais fluídos e eficazes.

## **4.3 Limitações do estudo**

No decorrer do estudo, a principal limitação encontrada foi a dificuldade em conseguir a participação das empresas para a realização da entrevista (taxa de participação de 5%). Não obstante, considerando os dados recolhidos e o consenso generalizado, consideramos ter alcançado a saturação teórica.

## **4.4 Sugestões para investigações futuras**

Em futuras investigações, sugere-se a validação da proposta que faz neste trabalho de modelo de gestão de pessoas aplicado a nómadas digitais, através de estudos quantitativos.

Apesar das semelhanças encontradas na gestão de nómadas digitais e trabalhadores remotos poderá também ser desenvolvido um estudo que aprofunde as diferenças entre as duas metodologias de gestão.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Al-Hadi, N. A., & Al-Aufi, A. S. (2019). Information context and socio-technical practice of digital nomads. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 68(4/5), 431–450. <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2018-0082>
- Andrews, T., Mariano, G. J. D. S., Santos, J. L. G. D., Koerber-Timmons, K., & Silva, F. H. D. (2017). A METODOLOGIA DA TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS CLÁSSICA: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUA APLICAÇÃO NA PESQUISA EM ENFERMAGEM. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 26(4). <https://doi.org/10.1590/0104-070720170001560017>
- Baliga, J., Hinton, K., Ayre, R., & Tucker, R. S. (2009). Carbon footprint of the Internet. *Telecommunications Journal of Australia*, 59(1), 5.1-5.14. <https://doi.org/10.2104/tja09005>
- Bartosik-Purgat, M., & Bartosik-Purgat, M. (2018). *Digital Nomads – Entrepreneurship or New Lifestyle?*
- Bell, B. S. (2012). Remote Work: Examining Current Trends and Organizational Practices. *International HR Adviser*, 49.
- Birks, M., Hoare, K., & Mills, J. (2019). Grounded Theory: The FAQs. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 160940691988253. <https://doi.org/10.1177/1609406919882535>
- Bonneau, C., Aroles, J., & Estagnasié, C. (2023). Romanticisation and monetisation of the digital nomad lifestyle: The role played by online narratives in shaping professional identity work. *Organization*, 30(1), 65–88. <https://doi.org/10.1177/13505084221131638>
- Borges, I., Brás, S., Machado, A., Leite, S., Costa, E., & Mota, S. (2022). Digital Nomads: A Growing Trend in Hospitality in Portugal. Em J. V. D. Carvalho, P. Liberato, & A. Peña (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (Vol. 284, pp. 549–559). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2\\_45](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2_45)
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7a ed., rev.actual). Elsevier.
- Cook, D. (2020). The freedom trap: Digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 355–390. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00172-4>
- Cook, D. (2022). Breaking the Contract: Digital Nomads and the State. *Critique of*

*Anthropology*, 42(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/0308275X221120172>

Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256–275. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>

Corrêa, S. C. H., & Gosling, M. D. S. (2020). Grounded Theory: A Methodological Approach Congruent with Tourism Research. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(4), 839–859. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i4p839>

Demaj, E., Hasimja, A., & Rahimi, A. (2021). Digital Nomadism as a New Flexible Working Approach: Making Tirana the Next European Hotspot for Digital Nomads. In M. Orel, O. Dvouletý, & V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace* (pp. 231–257). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_13)

Donnelly, R. (2015). Gender, careers and flexibility in consultancies in the UK and the USA: A multi-level relational analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 80–99. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934889>

Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>

Ehn, K., Jorge, A., & Marques-Pita, M. (2022). Digital Nomads and the Covid-19 Pandemic: Narratives About Relocation in a Time of Lockdowns and Reduced Mobility. *Social Media*.

Fikriy, A., Sani, A., Syed Omar, S. A., Mohamed Thaheer, A. S., Fikri Ishak, M., & Shuib, F. H. (2023). Digital Nomads: Who Are They? *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(2), Pages 631-641. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i2/17516>

Frick, N., & Marx, J. (2021). *Integrating Digital Nomads in Corporate Structures: Managerial Contemplations*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.260>

Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>

- Getman, N. (2021). *Developing a Digital Nomads Destination from the Ground*. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.
- Greenwood, B., Burtch, G., & Carnahan, S. (2017). Unknowns of the gig-economy. *Communications of the ACM*, 60(7), 27–29. <https://doi.org/10.1145/3097349>
- Gutterman, A. (2023). Team Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4527071>
- Haking, J. (2017). *Digital Nomad Lifestyle: A Field Study in Bali*. KTH Royal Institute of Technology.
- Hall, G., Sigala, M., Rentschler, R., & Boyle, S. (2019). Motivations, Mobility and Work Practices; The Conceptual Realities of Digital Nomads. Em J. Pesonen & J. Neidhardt (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2019* (pp. 437–449). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_34)
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 335–353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>
- Hemsley, J., Erickson, I., Jarrahi, M. H., & Karami, A. (2020). Digital nomads, coworking, and other expressions of mobile work on Twitter. *First Monday*. <https://doi.org/10.5210/fm.v25i3.10246>
- Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The Emergence of the Digital Nomad: A Review and Analysis of the Opportunities and Risks of Digital Nomadism. Em M. Orel, O. Dvouletý, & V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace* (pp. 195–214). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62167-4_11)
- Hermann, I., & Paris, C. M. (2020). Digital Nomadism: The nexus of remote working and travel mobility. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 329–334. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00188-w>
- International Workplace Group. (2019). *The IWG Global Workspace Survey*. <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>
- Iyer, D. K. (2023). Digital Nomad. *Society for the Anthropology of Work*. <https://doi.org/10.21428/1d6be30e.9b08c1c9>
- Jacobs, E., & Gussekloo, A. (2016). *Digital nomads: How to live, work and play around*

*the world*. Location-Independent Publishers.

Kazak, O., & Obelets, T. (2022). REMOTE EMPLOYMENT: A SHORT-TERM STRATEGY FOR ADAPTING TO THE CRISIS OR THE NEW REALITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(2), 98–104. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-98-104>

Khatri, P., & Shukla, S. (2022). *Digital Nomadism: A Systematic Review and Research Agenda*.

Knies, E., Leisink, P., & Van De Schoot, R. (2020). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705–737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>

Kong, D., Schlagwein, D., & Cecez-Kecmanovic, D. (2019). *ISSUES IN DIGITAL NOMAD-CORPORATE WORK: AN INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE*. In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS, Suécia).

Lee, A., Toombs, A. L., Erickson, I., Nemer, D., Ho, Y., Jo, E., & Guo, Z. (2019). The Social Infrastructure of Co-spaces: Home, Work, and Sociable Places for Digital Nomads. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1–23. <https://doi.org/10.1145/3359244>

Mancinelli, F. (2018). A practice of togetherness: Home imaginings in the life of location-independent families. *International Journal of Tourism Anthropology*, 6(4), 307. <https://doi.org/10.1504/IJTA.2018.096359>

Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: Freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 417–437. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00174-2>

Mancinelli, F. (2022). Digital Nomads. Em *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing* (pp. 957–960). <https://doi.org/10.4337/9781800377486.digital.nomads>

Mancinelli, F., & Germann Molz, J. (2023). Moving with and against the state: Digital nomads and frictional mobility regimes. *Mobilities*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/17450101.2023.2209825>

Matsushita, K. (2023). How the Japanese workcation embraces digital nomadic work style employees. *World Leisure Journal*, 65(2), 218–235. <https://doi.org/10.1080/16078055.2022.2156594>

- Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeyley, G., & Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union*.
- Müller, A. (2016). The digital nomad: Buzzword or research category? *Transnational Social Review*, 6(3), 344–348. <https://doi.org/10.1080/21931674.2016.1229930>
- Nash, C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W., & Phillips, G. (2018). Digital Nomads Beyond the Buzzword: Defining Digital Nomadic Work and Use of Digital Technologies. Em G. Chowdhury, J. McLeod, V. Gillet, & P. Willett (Eds.), *Transforming Digital Worlds* (Vol. 10766, pp. 207–217). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1_25)
- Newman, C. (2020, julho 17). *Estonia launches the world's first «Digital Nomad Visa»*. CGTN. <https://newseu.cgtn.com/news/2020-07-17/Estonia-launches-the-world-s-first-Digital-Nomad-Visa--Sb42I30bN6/index.html>
- Oakland, S., & Oakland, J. S. (2001). Current people management activities in world-class organizations. *Total Quality Management*, 12(6), 773–788. <https://doi.org/10.1080/09544120120075370>
- Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: Balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215–227. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275>
- Prester, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Schlagwein, D. (2019). *Becoming a Digital Nomad: Identity Emergence in the Flow of Practice*.
- Putra, G. B., & Agirachman, F. A. (2016). *Urban Coworking Space: Creative Tourism in Digital Nomads Perspective*.
- Rakhmawati, W. (2019). UNDERSTANDING CLASSIC, STRAUSSIAN, AND CONSTRUCTIVIST GROUNDED THEORY APPROACHES. *Belitung Nursing Journal*, 5(3), 111–115. <https://doi.org/10.33546/bnj.754>
- Reczuch, D. (2020, agosto). Can digital nomadism be considered a career management style and a lifestyle? *Zarządzanie Mediami*, 137–148.
- Reichenberger, I. (2017). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098>

- Resende, L. V., & Morais, C. A. (2010). Study of the recovery of rare earth elements from computer monitor scraps – Leaching experiments. *Minerals Engineering*, 23(3), 277–280. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2009.12.012>
- Richter, A., Heinrich, P., Stocker, A., & Schwabe, G. (2018). Digital Work Design: The Interplay of Human and Computer in Future Work Practices as an Interdisciplinary (Grand) Challenge. *Business & Information Systems Engineering*, 60(3), 259–264. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0534-4>
- Richter, S., & Richter, A. (2020). Digital Nomads. *Business & Information Systems Engineering*, 62(1), 77–81. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00615-1>
- Sánchez-Vergara, J. I., Orel, M., & Capdevila, I. (2023). “Home office is the here and now.” Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies. *World Leisure Journal*, 65(2), 236–255. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2165142>
- Sato, H. (2019). Using grounded theory approach in management research. *Annals of Business Administrative Science*, 18(2), 65–74. <https://doi.org/10.7880/abas.0190326a>
- Schlagwein, D., & Hossein Jarrahi, M. (2020). THE MOBILITIES OF DIGITAL WORK.pdf. *Research-in-Progress Papers*, 89.
- Šimová, T. (2023). A research framework for digital nomadism: A bibliometric study. *World Leisure Journal*, 65(2), 175–191. <https://doi.org/10.1080/16078055.2022.2134200>
- Startup Madeira. (2023). *Digital Nomadas Madeira Islands*. <https://digitalnomads.startupmadeira.eu/about-us/>
- Stickel, M. (2020). *Challenges and Opportunities of Digital Nomadism and its Implications for Tomorrow’s Workforce*. Universidade Nova de Lisboa.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Stough, L. M., & Lee, S. (2021). Grounded Theory Approaches Used in Educational Research Journals. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 160940692110522. <https://doi.org/10.1177/16094069211052203>
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers’ well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during

- COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960–2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>
- Sutherland, W., & Jarrahi, M. H. (2017). The Gig Economy and Information Infrastructure: The Case of the Digital Nomad Community. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), 1–24. <https://doi.org/10.1145/3134732>
- Thompson, B. Y. (2019). The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1–2), 27–42. <https://doi.org/10.1007/s41978-018-00030-y>
- Thompson, B. Y. (2020). Digital nomadism: Mobility, millennials and the future of work in the online gig economy. Em G. Hearn (Ed.), *The Future of Creative Work*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839101106.00019>
- Tulane University Law School. (2020, abril 5). *The Importance of HR in Compliance*. Tulane University. <https://online.law.tulane.edu/blog/hr-compliance-law>
- Tyutyuryukov, V., & Guseva, N. (2021). From remote work to digital nomads: Tax issues and tax opportunities of digital lifestyle. *IFAC-PapersOnLine*, 54(13), 188–193. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.10.443>
- University of Arizona Global Campus. (2023, julho 15). *What Is Organizational Management*. University of Arizona Global Campus. <https://www.uagc.edu/blog/what-organizational-management>
- Vagena, A. (2021). Digital Nomads and Tourism Industry. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/AL765>
- Vagianos, D., & Engel, S. (2023). The COVID-19 Pandemic Impact on Society: The Case of Digital Nomadism. *Communications of International Proceedings*. <https://doi.org/10.5171/2023.4121823>
- Wang, B., Cecez-Kecmanovic, D., Schlagwein, D., & Cahalane, M. (2019). *Digital Nomadism and the Market Economy: Resistance and Compliance*.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, B., Schlagwein, D., The University of Sydney Business School, AU, Cecez-

Kecmanovic, D., UNSW Business School, AU, Cahalane, M. C., & UNSW Business School, AU. (2018). Digital Work and High-Tech Wanderers: Three Theoretical Framings and a Research Agenda for Digital Nomadism. Em *Australasian Conference on Information Systems 2018*. University of Technology, Sydney. <https://doi.org/10.5130/acis2018.bl>



## **Apêndice I – Mensagem em português enviada para contacto com as empresas**

Boa tarde,

O meu nome é Joana Fernandes, sou estudante do Mestrado de Gestão de Empresas no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e encontro-me neste momento a escrever a minha dissertação com base no tema do nomadismo digital e de que forma é feita a gestão da sua integração nas equipas.

Envio esta mensagem no sentido de questionar se têm nómadas digitais na vossa equipa e se sim, se seria possível a realização de uma entrevista através de videochamada com um membro da gestão ou dos RH da empresa.

O nome da empresa não será incluído na tese e desta forma todo o conteúdo da entrevista será anónimo.

Poderá contactar-me através de:

(...)

Com os melhores cumprimentos

Joana Fernandes

## **Apêndice II – Mensagem em inglês enviada para contacto com as empresas**

Hello,

My name is Joana Fernandes, I'm a Portuguese student in Business Management in Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). I'm currently writing my thesis about the implications of digital nomadism in the way companies are managed.

I'm sending this email to ask if you have digital nomads working on your team and if so if it would be possible to conduct an interview with a manager or someone from the human resources team of the company?

The name of the company would not be disclosed in the dissertation and so, all the contents of the interview would be anonymous.

You can contact me on:

(...)

Thank you in advance!

Best regards

Joana Fernandes

## **Apêndice III – Guião de entrevista em português**

### **Caracterização da empresa**

1. Na internet encontrei que a trabalham com (...). É este o setor da empresa?
2. Quantos trabalhadores tem?
3. Quantos/qual a percentagem de nómadas, 100% remotos, híbridos e presenciais?

### **Caracterização dos nómadas digitais**

4. Há quanto tempo trabalham com nómadas digitais?
5. Que razão/ões os levou a contratarem nómadas digitais?
6. Quantos trabalhadores nómadas digitais contratou desde o início de 2023?
  - a. Quais os tipos de contratos dos nómadas digitais? Algum tipo de contrato mais prevalente? É opção dos trabalhadores ou da empresa?
7. Que tipo de trabalho/projeto têm os nómadas digitais?

### **Nómadas e GRH**

8. Que benefícios encontram contratação de nómadas digitais?
9. Considera que a possibilidade do nomadismo digital na empresa constitui uma forma de atração?
10. Que mudanças relativamente à forma com é feita a gestão trouxe a integração dos nómadas digitais na empresa?
  - a. Quais as maiores dificuldades encontradas?
11. A gestão de trabalhadores 100% remotos e a gestão de nómadas digitais é diferente?
  - a. De que forma?
12. Como é feito o recrutamento dos nómadas digitais?
  - a. Consideram que é mais fácil ou mais difícil o recrutamento de nómadas digitais em comparação com os restantes trabalhadores (em regime remoto, híbrido ou presencial)?
  - b. Que dificuldades encontram?
13. Em termos de produtividade consegue comparar a dos nómadas digitais com a dos trabalhadores não nómadas?
  - a. Em que sentido?

14. Que mecanismos utilizam para reter estes trabalhadores?
15. Quais as práticas de recursos humanos para gestão de pessoas utilizam?
  - a. Como os integram na empresa (onboarding)?
  - b. Como os integram em atividades sociais da empresa?
  - c. Dão formação aos nómadas digitais? Qual? Como é decidida? Como é dada a formação?
  - d. Como proporcionam o desenvolvimento destes trabalhadores, nomeadamente de carreira? De remuneração?
16. Como é feita a comunicação com os nómadas digitais?
  - a. Quais as ferramentas?
  - b. Quais os desafios?
  - c. O que facilita a comunicação?
17. Em termos financeiros, consideram que fica mais barato contratar nómadas digitais ou trabalhadores com outro tipo de presença na empresa? Porquê? O que acha que contribui para isso?
18. Costumam fazer avaliações online nas plataformas de recrutamento dos trabalhadores que trabalham como nómadas digitais?
19. Denotam alguma necessidade específica nos nómadas digitais?

## **Apêndice IV – Guião de entrevista em inglês**

### **Company's description**

1. On the Internet, I found that your company does (...). Is this the business scope?
2. How many workers does the company have?
3. Regarding work locations: How many or what is the percentage of digital nomads? Remote workers? Hybrid workers? And how many people work solely in person?

### **Description of digital nomads**

4. For how long has the company been working with digital nomads?
5. What reason(s) made you start hiring digital nomads?
6. How many digital nomads has the company hired in 2023?
  - a. What kind of contracts do they have? Is there a more prevalent kind of contract for digital nomads? Is the type of contract their decision or the company's?
7. What kind of jobs or projects do the digital nomads have?

### **Nomads and management of human resources**

8. What benefits do you find in hiring digital nomads?
9. Do you think admitting digital nomads in the company is a form of attracting talent/specific types of talent to the company?
10. What changes to how management is carried out has the integration of digital nomads brought to the company?
  - e. What are the main difficulties/challenges?
11. Is the management of fully remote workers different from that of digital nomads?
  - a. In what way?
12. How are digital nomads recruited?
  - a. Do you think recruiting digital nomads is easier or more difficult than other workers? (Remote workers, hybrid workers, in person)
  - f. What difficulties do you find?
13. Regarding productivity, can you compare digital nomads with non-nomadic workers?
  - a. In what way?

14. What mechanisms do you use to retain these workers?
15. What people management practices do you use for digital nomads?
  - a. How is the onboarding process?
  - b. How are they included in the company's social activities?
  - g. Do the digital nomads have training days? What is it? How is it decided?  
How is the training given?
  - h. How do you provide development for these workers, particularly in terms of career? What about pay?
16. How is the communication with digital nomads?
  - a. What tools do you use?
  - b. What are the challenges?
  - c. What facilitates communication with them?
17. In financial terms, do you think is cheaper to hire digital nomads in comparison to other types of workers? Why is that? What do you think contributes to this?
18. Do you usually conduct online evaluations on recruitment platforms for employees who work as digital nomads?
19. Do you notice any specific needs for or by digital nomads?