

Implicações do covid-19 na gestão de trabalhadores: a importância das competências socioemocionais

Covid-19 implications on workers management: the importance of socio-emotional competencies

Resumo: Este artigo investigou a importância das competências socioemocionais na gestão dos trabalhadores durante a pandemia covid-19. Especificamente, exploraram-se as competências requeridas aos profissionais de gestão de recursos humanos (GRH) para responder à implementação de formas diferentes de organização do trabalho impostas pelo confinamento forçado pelo Governo Português, a partir de março de 2020. Usando uma metodologia exploratória de carácter qualitativo, via entrevista semiestruturada, foram realizadas 34 entrevistas a profissionais de GRH ligados a empresas de diferentes setores de atividade. Os resultados mostram que a pandemia covid-19 fez emergir o desenvolvimento de competências socioemocionais entre os profissionais de GRH, nomeadamente criatividade, improvisação, auto-exploração, inovação, colaboração, espírito de equipa, resiliência, flexibilidade, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão de prioridades, inteligência emocional, influência social, contacto social, relacionamento interpessoal, comunicação e aprendizagem contínua. O estudo discute, ainda, as implicações teóricas e práticas assim como direções de investigação futura.

Palavras-chave: Trabalho Remoto; Covid-19; Competências socioemocionais; Confinamento; Home-office; Contexto Português

Abstract: This article explored the importance of socio-emotional competencies in the management of employees during the Covid-19 pandemic. Specifically, this investigation explored the required competencies for Human Resource Management (HRM) professionals to be able to respond to the implementation of different modes of labour organization imposed by the forced lockdown by the Portuguese government, starting in March 2020. Based on an exploratory methodology of qualitative nature, and using the semi structured interviews, we conducted 34 interviews with HRM professionals from companies in different activity sectors. The results reveal that the covid-19 pandemic has brought out the development of socio-emotional skills among HRM professionals, specifically creativity, improvisation, self-exploration, innovation, collaboration, team spirit, resilience, flexibility, problem solving, adaptability, priority management, emotional intelligence, social influence, social contact, interpersonal relationships, communication and continuous learning. This study also discusses the theoretical and practical implications as well as directions for future investigation.

Keywords: Remote Work; Covid-19; Socio-emotional Competencies; Lockdown; Home-office; Portuguese Context

1. Introdução

A proliferação do novo coronavírus SARS-CoV-2, no início de 2020, levou a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) a declarar, a 11 de março, o covid-19 como pandemia. Os governantes, um pouco por todo o mundo, reagiram com um conjunto de medidas que implicaram a necessidade de distância física, restrições de viagens entre países, encerramento de escolas e ordem para trabalhar a partir de casa, sempre que tal fosse possível (Biron et al, 2021). Com a imposição governamental de confinamento, as organizações rapidamente adotaram o trabalho remoto e híbrido.

Literatura recente (e.g. Donnelly & Johns, 2020; Errichiello & Pianese, 2016; Yu, Burke & Raad, 2019) sugere que o trabalho remoto não é novidade, uma vez que já na década de 1970, Jack Nilles definiu o termo “telecommuting” para se referir ao trabalho realizado remotamente no complexo da NASA (Yu et al., 2019).

Ainda que o avanço tecnológico das últimas décadas tenha possibilitado a implementação de modelos de trabalho mais flexíveis (Kelliher & Anderson, 2010; Morrison & Macky, 2017), trazendo diversos desafios relacionados com a GRH (Bondarouk & Brewster, 2016; Errichiello & Pianese, 2016) é, sobretudo, em 2020, com a pandemia covid-19, que o trabalho à distância, assume maior significado e dimensão (Donnelly & Johns, 2020; Park & Cho, 2020).

Atendendo (1) ao contexto de crise pandémica vivida desde 2020, (2) à inexperience generalizada em trabalho remoto entre as organizações localizadas em Portugal e, (3) à necessidade de responder rapidamente ao confinamento imposto pelo Governo Português para as pessoas permanecerem em casa, continuando a trabalhar a partir da sua habitação, este estudo procura explorar quais as competências necessárias aos profissionais de GRH para gerir os seus colaboradores no novo contexto. Em particular, a pesquisa está focada nas competências socioemocionais dos gestores de recursos humanos (gRH).

Este estudo utiliza uma estratégia metodológica de índole qualitativa, procurando recolher a perspetiva dos gestores de recursos humanos sobre as competências requeridas para responder à implementação do trabalho remoto.

Este artigo contribui para a literatura, ao mostrar que as referidas competências podem influenciar a perceção do colaborador sobre modalidades de trabalho mais flexíveis, nomeadamente o trabalho remoto. Com uma análise empírica aprofundada, este estudo ainda contribui para o enriquecimento da investigação sobre as competências emergentes em contextos de maior incerteza e fragilidade, fornecendo informações que ajudem as organizações a repensar as suas práticas de gestão de colaboradores remotos. Em concreto, este estudo procura evidenciar o papel dos gRH no apoio à gestão de equipas remotas enquanto facilitadores da interação entre as necessidades organizacionais e as necessidades individuais em períodos de maior vulnerabilidade, como sejam os períodos de crise de saúde pública. Do ponto de vista prático, esta investigação sublinha a importância de os profissionais de GRH serem proficientes em termos de competências socioemocionais de modo a ter implicações positivas no *engagement* dos colaboradores quando adotados modelos mais flexíveis de organização do trabalho (Walker, Brewster, Fontinha, Haak-Saheem & Lamberti, 2021; Kim & Beehr, 2022).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro, apresentamos a revisão da literatura relacionada com o tema do trabalho remoto, com ênfase na modalidade de *home-office*, e das competências profissionais. Segundo, fazemos a explanação dos procedimentos metodológicos. Segue-se a apresentação e discussão dos principais resultados e, finalmente, são sumariadas as principais conclusões, sublinhando as implicações teóricas e práticas deste estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Implicações do home-office na GRH

Ao fenómeno de trabalhar geograficamente afastado da empresa dá-se o nome de trabalho remoto. Para definir o conceito, a literatura (e.g. Allen, Golden & Shockley, 2015; Carnevale & Hatak, 2020; Donnelly & Johns, 2020; Golden & Eddleston, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Ulate, Vásquez, & Murillo, 2020; Yu, Burke & Raad, 2019) tem utilizado termos sinónimos, como teletrabalho, trabalho à distância, trabalho em casa, *telework*, *e-work*, *e-commuting*, *telecommuting*, *home-office*. Todas as designações consideram o trabalho à distância como aquele que é realizado fora das instalações físicas da empresa, utilizando as tecnologias de informação e de comunicação (Balabanova & Balabanov, 2020; Eurofound, 2017; Park & Cho, 2020).

Na legislação portuguesa, a expressão “trabalho remoto” é designada como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Lei n.º 102/2009). Portugal foi um dos primeiros países da Europa a regulamentar o trabalho remoto no setor privado (Rebelo, 2019), tendo sido efetuados fortes investimentos em tecnologias de informação e comunicação (Boavida & Moniz, 2020). Trabalhar a partir do domicílio do colaborador (i.e. em *home-office*) refere-se a uma categoria específica do trabalho à distância (Rosenfield & Alves, 2011).

As definições exploradas desdobram o trabalho remoto em três dimensões principais: a primeira aponta para a localização de trabalho não convencional, uma vez que existem locais onde o trabalhador poderá exercer a sua atividade; a segunda dimensão é a noção de forma de organização flexível do trabalho e; a terceira dimensão diz respeito à utilização das tecnologias de informação e comunicação para a execução do trabalho (Yu et al., 2019; Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2020).

Antes da pandemia covid-19, o trabalho remoto era utilizado de modo inexpressivo um pouco por todo o mundo. Em 2019, em média, 5,4% da população empregada da União Europeia trabalhava a partir de casa, sendo nos Países Baixos e na Finlândia que este valor era mais elevado (14,1%), enquanto as taxas mais baixas de trabalhadores remotos registaram-se na Roménia (0,8%) e na Bulgária (0,5%) (Popovici & Popovici, 2020). A situação de pandemia originada pelo covid-19 desencadeou a transição do trabalho tradicional, realizado integralmente nas instalações das empresas, para o regime de *home-office* forçado (Abulibdeh, 2020; Carnevale & Hatak, 2020). Um estudo realizado no Reino Unido por Parry e colegas (2021) sugeria haver 2,7% de colaboradores em regime de *home-office* entre janeiro e fevereiro de 2020. Com o confinamento imposto a meados de março de 2020, o número de colaboradores em *home-office* ascendia aos 30% (Parry et al., 2021), abrangendo uma grande diversidade de setores de atividade. Em Portugal, a tendência de crescimento do *home-office* também se verificou, posicionando-se em início de 2020 nos 2,7% e, em apenas dois meses, atingiu os 23,1%, valor que se manteve no final do segundo trimestre de 2020 (INE, 2020), correspondendo a mais de 1 milhão de colaboradores no mercado de trabalho português.

Este cenário de trabalho em *home-office* configurou-se de completa novidade para muitas empresas, cujo maior receio está associado aos impactos na capacidade produtiva das pessoas e potenciais efeitos nos sistemas sociais, âmbitos pessoais e profissionais (Abulibdeh, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020). É neste contexto que a GRH desempenha um papel fulcral, assumindo a responsabilidade de gestão do caos provocado pelo covid-19, do ponto de vista da produtividade, bem-estar e saúde das suas pessoas (Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020). Por esta razão, compreende-se o papel estratégico que a GRH assumiu na resposta necessária a dar a uma situação de saúde pública que obriga a manter o distanciamento físico. O *home-office* foi a alternativa para os colaboradores realizarem as suas tarefas de trabalho remotamente e manter, desta forma, as organizações operacionais (Abulibdeh, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Gigauri, 2020).

O *home-office*, embora assente em diversas características do trabalho remoto convencional, possui, todavia, aspetos particulares que o tornam num modelo de trabalho flexível com limites conceptuais específicos. Mais particularmente, a natureza repentina, obrigatória e despreparada do *home-office* desencadeou uma série de comportamentos de ajustamento por parte de trabalhadores e empresas a esta nova forma de trabalho (Carillo et al., 2020; Silva, 2021). Contudo, os esforços conjuntos de colaboradores e gestores permitiram que o *home-office* se assumisse como a forma de trabalho que se adequa às circunstâncias e preferências dos colaboradores e empresas em tempos de crise (Abulibdeh, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020; Carillo et al., 2020), sendo a GRH a área mais capacitada para gerir as pessoas neste contexto de grande adversidade (Cepellos, 2020; Pieracciani, 2009). Neste cenário de trabalho, a GRH é incumbida de gerir, coordenar, controlar, formar, motivar, avaliar e comunicar eficazmente com os colaboradores que

se encontram remotamente, sem desviar o seu propósito do desempenho desejado pela empresa (Park & Cho, 2020). Tal, requer um conjunto de competências capaz de promover a estabilidade emocional dos colaboradores (Cepellos, 2020; Vasanthi & Rabiyathul-Basariya, 2020), assim como alterações profundas nos processos de atração e gestão de colaboradores (Nogueira & Patini, 2012), de formação e desenvolvimento de competências que respondam às novas formas de comunicar, interagir e partilhar, adaptando os respetivos canais de comunicação voltando-os para o mundo digital (Gigauri, 2020; Vasanthi & Rabiyathul-Basariya, 2020).

2.2. Competências de gestão de colaboradores em contexto de covid-19

O conceito de competência tem origem em duas perspetivas: a abordagem anglo-saxónica (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982) que distingue entre competências técnicas (*hard skills*) e competências interpessoais (*soft-skills*), e a abordagem francófona (Le Boterf, 1997), que explora o conceito de competência distinguindo os saberes, entre uma dimensão teórica (saber-saber), técnica (saber-fazer) e comportamental (saber ser/estar). Ceitil (2010) propôs uma abordagem do conceito mais abrangente, associando competência a atribuições, a qualificações, a traços ou a características pessoais e a comportamentos e ações. Assim, o conceito de competência pode englobar diferentes características da pessoa, tais como traços de personalidade, habilidades, aspetos relacionados com a imagem, papel social ou conhecimentos, que contribuam para um desempenho eficaz na realização do trabalho (Boyatzis, 2008).

Com a necessidade de migrar do trabalho tradicional para o *home-office*, o conceito de competência ganha maior importância na realização das atividades laborais (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Lyons e Kass-Hanna (2020) sugerem que, para superar os desafios emergentes pela pandemia covid-19, os colaboradores, para além das competências técnicas e humanas, necessitam de deter competências digitais para alcançar melhores resultados. As competências digitais referem-se, pois, ao conjunto de conhecimentos, atitudes e aptidões que permitam participar ativamente em ambientes digitais e utilizar ferramentas de colaboração e comunicação digital (Amis & Greenwood, 2021; Oberländer; Beinicke & Bipp, 2020; Wang et al., 2021).

As medidas de confinamento que, um pouco por todo o mundo, exigiram a necessidade de permanecer em casa a partir de março de 2020, requereram proficiência em competências digitais e socioemocionais (*soft-skills*) transversalmente aos colaboradores em *home-office*, mas também aos que tinham responsabilidade em gerir remotamente os colaboradores (Abbad et al., 2021; Balabanova & Balabanov, 2020; Sawitri & Rini, 2021; Ulate et al., 2020), de modo a responderem adequadamente à nova organização do trabalho.

Alguma literatura (e.g. Davidson, 2020; Feldman & Mazmanian, 2020; Kawashima et al., 2020; Sawitri & Rini, 2021) sugere ser importante deter diversas competências socioemocionais, tais como: (1) *contacto social* para estimular as interações humanas, (2) *influência social* para influenciar a equipa a alcançar os resultados de trabalho, (3) *colaboração* na utilização dos recursos tecnológicos, (4) *profissionalismo* para garantir o desempenho desejado e a rapidez na resposta às solicitações, (5) *comunicação* para apoiar a interação remota, nomeadamente na eficácia da capacidade de expressão ou na partilha de ideias e mensagens e, (6) *adaptação e autoexploração* de ferramentas digitais de trabalho.

Neste novo contexto de trabalho remoto, total ou parcial, aos gestores é requerido maior esforço de gestão de equipas, sendo a comunicação remota e a partilha de informação competências fulcrais para a construção de uma boa relação de trabalho entre gestores e os colaboradores. Por outro lado, estas competências ajudam os gestores a garantir maior sucesso na gestão de colaboradores remotos, nomeadamente na gestão do seu desempenho profissional (Nogueira & Patini, 2012). Quando trabalham remotamente, os colaboradores necessitam de perceberem que a sua relação com os gestores assenta numa relação de confiança (Daim et al., 2012), apoiada em sistemas de comunicação *online* capazes de promoverem contactos de natureza social entre os diferentes membros da equipa de trabalho. Através destas estratégias de comunicação digital é

possível garantir maior proximidade no relacionamento social, quer com os gestores quer com os colegas de equipa (Nogueira & Patini, 2012; Park & Cho, 2020), maior clareza em relação às tarefas a realizar e uma gestão eficaz das prioridades (Abulibdeh, 2020), mitigando possíveis atrasos na realização das tarefas incumbidas pela sua chefia (Bick, Blandin & Merters, 2020).

A pandemia covid-19 intensificou a transformação digital requerendo maior desenvolvimento de competências de digitalização e de colaboração em colaboradores em *home-office*, agora muito dependentes da utilização de tecnologias para realizarem as suas tarefas profissionais (Sheppard, 2020). Gardner, Lepak & Bartol (2003) sublinham que a tecnologia de comunicação remota automatizou a GRH operacional que, neste período pandémico, obrigou a maior proficiência de competências digitais e socioemocionais capazes de impactar positivamente na eficiência e na eficácia da gestão de colaboradores em *home-office*. Ao nível das competências de gestão de colaboradores remotos (i.e. *distancing skills*), literatura recente (e.g. Charlier & Kloppenburg, 2017; Gigauri, 2020; Morales, 2020) sugere que a adaptabilidade, a capacidade de resolução de problemas, as habilidades de colaboração, a inteligência emocional, a criatividade, a inovação, a capacidade de liderança, a flexibilidade, a velocidade, a capacidade de aprendizagem contínua, a comunicação interna eficaz e as habilidades digitais estarão no topo da pirâmide de competências de gestão de colaboradores remotos por permitirem que colaboradores e organizações atinjam os seus objetivos. Recentemente, o Fórum Económico Mundial (WEF, 2020) sugeriu haver 15 competências que serão mais valorizadas até 2030, nas quais se incluem (1) pensamento analítico e inovação; (2) aprendizagem ativa e inovação; (3) resolução de problemas complexos; (4) pensamento crítico e análise; (5) criatividade, originalidade e iniciativa; (6) liderança e influência social; (7) uso, monitorização e controlo de tecnologia; (8) Conceção e programação tecnológica; (9) resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade; (10) raciocínio, resolução de problemas e idealização; (11) inteligência emocional; (12) resolução de problemas e experiência do utilizador; (13) orientação para o serviço; (14) análise e avaliação de sistemas; (15) persuasão e negociação.

Resultado da literatura revista, o desenvolvimento de competências socioemocionais para gerir eficazmente processos e colaboradores em *home-office* poderá contribuir para estimular ambientes de trabalho mais flexíveis. O objetivo desta investigação foi explorar esse grupo de competências em GRH.

3. Metodologia

3.1. Desenho metodológico e participantes

Este estudo é baseado na abordagem qualitativa para compreender as implicações do covid-19 na GRH, concretamente explorar as competências necessárias para gerir colaboradores em tempos de pandemia. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para a recolha de dados. Esta técnica de recolha de informação é utilizada quando se pretende que os participantes partilhem informação que considerem relevante em termos de conteúdo e de significado sobre o fenómeno em estudo, procurando compreender as perspetivas desses participantes (Creswell, 2007; Merriam, 2009). Foram entrevistados 34 profissionais de recursos humanos ligados a empresas de diferentes setores de atividade (indústria, tecnologias de informação, retalho, comércio e serviços, hotelaria, logística e transportes), localizadas em Portugal Continental, entre setembro de 2020 e abril de 2021. O guião de entrevista privilegiou um conjunto de questões que ajudassem a compreender como os profissionais de recursos humanos reagiram à necessidade de confinamento forçado pelo Governo Português, a partir de março de 2020, nomeadamente explorar as competências profissionais requeridas para gerir os colaboradores da empresa (anexo 1).

Foram entrevistados 21 mulheres e 13 homens, com idades compreendidas entre os 30 e os 59 anos. Maioritariamente possuem licenciatura (28 participantes) e, os restantes, o grau de mestre em áreas de recursos humanos (22 participantes), ciências sociais e humanas (9 participantes) ou

gestão (3 participantes). A maioria (23 participantes) ocupa o cargo de diretor de recursos humanos, 8 participantes ocupam o cargo de técnico de recursos humanos e 3 participantes têm o cargo de consultores de recursos humanos, variando a antiguidade na função entre os 2 e os 35 anos, em empresas com diferentes dimensões.

3.2. Procedimento e análise de dados

Os critérios de escolha dos participantes no estudo foram dois: (1) serem responsáveis pela GRH e; (2) exercerem a função há, pelo menos, dois anos, devendo esta não ser inferior a um ano na atual organização. Adicionalmente, os participantes foram escolhidos por estarem ligados a empresas que tiveram colaboradores em trabalho remoto, na modalidade de *home-office* durante o período de confinamento com início em março de 2020. Foi utilizada uma amostra intencional com recurso à amostragem bola de neve, que segundo Vinuto (2014) é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência, não sendo por isso possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na investigação. Este tipo de amostragem é predominante em estudos exploratórios (Coutinho, 2013), nos quais se torna importante recolher ideias e opiniões aprofundadas dos participantes, que contribuam para um aprofundamento da temática em estudo.

Antes da realização da entrevista, os entrevistados tiveram acesso à declaração de consentimento informado com o objetivo de informar os participantes acerca do teor do estudo bem como dos objetivos do estudo e autorização para a gravação da entrevista. Todos os participantes aceitaram participar, acederam à autorização da gravação da entrevista sobre o compromisso de anonimato e confidencialidade da informação. As entrevistas foram realizadas via WhatsApp (20 entrevistas) e na plataforma Zoom (14 entrevistas), com uma duração aproximada de 42 minutos (mínimo 27 e máximo 47 minutos). Três entrevistadores estiveram envolvidos na realização das entrevistas.

As entrevistas foram numeradas de 1 a 34, transcritas integralmente para garantir a fiabilidade da informação (Yin, 2011) e analisadas segundo os princípios da “*grounded theory*” (Strauss & Corbin, 1998), ou seja, codificando-as inicialmente em códigos abertos, e posteriormente em códigos axiais e seletivos, dos quais emergiram como temas centrais, trabalho remoto, equipas remotas, competências de gestão remota, desafios do trabalho remoto.

4. Resultados

4.1. Competências profissionais dos gRH em tempos de pandemia

Esta crise, inesperada para muitos dos participantes neste estudo, gerou a necessidade de uma rápida adaptação à mudança, em todos os níveis da organização, em particular na GRH. Com a chegada do trabalho remoto, os entrevistados sublinham a inexperiência em teletrabalho; a cedência de equipamentos e material para adaptação ao *home-office*; lidar com casos de covid-19 entre colaboradores e familiares, exigindo a aprendizagem imediata de diversas competências profissionais, nomeadamente, competências socioemocionais: “Sim, senti necessidade de desenvolver novas competências” (Entrevistado 4).

4.1.1. Competências socioemocionais

A pandemia covid-19 fez emergir a necessidade de desenvolver competências socioemocionais, nomeadamente: criatividade, improvisação, auto-exploração, inovação, colaboração, espírito de equipa, resiliência, flexibilidade, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão de prioridades, inteligência emocional, influência social, contacto social, relacionamento interpessoal, comunicação, aprendizagem contínua.

A *criatividade*, *improvisação* e *auto-exploração* foram competências fulcrais no período pandémico, especialmente na sua fase inicial: “Estamos a pensar em cenários porque não há certeza do que é que vai acontecer” (entrevistado 16) e as soluções encontradas não estavam previstas, mas era

necessário tomar decisões: “Foi o ir gerindo as incertezas e ir tomando decisões” (entrevista 20). Estas soluções foram, muitas delas, da iniciativa dos gRH: “Foi interessante perceber a invenção de soluções para resolver o problema da pandemia...” (entrevistado 17) embora, algumas vezes, recorrendo a ajuda de terceiros: “Temos que saber arregaçar as mangas e resolver o que tem que ser resolvido. Não estávamos preparados para resolver situações em modo de crise (...). Tivemos que pedir ajuda a alguns parceiros para ter algum apoio para resolver esta situação” (entrevistado 23).

A pandemia covid-19 foi um momento de mudança no modo como os processos de trabalho são desenvolvidos. A esta mudança está associada a *inovação* enquanto competência que possibilita a desmaterialização dos processos, isto é, a passagem do suporte físico para o suporte digital:

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

“Tivemos que adquirir competências de trabalhar online, de forma virtual...que aumentou o nível de exigência, por exemplo a nível de disciplina e de fazer atividades à distância que nunca tínhamos feito, por exemplo, processamento salarial à distância e esta crise tem mostrado que é possível trabalhar assim.” (entrevistado 16)

“Estamos a ser forçados a apresentar soluções inovadoras e o teletrabalho vai ser uma delas, porque, até termos vacinas, as pessoas vão ter que continuar a trabalhar a partir de casa” (entrevistado 29).

Sendo uma mudança nos processos de trabalho, a inovação nem sempre é garantia de eficácia dos resultados, Porém, os gRH reconhecem ser fundamental inovar para gerir as equipas de trabalho remotamente decorrente do contexto de pandemia: “Neste momento, estamos a mudar o *onboarding* do modelo presencial em sala para remoto e digital. Estamos a digitalizar todos os processos de GRH, com a agravante de que a empresa neste momento está a crescer e estamos a fazer isto tudo à distância” (entrevistado 28).

A incerteza e o desconhecimento associados a este período pandémico requerem mais *colaboração* dos gRH com outros *stakeholders* organizacionais:

“Notei que as pessoas recorriam a nós mais vezes do que no office” (entrevistado 12)

“Eu tenho os diretores gerais a telefonarem-me a pedir para simplificar a informação jurídica para os ajudar a acompanhar o próprio negócio” (entrevistado 16).

Por sua vez, o desconhecimento sobre a evolução da pandemia gera a necessidade de maior *espírito de equipa*. Se a GRH já manifestava espírito intra equipa, agora, esta competência ter que ser desenvolvida inter equipa, face às solicitações de entreaajuda, especialmente dos gestores de equipas:

“Temos que saber arregaçar as mangas e resolver o que tem que ser resolvido, ajudando os colegas que estejam com mais dificuldades.” (entrevistado 9)

“Muito trabalho de equipa, as várias equipas tiveram que trabalhar muito mais próximo, o que levou a maior espírito de equipa e de trabalho com os outros. Já estávamos habituados a trabalhar dentro da equipa de departamento, mas, agora, tivemos que ajudar mais os colegas de outros departamentos” (entrevistado 17).

Nesta crise, a prioridade das preocupações dos gRH passa a ser a saúde dos colaboradores. No entanto, as decisões requerem prudência e sensatez, de forma a não perder a atenção nas exigências do negócio. Os participantes identificam a *resiliência* como uma das competências socioemocionais nucleares neste período de pandemia:

“A resiliência é muito importante, porque estamos no foco da tempestade e tudo o que são problemas, ansiedades, dificuldades de trabalho ou pessoais, dúvidas das lideranças entre que decisões a tomar, cai tudo aqui na GRH e temos que ter muita resiliência para viver este contexto que é muito difícil” (entrevistado 34).

A mudança abrupta na organização do trabalho, nomeadamente com a transição da presença física nas empresas para o trabalho remoto, a partir da casa de cada colaborador, requer *flexibilidade* por parte da GRH, nomeadamente na implementação de políticas de GRH que, estando a correr bem poderão vir a ser assumidas no período pós-pandémico:

“Temos que pensar como é que vamos mudar a forma de trabalhar na organização, porque as pessoas perceberam que o teletrabalho até funciona e agora vamos ter que adaptar a organização para trabalhar desta maneira mais flexível” (entrevistado 9)

“Pós-covid temos que flexibilizar algumas políticas de GRH e acho que as coisas estão a correr bem, o que acho que vai ajudar a fazer esta flexibilização e a ter uma abordagem mais orientada para as pessoas, mais flexível para o trabalho. Não tínhamos a prática de muita flexibilidade no trabalho” (entrevistado 34).

A *resolução de problemas, adaptabilidade e gestão de prioridades* são, também, competências destacadas pelos participantes. A informação é escassa e a incerteza de ação das empresas às condicionantes da evolução pandémica leva a que uma decisão tomada no início da semana possa não ser válida no fim dessa mesma semana. O aumento do volume de trabalho obrigou a demonstrar capacidade de gestão de prioridades, de modo a não comprometer os objetivos e as atividades inerentes à GRH. Os participantes estão conscientes de que têm que continuar a atuar gerindo as equipas o melhor possível, ainda que num ambiente de constante adaptação às orientações legais que vão sendo impostas pelo Governo, conforme destacam os participantes:

“A principal competência é a adaptação à mudança que é fundamental, porque a realidade de hoje não é a realidade de amanhã. Começamos uma semana a dizer uma coisa e acabamos a semana a dizer outra” (entrevistado 18).

“Reforço de competências de *VUCA world*, este processo de adaptabilidade e de gestão da mudança no dia a dia. Não dá para parar. Decidimos hoje, e daqui por poucos dias já não está válido” (entrevistado 22).

“Numa semana conseguimos colocar quase 600 pessoas em casa e as coisas continuam a funcionar, a fluir” (entrevistado 34).

A *inteligência emocional* é outra competência determinante para transmitir confiança. Ainda que cumprindo as regras de distanciamento físico quando estão a trabalhar nas instalações da empresa, os colaboradores não são indiferentes ao medo de serem infetados pelo vírus Covid-19. No caso de ser imperativa essa presença e havendo receio entre os colaboradores em ficarem infetados na transição das equipas organizadas em “espelho”, os gRH estão conscientes de que têm que agir com muita inteligência emocional para mitigar os sentimentos negativos que os colaboradores possam desenvolver:

“Esta crise obrigou-nos a ter uma gestão emocional muito forte...de um momento para o outro passamos a ser bombardeados com questões de colaboradores assustados com os colegas que poderiam estar infetados e isso obrigou-nos a uma gestão emocional muito forte, e a transmitir calma aos colaboradores.” (entrevistado 33).

“Temos que ter inteligência emocional para conseguirmos de uma forma tranquila e ponderada ajudar as pessoas a tomar as melhores decisões e aconselhar as pessoas” (entrevistado 34).

A transição do local de trabalho para a habitação do colaborador é uma situação de total novidade, tanto para quem gere como para quem trabalha pela primeira vez a partir de casa. A

despreocupação com o saber-ser e o saber-estar a trabalhar remotamente foi um comportamento comum, o que requereu dos gRH maior atenção à gestão comportamental dos colaboradores remotos, demonstrando capacidade de *influência social*, para disciplinar atitudes e comportamentos:

“Esta questão do trabalho remoto obriga-nos a criar regras, coisas tão simples como pedir às pessoas para não ficarem de pijama porque, ao contrário de outras empresas, na nossa empresa ninguém quer ficar em casa e isto é o mais difícil de gerir. Há pessoas que não gostam de estar a trabalhar em casa (...), mas temos que aprender a gerir o teletrabalho, porque vai ser uma boa solução e vai ter continuidade” (entrevistado 19).

Os tempos de elevada incerteza levam os participantes a considerarem o *contacto social* uma competência socioemocional fundamental aos que têm que gerir trabalhadores remotos e cujo bem-estar psicológico é determinante para continuar a garantir níveis de desempenho elevados:

“Nós temos vários colaboradores que ainda vivem com os pais, e há pais que ficaram sem os empregos e este vai ser um dos cuidados que vamos ter no regresso e estamos sempre muito atentos a isto que é a questão da solidariedade e de como podemos ajudar estas pessoas, porque sabemos que isto afeta quer a parte psicológica quer o desempenho dos nossos colaboradores” (entrevistado 19).

Os gRH reconhecem que o contacto social regular será determinante para a eficácia da gestão das pessoas distantes geograficamente da empresa, nomeadamente no reforço do vínculo afetivo dos colaboradores à empresa:

“Queremos estar mais próximos das pessoas e por isso criamos um projeto “the voice” ... reunimos as equipas para saber em que é que podemos ser melhores...sentamos as pessoas e pedimos que nos dissessem onde é que podíamos ser melhores e indicaram a proximidade e agora é nisso que estamos a trabalhar” (entrevistado 5).

“Temos que manter as pessoas próximas com a empresa agora que as pessoas estão mais distantes, porque agora ainda é mais urgente manter o vínculo com a empresa” (entrevistado 15).

Os entrevistados referiram o *relacionamento interpessoal* como uma competência fulcral num cenário remoto, uma vez que a gestão interpessoal é mais difícil remotamente do que presencialmente. Consideram a apetência para as relações humanas fulcral, dado que os gRH assumiram um papel central na gestão da relação interpessoal com os colaboradores, destes com as suas chefias e com os colegas de equipa. A missão dos gRH foi a de estar completamente disponível para todos os colaboradores:

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

Esta competência foi reiterada por outro participante que reconhece ser absolutamente imprescindível detê-la quando se gerem colaboradores remotamente:

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

A *comunicação* foi identificada como outra competência fundamental para a gestão de colaboradores remotos, uma vez que o trabalho realizado à distância, requer formas de comunicação totalmente remotas. Os entrevistados salientaram que comunicar à distância não se trata de migrar o que se faz presencialmente para o *online*. Mas, pelo contrário, requer todo um repensar do processo de comunicação interna das organizações:

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

Outra das alterações passa pela utilização de plataforma de comunicação remota (e.g. MS Teams ou Zoom), até então não utilizadas na generalidade destas organizações:

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

Esta competência requer proficiência, especialmente na escolha dos canais de comunicação, de modo a evitar a partilha de informações incorretas:

“Sendo nós responsáveis pelos planos de comunicação interna da empresa, temos que ter esta competência de comunicação para perceber que a comunicação tem que ser clara, tem que ser fluída nos canais certos e por isso a comunicação é uma competência que precisa de ser trabalhada melhor para garantir que não há informações mal dadas e que as pessoas fiquem tranquilas com a informação que recebem” (entrevistado 34).

A *aprendizagem contínua* é outra das competências que, durante a pandemia covid-19, se revelou importante deter neste período de confinamento, uma vez que as empresas optaram por desenvolver ações de formação, especialmente entre os colaboradores cuja função não era possível de ser realizada fora das instalações físicas da empresa. A realização de formação *online* gerou a necessidade de repensar o processo de formação das organizações que, numa primeira fase, foi improvisado, passando para *online* os métodos pedagógicos utilizados na formação presencial. No entanto, por poucas que fossem as alterações, houve necessidade de desenvolver competências de *e-learning*, seja para ser formador ou para ser formado:

“Tive inclusive de aprender a dar formação online, coisa que não gostava de fazer, mas as circunstâncias assim o obrigaram, (...) e não se trata de migrar o que se faz presencialmente para o virtual, muito longe disso” (Entrevistado 1).

“Enquanto departamento de GRH tivemos a necessidade de frequentar formações em saúde mental para conseguir lidar com o estado emocional das nossas pessoas, que passaram a vir falar connosco muitas mais vezes sobre as suas emoções, o seu estado mental” (Entrevistado 1).

5. Discussão

O contexto de crise pandémica covid-19 intensificou a importância de deter competências de gestão de colaboradores remotos, reforçada pela necessidade de migrar para o remoto os processos de trabalho realizados tradicionalmente na empresa. Esta mudança encontrada nas empresas participantes deste estudo parece estar alinhada com outras organizações que, um pouco por todo o mundo, foram obrigadas a migrar instantaneamente para os modelos de trabalho remoto (Abulibdeh, 2020, Donnelly & Johns, 2020) e a utilizar regularmente plataformas digitais (Gigauri, 2020; Parry et al., 2021).

Os resultados sugerem que o trabalho remoto requereu maior agilidade na resposta por parte da gestão de pessoas (Cepellos, 2020; Park & Cho, 2020). Do ponto de vista das repercussões do trabalho remoto, a maioria dos participantes identifica a necessidade de adquirir ou desenvolver competências socioemocionais para gerir colaboradores remotos. No total, os participantes identificaram 17 competências socioemocionais, o que confirma outros trabalhos (Balabanova & Balabanov 2020; Charlier & Kloppenburg, 2017). A proficiências destas competências tem sido recentemente demonstrada pela literatura (e.g. Abulibdeh, 2020; Vasanthi & Rabiyyathul-Basariya, 2020) quando se tentam evidenciar os impactos positivos na adoção abrupta do trabalho remoto.

Um dado que emerge dos resultados obtidos está diretamente relacionado com a preocupação que a GRH demonstrou em manter contacto social regular com os colaboradores remotos,

enfazando uma das preocupações que literatura recente vem sublinhando (Cepellos, 2020; Silva, 2021; Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020). A falta do contacto físico e visual são barreiras ao sucesso do trabalho remoto, o que significa que os gRH devem promover um espaço de diálogo aberto, transmitindo confiança, promovendo a estabilidade emocional dos colaboradores (Cepellos, 2020; Silva, 2021; Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020). Neste sentido, os resultados evidenciaram esta preocupação em linha com a literatura, o que poderá ser explicado por uma cultura organizacional muito centrada no presentismo (Hofstede, 1992) que tende a associar a sociedade portuguesa a um elevado coletivismo e feminilidade assente na proteção e apoio constantes dos gestores aos seus colaboradores.

A falta de contacto físico no trabalho remoto, suscita a necessidade de os gRH estarem mais disponíveis para acompanhar remotamente os colaboradores. Neste sentido, a quantidade e a qualidade da comunicação interna, ainda que à distância, é fundamental para reforçar a transparência, a confiança, a motivação, a tranquilidade dos colaboradores e contribuir para o comprometimento organizacional (Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020). Os resultados evidenciam, também, esta preocupação sublinhada nos relatos que enfatizam o *feedback* contínuo, o contacto social regular, a resiliência, a capacidade de relacionamento interpessoal e a comunicação assertiva. A capacidade de aprendizagem contínua foi outra das competências demonstradas com o recurso a plataformas digitais de aprendizagem para transmitir confiança, tranquilidade e o *engagement* dos colaboradores que agora se deslocavam às suas empresas apenas em situações absolutamente essenciais (Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020; Nogueira & Patini (2012). Estas evidências sublinham a criatividade, a improvisação e a auto-exploração que os gRH desencadearam, e que poderá trazer mudanças à cultura organizacional pós-pandemia tal como defendido por Carnevale e Hatak (2020). Ainda assim, não foi negligenciada a regularidade da comunicação e partilha de informação, enquanto competências que facilitam a qualidade da relação com os colaboradores (Nogueira & Patini (2012) e reforçadoras de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua entre os gestores e os colaboradores (Abulibdeh, 2020)

Os resultados revelam, também, que a utilização desta forma flexível de organização do trabalho promoveu uma aceleração na inovação das empresas propiciando, ainda, a crescente habilidade de colaboração, espírito de equipa, resolução de problemas, adaptabilidade e gestão de prioridades. Embora reconhecendo haver maior dificuldade na comunicação com colaboradores remotos do que com colaboradores fisicamente presentes, os gRH sentiram não serem significativas essas dificuldades de gestão de colaboradores. Embora sem contacto físico, o contacto social e o diálogo aberto e constante que foram mantendo remotamente permitiu promover a estabilidade emocional da generalidade dos colaboradores remotos, contrariando parcialmente o argumento da literatura que aponta a gestão de colaboradores físicos mais fácil do que a gestão de colaboradores remotos (Cepellos, 2020; Vasanthi & Rabiyaathul-Basariya, 2020),

A maior necessidade de o gestor exercer influência social sobre os colaboradores remotos foi outro dos resultados encontrados neste estudo, indo ao encontro do defendido por outros autores (e.g. Abulibdeh, 2020; Davidson, 2020; Feldman & Mazmanian, 2020; Kawashima et al., 2020; Park & Cho, 2020; Sawitri & Rini, 2021) que afirmam que é necessário adotar estratégias de consciencialização e confiança. Tal como defendido por alguma literatura (e.g. Balabanova & Balabanov, 2020; Morales, 2020; Ulate et al., 2020), os gestores de colaboradores remotos devem possuir boa capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, resiliência e inteligência emocional, o que também os nossos resultados demonstraram ser competências socioemocionais importantes.

6. Conclusões e implicações

Tendo este estudo como objetivo explorar as competências requeridas aos gRH para responder à implementação de formas diferentes de organização do trabalho impostas pelo confinamento

forçado pelo Governo Português, a partir de março de 2020, os resultados permitem concluir que a GRH teve um papel de destaque na gestão de colaboradores remotos. Aos gRH foi-lhes requerida a demonstração de competências socioemocionais, concretamente criatividade, improvisação, auto-exploração, inovação, colaboração, espírito de equipa, resiliência, flexibilidade, resolução de problemas, adaptabilidade, gestão de prioridades, inteligência emocional, influência social, contacto social, relacionamento interpessoal, comunicação e aprendizagem contínua.

Esta investigação não deixa, porém, de apresentar limitações. Uma respeito à limitação da diversidade dos participantes. Este estudo considerou apenas a perspetiva dos profissionais de gestão de recursos humanos, mas poderia ser enriquecido com a perspetiva de outros colaboradores, nomeadamente chefias e os próprios colaboradores remotos para explorar as diferentes perceções das competências necessárias. Outra respeito à diversidade numérica, geográfica, setorial e a antiguidade empresarial. Propomos que estudos futuros explorem o trabalho remoto em Portugal relacionando-o com estas características organizacionais. Deste modo, poder-se-iam encontrar algumas respostas que contribuiriam para a melhor compreensão da temática do trabalho remoto e até identificar eventuais idiosincrasias em empresas com diferentes localizações, dimensões, setores de atividade e antiguidade no mercado de trabalho.

Este artigo contribui para a literatura ao revelar que estamos numa fase de mudança que implica a desmaterialização dos processos de trabalho. Mais do que uma transformação digital, este estudo fez sobressair que as empresas portuguesas estão a fazer uma transformação cultural, dado passarem a usar regularmente ferramentas digitais que já existiam, mas que não utilizavam. Esta crise traz, por isso, grandes desafios aos líderes de equipas que têm que implementar uma liderança mais ágil, mas humanizada, criadora de ambientes positivos e de confiança. Por sua vez, os gRH estão incumbidos de pensar novas estratégias de capacitação, aperfeiçoamento e requalificação de competências favoráveis à necessidade de maior agilidade e digitalização da força de trabalho para melhor responderem aos desafios do mundo pós pandemia, onde o trabalho remoto passará a ser uma forma de organização do trabalho habitual. Do mesmo modo, esta investigação enfatiza a importância do papel que os gRH devem desempenhar para melhor coordenar o trabalho dos colaboradores distantes fisicamente da empresa. Este estudo também destaca a necessidade de diferentes competências necessárias para uma efetiva gestão de recursos humanos digital, apoio e monitorização dos colaboradores remotos. Por último, esta investigação permite evidenciar a necessária aceleração na transformação dos processos que estavam em curso, exigindo a adaptação de todos a uma velocidade muito superior à que as organizações, as pessoas e os reguladores esperavam. Em particular, esta pandemia demonstrou a importância que a GRH terá em adaptar e em fazer evoluir as políticas de GRH e as ferramentas capazes de potenciar o negócio e o desenvolvimento das pessoas. Novas competências estão a emergir, especialmente competências socioemocionais que energizem as equipas, criem compromisso, cooperação e inspiração das equipas em torno de um propósito comum. Outro contributo parece estar ligado com a necessidade de repensar a cultura das organizações. O desenvolvimento do trabalho remoto exige novas competências, outras formas de comunicar, de acompanhar e de motivar as equipas, nomeadamente promover o *engagement* e o espírito de equipa que os resultados permitiram concluir ser dos principais efeitos disruptivos da pandemia covid-19, e transversal às organizações às quais os participantes neste estudo estão ligados.

Acknowledgements: Este trabalho foi apoiado pela unidade de investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (UIDB/04058/2020), financiada por fundos nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia I.P.

Referências

- Abbad, G. S., Mourão, I., Costa, R. B., Martins, I. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala. *Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho*, 21(3), 1655-1664. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Labor and Society*, 23(4), 1–26. <https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amis, J. M., & Greenwood, R. (2021) Organisational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. *Journal of Management Studies*, 58(2). doi:10.1111/joms.12663
- Balabanova, O. N., & Balabanov, I. P. (2020). The use of digital technology in personnel Management (HRM). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 128. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.402>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). *Work from home after the COVID-19 outbreak*. Federal Reserve Bank of Dallas Research Department [Working Papers]. <https://doi.org/10.24149/wp2017r1>
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.-H., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Ceitol, M. (2010): *Gestão e desenvolvimento de competências* (1ª Ed.), Editora Sílabo.
- Cepellos, V. M. (2020). Recursos Humanos na linha da frente. *GV-executivo*, 19(3), 35–37.
- Charlier, R., & Kloppenburg, S. (2017). Artificial intelligence in HR: a No-brainer. *PwC People & Organisation*, 1–8.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2nd ed.). Edições Almedina.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage.
- Daim, U. D., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., & Bynum, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- Davidson, R. (2020). The transformative potential of disruptions: A viewpoint. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149>
- 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>
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework. In M.J. Epstein, F. Verbeeten, & S.K. Widener (Eds.), *Studies in Managerial and*

Financial Accounting, (pp. 273-305). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220160000031009>

Eurofound. (2017). Telework in the European Union. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm>

Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159–179. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00039-3)

Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1–10. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148

Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116 (part A). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do Home Office em empresas de tecnologia da Informação. *Gestão & Conexões - Management and Connections Journal*, 9(1), 168–184. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>

Hofstede, G. (1992). Turning organizational culture from fad into management tool. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1992.tb00020.x>

INE. (2020). Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445846743&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Kass-Hanna, J., Lyons, A. (2020). A human development approach to measuring and improving the digital livelihoods of vulnerable populations. [T20 Saudi Arabia Policy Brief. Prepared for 2020 G20 Summit by T20 Saudi Arabia, Task Force 6: Economy, Employment, and Education in the Digital Age]. www.g20-insights.org/policy_briefs/a-human-development-approach-to-measuring-and-improving-the-digital-livelihoods-of-vulnerable-populations-2/

Kawashima T, Nomura S, Tanoue Y, Yoneoka D, Eguchi A, Shi S, Miyata H. (2020). The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. *Public Health*, 192: 12–14. doi: [10.1016/j.puhe.2020.05.018](https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.018)

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Kim, M., & Beehr, T. A. (2022): Can reflection explain how empowering leadership affects spillover to family life? let me think about it complement. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054282>

Le Boterf, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Éditions d'Organisation.

Lei nº 102/2009, 102, Assembleia da República, 6167–6192 (2009). <https://www.dgs.pt/saude-ocupacional/organizacao-de-servicos-de-saude-do-trabalho/requisitos-de-organizacao-e-funcionamento/atividades/vigilancia-da-saude.aspx>

McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*, 1–14.

Merriam, S. (2009). *Qualitative Research—A Guide to Design and Implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Morales, G. P. (2020). “Distancing skills”: Competencias para afrontar los nuevos desafíos [InfoJobs]. Orientación laboral: ayuda para encontrar trabajo. <https://orientacion-laboral.infojobs.net/distancing-skills-competencias-para-afrontar-los-nuevos-retos>

Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>

Nogueira, A., & Patini, A. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121–152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computer & Education*. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Parry, E., Young, Z., Bevan, S., Veliziotis, M., Baruch, Y., Beigi, M., Bajorek, Z., Salter, E., & Tochia, C. (2021, Fevereiro). Working from home under COVID-19 lockdown: Transitions and tensions. *Economic & Social Research Council (ESRC)*, 27.
- Pieracciani, V. (2009). Crise mundial impacta diretamente a atuação da área de RH [Entrevista]. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5803/crisemundial-impacta-diretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. "Ovidius", *University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468–472.
- Rebelo, G. (2019). *Estudos de direito do trabalho* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Sawitri, D. K., & Rini, H. P. (2021). Updating potential soft skills for telecommuters in a home-work double situations in the covid 19 pandemic. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(2), 145-151. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i2.234>
- Sheppard, B. (2020). A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace. <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
- Silva, B. (2021). *Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas*. [Dissertação de mestrado não publicada], ISCAP-P.Porto. [Bruna Silva MGDRH 2021.pdf \(ipp.pt\)](https://www.iscap.pt/brunasilva/Bruna_Silva_MGDRH_2021.pdf)
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory*. Sage.
- Ulate, B. M., Vásquez, K. L. V., & Murillo, G. A. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 109–125.
- Vasanthi, S., & Rabiyaathul-Basariya, D. S. (2020). Impact of Covid-19 on HRM functions. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(6), 39–42. <https://doi.org/10.35629/8028-0906043942>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, Vol. 22(44), 201–218. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Walker, J., Brewster, C., Fontinha, R., Haak-Saheem, W., & Lamberti, F. (2021). Examining the impact of brexit & covid-19 on the working lives of business, management and economics academics in the UK. [Working paper]. University of Reading.
- 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.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- World Health Organization. (2020, April). *Coronavirus Disease (COVID-19) Situation Report*. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200313-sitrep-53-covid-19.pdf?sfvrsn=adb3f72_2
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish* (1st ed.). The Guilford Press.
- Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

1. Informação biográfica
2. A sua organização estava preparada para trabalhar remotamente aquando da imposição desse regime de trabalho flexível pelo governo, devido à pandemia? Se sim, como correu a implementação desta modalidade de trabalho? Se não, como foi implementado o trabalho remoto?
3. Quais as principais dificuldades que sentiu na gestão de equipas remotas?
4. A nível das competências, sentiu necessidade de desenvolver novas competências com a entrada deste contexto de trabalho remoto emergente? Se sim, quais? E porquê?
5. Em termos dos próprios processos de RH, quais foram as principais mudanças que tiveram necessidade de realizar? Em que processos?
6. Que desafio considera que a implementação de uma (futura) política de trabalho remoto poderia trazer aos profissionais de GRH?