



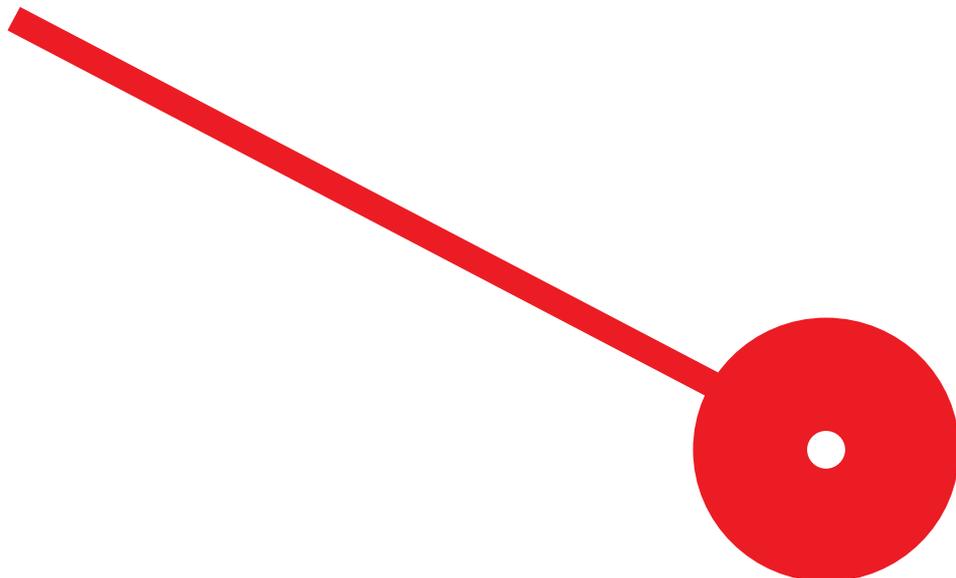
Competências para trabalhar remotamente: A pandemia como acelerador da transformação do trabalho

Ana Filipa Alves Sousa

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

10/2022

Ana Filipa Alves Sousa. Competências para trabalhar remotamente: a pandemia como acelerador da transformação do trabalho
10/2022



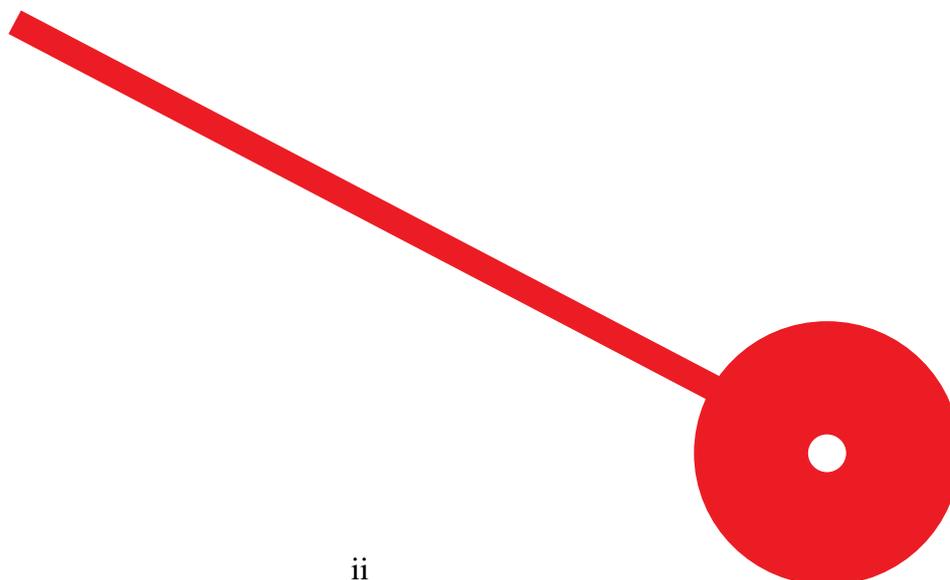


Competências para trabalhar remotamente: A pandemia como acelerador da transformação do trabalho

Ana Filipa Alves Sousa

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação da
Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins.**

Ana Filipa Alves Sousa. Competências para trabalhar remotamente: a pandemia como acelerador da transformação do trabalho
10/2022



Agradecimentos

Um sincero obrigada a todas as pessoas que me permitiram concluir esta dissertação.

Aos meus pais e irmão pelo apoio incondicional.

A todos os meus amigos, pela motivação constante.

À professora Doutora Dora Martins, pelo seu profissionalismo, disponibilidade, dedicação e orientação durante todas as fases da realização deste trabalho.

Resumo:

Apesar da modalidade de teletrabalho não ser um novo conceito, a sua adoção nos últimos tempos tem vindo a aumentar em consequência do contexto vivenciado. A pandemia Covid-19 criou muitos desafios para as organizações e o teletrabalho surgiu como um deles, pelo que a imposição da sua adoção sem preparação ou aviso prévio colocou muitos profissionais de Recursos Humanos a gerir trabalhadores remotos. Este novo cenário de organização do trabalho requiere um conjunto de competências diferentes das necessárias à gestão de colaboradores em contexto de trabalho presencial.

O presente estudo tem por objetivo explorar as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas. A metodologia utilizada envolve uma abordagem qualitativa, utilizando a entrevista como técnica de recolha de informação. No total, foi considerada informação, envolvendo 108 profissionais ligados à área de gestão de recursos humanos. Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos profissionais inquiridos (84%) possui as competências necessárias à gestão de colaboradores na modalidade de trabalho remoto, competências essas que passam essencialmente pela comunicação, competências digitais, planeamento e organização, liderança e capacidade de adaptação. Estes resultados foram discutidos teoricamente e uma síntese das principais conclusões é apresentada na parte final desta dissertação.

Palavras chave: Competências; Trabalho remoto; Transformação do trabalho; Gestão de Recursos Humanos; Pandemia Covid-19

Abstract:

Even though teleworking is not a new concept, its adoption in recent times has been increasing as a result of the context experienced. The Covid-19 pandemic has created many challenges for organizations and teleworking has emerged as one of them, so the imposition of its adoption without preparation or prior notice has put many Human Resources professionals to manage remote workers. This new scenario of work organization requires a set of skills different from those necessary for managing employees in a face-to-face work context.

The present study aims to explore the skills that help to improve the professional effectiveness of remote team managers. The methodology used involves a qualitative approach, using interviews as a technique for collecting information. In total, the information considered involved 108 professionals linked to the area of human resources management. The results obtained show that most of the professionals surveyed (84%) have the necessary skills to manage employees in the form of remote work, skills that essentially pass through communication, digital skills, planning and organization, leadership and adaptability. These results were discussed theoretically and a summary of the main conclusions is presented in the final part of this dissertation.

Key words: Skills; Remote work; Work transformation; Human Resources Management; Covid-19 Pandemic

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1. Contexto atual do mercado de trabalho	5
2. Trabalho remoto: exploração do conceito e seus sinónimos	7
2.1 Modalidades do trabalho remoto	9
2.2 Trabalho remoto no período de Pandemia Covid-19	12
3. Competências para trabalhar remotamente.....	13
3.1 Definição de competências.....	13
3.2 Competências de digitalização e o <i>home-office</i>	15
3.3. Competências para trabalhar em tempo de pandemia.....	17
3.4 Competências socioemocionais em contexto de Covid-19	18
Capítulo II – Metodologia.....	22
1.1 Objetivos do estudo.....	23
1.2 Desenho metodológico	23
1.3 Participantes	24
1.4 Técnica de recolha da informação.....	25
1.5 Procedimento de análise de dados.....	25
1.5.1 Caracterização dos participantes.....	26
1.5.1.1 Género.....	26
1.5.1.2 Idade.....	26
1.5.1.3 Ocupação profissional e setor de atividade.....	27
1.5.1.4 Dimensão da organização e localização	28
1.5.1.5 Teletrabalho	30
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	34
1. Desafios encontrados na gestão de trabalhadores remotos.....	35
2 Competências na gestão de trabalhadores remotos	37

3	Competências necessárias à gestão de trabalhadores remotos	40
3.1	Estratégias de desenvolvimento de competências para trabalhar remotamente 47	
	Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	51
1.1	Desafios encontrados na gestão de trabalhadores remotos	52
1.2	Competências para a gestão de trabalhadores remotos	54
1.3	Ultrapassar lacunas apresentadas em termos de competências	55
	Capítulo V – Considerações Finais	58
5.1	Principais conclusões	59
5.2	Limitações do estudo e sugestões de investigação futura.....	60
	Referências bibliográficas	62
	Apêndices.....	72
	Apêndice I – Questionário	73

Índice de Figuras

Gráfico 1- Percentagem de profissionais de RH atualmente em trabalho remoto.....	31
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Género dos inquiridos.....	26
Tabela 2 – Idade (por grupo etário) dos inquiridos	26
Tabela 3- Ocupação profissional dos inquiridos	27
Tabela 4 – Setor de atividade dos inquiridos.....	28
Tabela 5- Número de colaboradores das organizações onde os inquiridos trabalham...	29
Tabela 6 – Localização das organizações dos inquiridos	29
Tabela 7- Número de meses que os profissionais passaram em teletrabalho	30
Tabela 8 – Número de colaboradores em trabalho remoto geridos pelos participantes .	32
Tabela 9- Competências para a gestão de trabalhadores remotos	40
Tabela 10 – Competências que os profissionais sentiam não deter na gestão de trabalhadores remotos.....	42
Tabela 11- Número de participantes que receberam/ não receberam formação.....	47
Tabela 12- Diferentes áreas em que os participantes receberam formação.....	47
Tabela 13 – Razões pelas quais os participantes não receberam formação.....	49

Lista de abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

gRH – Gestor de Recursos Humanos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Nos últimos anos, o número de pessoas em trabalho remoto cresceu, em especial nos países mais desenvolvidos (Abbad, Mourão, Costa, Martins & Miranda, 2021), sendo o aumento mais significativo registado durante a pandemia da Covid-19 (2020-2022). Ao mesmo tempo em que a pandemia Covid-19 subverteu abruptamente as rotinas normais de trabalho, também provocou uma aceleração das tendências que já estavam em andamento envolvendo a migração do trabalho para ambientes online ou virtuais (Kniffin et al, 2021).

Estas mudanças forçadas que implicaram a deslocação maciça de forças de trabalho dos seus postos de trabalho habituais para o contexto de *home-office* resultaram numa mudança na forma como muitas pessoas veem e valorizam o trabalho (Amis & Greenwood, 2021). As características sociais do trabalho, em consequência, mudaram passando a exigir a mediação tecnológica para todas as interações síncronas e assíncronas entre colegas e com os seus superiores, dificultando o apoio social no trabalho (Abbad et al., 2021; Wang et al., 2021). Neste cenário laboral, adaptar as competências e funções dos colaboradores às formas de trabalho pós-pandemia torna-se crucial para construir, com resiliência, um novo modelo operacional de organização do trabalho (Agrawal et al., 2020). Tal levou os colaboradores dos mais diversos setores a terem de descobrir como se podem adaptar às condições de trabalho em rápida mudança, ao mesmo tempo que as empresas se confrontam com a necessidade de aprenderem como adequar esses colaboradores a novas funções e atividades. As empresas também enfrentam uma nova onda de aprendizagem à medida que os gestores descobrem como liderar as suas equipas virtualmente e como conseguir manter a coesão sem o benefício do “café informal” ou conversas no corredor (Agrawal et al., 2020; Abbat et al., 2021). À medida que as empresas contemplam o retorno ao local de trabalho, é provável que surja um novo conjunto de competências necessárias para essa transição (Agrawal et al., 2020). Estes autores (Agrawal et al., 2020) enfatizam, ainda, que os líderes precisam, não só de recolher uma visão detalhada das atividades principais que os grupos críticos começarão a realizar nos próximos 12 a 18 meses, mas, também, de identificar e estimular as competências que cada um desses grupos precisará para ser bem-sucedido nesta nova realidade de trabalho.

Perante tal tendência, a gestão de trabalhadores remotos representa um desafio para os gestores, dado que esta gestão se tornou um fator crítico para qualquer organização. A nova força de trabalho é menos experiente, mais globalizada, altamente virtual e muito diversificada (Nangia & Mohsin, 2020). A sua autonomia e independência

exigem a introdução de uma nova geração de técnicas de gestão de recursos humanos pelo que os gestores devem adotar novas formas de motivar e monitorizar os colaboradores. Para tal, torna-se essencial que estes possuam um conjunto de competências necessário que lhes permitam realizar o seu trabalho de forma eficiente.

É neste contexto de trabalho que se torna pertinente explorar quais as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas.

A estruturação deste trabalho desenvolve-se em 5 capítulos. O primeiro capítulo expõe o enquadramento teórico central do tema em análise, concretamente o contexto atual do mercado de trabalho, explorado o conceito de teletrabalho na sua dimensão de trabalho remoto e uma incursão pelas competências para trabalhar remotamente identificadas na literatura. Segue-se o capítulo referente à metodologia onde são apresentados os objetivos do estudo, o desenho metodológico e a amostra do estudo. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos que serão, posteriormente, discutidos no capítulo IV. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, sublinhadas as principais limitações e contributos do estudo terminando, esta dissertação, com a apresentação de sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Contexto atual do mercado de trabalho

Nos últimos anos, tem-se assistido a grandes transformações no contexto de trabalho como resultado de pressões políticas, económicas, sociais e mudanças ideológicas, da globalização e das novas tecnologias (Correia & Passos, 2015; Lord, 2020; Achando, 2020) que têm reconfigurado o mundo do trabalho e desafiado as estruturas tradicionais de emprego (Lord, 2020). É de notar um impacto considerável em todos os setores de atividade sendo que, conseqüentemente, emerge um novo contexto, onde a economia se encontra em constante mudança. Como tal, novas dinâmicas surgem para responder a essas alterações, nomeadamente mudanças na forma como as pessoas trabalham (Lansbury, 2018; Achando, 2020).

A revolução 4.0, também conhecida como 4ª Revolução Industrial ou Indústria 4.0, veio transformar a forma como são produzidos bens e serviços e diferencia-se de todas as revoluções anteriores devido à velocidade em que ocorrem as mudanças, pois combina diversas tecnologias e automação de softwares (Martins, Gomes & Santos, 2019; Araújo et al., 2020). Esta revolução gerou um contexto de mudança onde tanto a adaptação como a aprendizagem se tornaram fundamentais para as organizações e para as pessoas. Para as organizações pelo facto de estas terem de se adaptar à nova forma de industrializar os seus produtos ou prestar serviços (Martins, 2022). Para as pessoas por elevar o patamar de conhecimento preparando-as para lidar com as novas tecnologias que a revolução 4.0 apresenta e que estão a ser inseridas nas organizações e na vida pessoal de cada um (Moura et al., 2021).

O termo “Quarta Revolução Industrial” foi utilizado pela primeira vez em 2011, e teve origem num projeto de estratégias do governo alemão direcionado para a área da tecnologia (Silveira, 2017; Martins et al., 2019). Esta abrange avanços, em diversas áreas como a da inteligência artificial, robótica, nanotecnologia, impressão 3D, genética e biotecnologia. De acordo com Moura et al. (2021), esta revolução provocará, nos próximos anos, uma transformação geral, não apenas dos modelos de negócios, mas também dos mercados de trabalho, com enormes mudanças no conjunto de competências necessárias para prosperar neste novo cenário.

Um dos desafios da gestão de pessoas está associado às modificações que têm vindo a ocorrer no tradicional modelo de trabalho das organizações (Aderaldo et al., 2017). Nesse contexto, a flexibilidade de trabalho, ainda segundo os mesmos autores, tem-se amplificado como uma realidade, tanto como parte da estratégia organizacional,

quanto como promessa de autonomia, versatilidade e desafios para o colaborador (Aderaldo et al., 2017).

Essas mudanças no trabalho e no emprego, bem como o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tornaram possível trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora (Taskin & Bridoux, 2010). Enraizado nesta tendência de maior flexibilidade de trabalho, o teletrabalho é uma alternativa de arranjo de trabalho facilitado pelas TIC que permite que os colaboradores trabalhem fora do local de trabalho convencional (Nilles 1994; Feldman & Gainey 1997).

A prática do teletrabalho passou a ser adotada por muitas empresas quando, no final do ano de 2019 um vírus, denominado Sars-Cov-2, também conhecido por “Coronavírus” colocou o mundo em alerta e fez com que as rotinas das pessoas fossem alteradas, tendo sido declarado em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma pandemia. Com a pandemia, as empresas necessitaram de adotar medidas de afastamento e isolamento social (Hermógenes, 2020) tendo o teletrabalho, na sua modalidade de *home-office* sido o recurso que permitiu a continuidade dos negócios. Face a isto, a pandemia tem acelerado a adoção do teletrabalho por parte dos empregadores e, conseqüentemente, emergem várias incertezas no que diz respeito à preparação das empresas e dos colaboradores para trabalharem nesta modalidade de teletrabalho (Hermógenes, 2020).

Em Portugal, é possível constatar que algumas empresas já incentivam o trabalho à distância. Em alguns casos, de acordo com a Eurofound (2017), são os próprios diretores de recursos humanos que reconhecem que o teletrabalho é uma ferramenta de grande importância na motivação dos colaboradores e também uma resposta eficaz às necessidades de muitas organizações (Martins & Cruz, 2019). Em concreto, a legislação portuguesa tem feito sucessivos ajustes a esta tendência. O código do trabalho, em dezembro de 2021, foi alterado pela Lei 83/2021 que estabeleceu, nos artigos 165º a 171º, o novo regime jurídico do teletrabalho. Passou a prever as condições de um acordo de teletrabalho, os termos da duração desse acordo e da sua cessação, assim como em que situações vigora o direito ao regime do teletrabalho. Dispõe ainda sobre a obrigação do empregador disponibilizar ao teletrabalhador os equipamentos e sistemas necessários à realização do seu trabalho, às condições de igualdade de direitos e deveres entre colaboradores da empresa em regime de teletrabalho e fora dele, horários de trabalho, por entre outros (DRE, 2021).

Entende-se por teletrabalho, portanto, “a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação” (DRE, 2021).

2. Trabalho remoto: exploração do conceito e seus sinónimos

A definição de teletrabalho não é unívoca e mostra-se bastante heterogênea. Tem havido um alto grau de inconsistência e arbitrariedade no uso deste termo entre os estudos académicos (Handy et al., 1995). A ausência de uma definição comum pode ter resultado da natureza evolutiva da prática, bem como da divergência de características entre os diferentes modos de trabalho (Martino et al., 1990). Na literatura existe uma vasta panóplia de terminologias e conceptualizações para esta opção de trabalho tais como: teletrabalho, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho em casa, *telework*, *telecommuting*, *home office*, entre outros (Rocha & Amador, 2017; Leite et al., 2019). Estabelecer uma definição clara e consistente deste termo que seja precisa o suficiente é uma tarefa difícil e controversa (Sullivan, 2003).

Torna-se interessante notar que, apesar de existir algum consenso quanto a certos elementos que caracterizam situações de teletrabalho, existe, no entanto, uma certa dificuldade em encontrar uma definição que seja unanimemente aceite, optando-se por definições e termos que evidenciam tónicas diferentes (Lamond, et al., 1997 cit. por Veloso, 1998).

Di Martino & Wirth (1990) constataram, com base numa análise de cinquenta definições de teletrabalho, que todas resultavam da combinação de, pelo menos, duas de três variáveis fundamentais - organização, espaço e tecnologia. No entanto, para Kraut (1989), a definição de teletrabalho, exigia consenso sobre outras variáveis: i) tempo (número de horas trabalhadas por dia), ou seja, quantas horas constituíam o limite mínimo a partir do qual se poderia considerar uma situação de teletrabalho; e ii) tipo de vínculo contratual – no sentido de perceber se deverá ser considerado teletrabalho apenas aquele que é executado em resposta a um pedido direto da empresa e se deveriam ser excluídas situações de subcontratação ou de segundo emprego que reunissem, no entanto, outras características de teletrabalho.

Lamond e colegas (1997), manifestaram preocupação quanto ao facto de a maioria das definições, ao centrar-se em questões como o tempo, a relação contratual e a localização, estarem, no entanto, a limitar a abordagem deste conceito e a apontar para a

necessidade de considerar a introdução de outros fatores como: o tipo de funções, o perfil do teletrabalhador e as formas de gestão. Assim sendo, todas as terminologias mencionadas (teletrabalho, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho em casa, *telework*, *telecommuting*, *home office*, etc.) podem ter significados semelhantes, mas serem usadas de forma indistinta. Como resultado, considera-se habitualmente que o teletrabalho se refere ao trabalho que é feito, de uma forma regular, a partir de um local de trabalho alternativo, como em casa, ou num qualquer outro local remoto, utilizando as TIC, mas mantendo igualmente um escritório tradicional (Eurofound, 2017). A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) definiu o teletrabalho como sendo o uso de TIC, como smartphones, computadores portáteis e/ou computadores fixos, para trabalhos que são realizados fora das instalações físicas do empregador, nomeadamente do posto de trabalho atribuído ao trabalhador dentro da empresa.

Em alguns estudos (e.g. Fritz et al., 1995; Martins & Cruz, 2019), o teletrabalho é visto ainda como abrangendo uma variedade de funções intraorganizacionais (por exemplo, *telecommuting*, trabalho móvel e corporação virtual) e relações interorganizacionais (exemplos: intercâmbio eletrónico de dados e trabalho em equipa interorganizacional). Percebido dessa forma, inclui qualquer tipo de trabalho distribuído e viabilizado pelas tecnologias da informação.

O teletrabalho, menos ligado à produção industrial e necessariamente ligado ao uso das TIC, foi apresentado pela primeira vez na década de 1970, com o surgimento do termo “*telework*” (ou *telecommuting*) e a convergência das noções de “trabalho à distância” e “trabalho a partir de casa” (Mears, 2007).

O interesse por esse tipo de trabalho foi, na época, influenciado pela crise energética, pela popularização das TIC (especialmente pelos computadores pessoais) e pelo surgimento da telemática – um termo criado em 1978, que resulta da junção de dois termos “informática” e “telecomunicação”. Telemática pode ser descrita como sendo a tecnologia que permite a comunicação à distância entre serviços de informática através de redes de telecomunicações (Serra, 1996; Martins et al., 2019).

Definido como trabalhar fora do local de trabalho convencional e pela substituição parcial ou total do trajeto para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores (Olson & Primps, 1984; Nilles, 1994), o teletrabalho constitui uma forma inicial de trabalho virtual e está inserido nas formas de trabalho flexível e remota, uma vez que permite a flexibilização do horário e do local de trabalho através da utilização das TIC. Com a rápida evolução tecnológica, a quantidade de meios disponíveis ao serviço, tanto

do empregador como do colaborador, é cada vez maior. Os computadores e o acesso à internet assumem-se como importantes meios de transmissão de informação e, por isso mesmo, são vistos como facilitadores do desenvolvimento do teletrabalho (Sousa, 2016).

Depreende-se que o teletrabalho faz parte do mundo do trabalho, mundo esse que se encontra em constante transformação, onde os meios tradicionais de controlo já não são necessários para uma gestão eficaz das pessoas, e os atuais desenvolvimentos da tecnologia tornam o trabalho à distância exequível (Baruch, 2000).

Os termos teletrabalho e *telecommuting* foram cunhados em 1973 pelo físico e cientista Jack Nilles quando este trabalhou num projeto da *National Science Foundation* para ajudar a reduzir a taxa de rotatividade dos funcionários de uma companhia de seguros (Mears, 2007). No entanto, já anteriormente, na década de 1950, surgiram sugestões de que o trabalho poderia ser realizado fora do ambiente tradicional do escritório através do uso de recursos de comunicação em combinação com a tecnologia da computação (Raiborn & Butler, 2009).

Embora o termo *telecommuting* seja mais utilizado que *teleworking*, este primeiro termo refere-se apenas à substituição de um processo de deslocação entre casa e trabalho. Num ambiente de negócios, o termo *teleworking* é mais apropriado porque abrange qualquer arranjo de trabalho alternativo realizado eletronicamente por uma pessoa ou entre duas ou mais pessoas longe de um local central, independentemente de a viagem para esse local ser ou não parte do processo de trabalho (Raiborn & Butler, 2009).

Porém, ambos os termos referem-se ao mesmo universo de organização do trabalho, considerando a tendência de as atividades laborais serem realizadas através de meios telemáticos sem a necessidade de deslocação do colaborador até ao local onde os resultados deverão ser apresentados. O termo *home office* também é utilizado com frequência. No entanto, refere-se a uma categoria específica dentro do contexto maior de *telework* ou *telecommuting*, que trata da especificidade de ser realizado no domicílio do colaborador (Raiborn & Butler, 2009).

2.1 Modalidades do trabalho remoto

Conforme referido anteriormente por Kraut (1989), o teletrabalho pode ser distinguido em termos de localização, tempo e periodicidade, determinando diferentes modalidades.

Quanto à localização, diversos autores (Nilles, 1988; Nilles, 1994; Fiolhais, 1995; Veloso, 1998; Tremblay 2002; Haddon & Brynn, 2005; Rosenfield & Alves, 2011) sistematizaram os seguintes tipos:

- i. Trabalho em casa, também identificado pelos termos *small office/home office* (SOHO), *home-based work* ou *homework* (Nilles, 1988; Haddon & Brynn, 2005), é o trabalho realizado na casa do colaborador (Rosenfield & Alves, 2011), que passa pela utilização de uma divisão independente da residência do teletrabalhador, dotada de equipamento informático e de telecomunicações adequado e necessário à execução do trabalho (Veloso, 1998);
- ii. Trabalho a partir de escritórios satélites, pode ser definido como extensões subdivididas da empresa central, onde os colaboradores exercem as suas funções em pequenas unidades dispersas da empresa central (Nilles, 1994; Fiolhais, 1995; Veloso, 1998; Tremblay, 2002);
- iii. Trabalho a partir de telecentros, é o trabalho realizado em estabelecimentos normalmente situados junto à residência dos colaboradores que suportam postos de trabalho de colaboradores de uma ou várias organizações (Tremblay, 2002; Rosenfield & Alves, 2011);
- iv. Trabalho móvel, é o trabalho longe do principal centro de trabalho e do domicílio compreendendo viagens de negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente (Veloso, 1998; Tremblay, 2002; Rosenfield & Alves, 2011);
- v. Trabalho informal ou teletrabalho misto, quando existe acordo com o empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa (Tremblay, 2002; Rosenfield & Alves, 2011).
- vi. Trabalho de empresas remotas ou *offshore*, pode ser realizado em *call-centers* ou teleserviços através dos quais as empresas instalam escritórios satélites ou subcontratam empresas de telecomunicações de outras partes do globo com mão de obra mais barata (Rosenfield & Alves, 2011).

Quanto a tempo e periodicidade do teletrabalho, Haddon & Brynn (2005) sugerem a divisão entre: i) Parcialmente – quando o teletrabalho é realizado apenas por algumas horas do dia ou alguns dias da semana; ii) Totalmente – quando o teletrabalho abrange a totalidade dos dias de trabalho.

Tendo, ainda, em conta esta vertente do tempo e periodicidade, Castells (2000), por sua vez, apresenta três categorias de teletrabalho: i) Integral, isto é, trabalho com emprego regular à distância, entre 90% a 100% do tempo; ii) Autónomo, ou seja, trabalho

online realizado totalmente no domicílio, sem vínculo empregatício; iii) Complementar, para indicar o trabalho do escritório convencional, realizado em domicílio, de maneira esporádica, por colaboradores regulares. A esta definição, Taskin & Bridoux (2010) acrescentam que embora se possa dividir em três categorias, na realidade a maioria dos arranjos envolve uma frequência de teletrabalho intermediária (alternativa). Estes autores (Taskin & Bridoux, 2010), na sua definição de teletrabalho apontam, ainda, para uma outra característica a ter em conta para além da localização, tempo e periodicidade, ou seja, o uso das TIC, uma vez que este envolve sempre a sua utilização, permitindo-nos distinguir o teletrabalho do trabalho ao domicílio, dado este último não necessitar das TIC para o seu exercício. Outros autores (e.g. Rebelo, 2004; Fiolhais, 2007) sintetizam o conjunto das definições em volta do teletrabalho, considerando ainda um outro elemento, a mudança na comunicação entre teletrabalhador e o empregador. A OIT (2020) sublinha que o teletrabalho deve acontecer mediante um acordo voluntário entre o empregador e o colaborador, havendo um consenso sobre vários aspetos, tais como localização do trabalho, horários, instrumentos de comunicação a utilizar, entre outros.

A aplicação do teletrabalho, segundo Baruch e Nicholson, 1997 (cit. *in* Baruch, 2001), é inerente à existência de quatro fatores:

- i. *O trabalho*, no que respeita à natureza do trabalho e a adequação da tecnologia para o trabalho específico;
- ii. *A empresa*, isto é, o apoio da cultura empresarial, incluindo a capacidade de confiar nos teletrabalhadores tendo por base uma gestão à distância;
- iii. *A interface casa-trabalho*, envolvendo desde a qualidade das relações familiares até ao tipo de espaço físico e instalações disponíveis;
- iv. *O indivíduo*, na perspetiva de ajuste de teletrabalho com atitude pessoal, valores, normas, competências e necessidades.

De entre todos os termos existentes, a OIT (2018) opta pelo termo teletrabalho, mas destaca, no entanto, categorias específicas dentro deste. Nessa sua sistematização (OIT, 2018), o teletrabalho é um conceito que deve considerar diferentes variáveis:

- a) lugar/espaço de trabalho (combinação ou fora do espaço físico da empresa);
- b) horas de trabalho (tempo integral ou parcial);
- c) tipo de emprego (assalariado ou independente);
- d) competências exigidas (conteúdo do trabalho).

2.2 Trabalho remoto no período de Pandemia Covid-19

A necessidade de trabalhar a partir de casa, induzida pela pandemia Covid-19, removeu ou modificou, pelo menos temporariamente, muitas das barreiras que estavam a limitar a adoção do teletrabalho nas últimas décadas (Fana et al., 2020). Nesse sentido, a expansão repentina do teletrabalho pode ter preparado o terreno para uma maior adoção do teletrabalho no futuro apesar de, no momento, os fluxos do teletrabalho mostrarem que os arranjos de teletrabalho estão longe de se estabelecerem como uma “nova normalidade” ou paradigma (Fana et al., 2020). Ainda de acordo com estes autores (Fana et al., 2020), os arranjos de teletrabalho parecem continuar a ser considerados como uma resposta de curto prazo às medidas de distanciamento social pelo que continua a ser difícil prever até que ponto as organizações e os trabalhadores desejarão optar por acordos de trabalho remoto quando a pandemia acabar. No entanto, Waizenegger et al. (2020) defendem que os bloqueios nacionais/regionais e as restrições causadas pela disseminação do Covid-19, desencadearam uma transição forçada para o teletrabalho entre colaboradores e profissionais do conhecimento, o que provavelmente irá garantir um caminho para o futuro do trabalho e levar a uma transformação permanente do local de trabalho.

O teletrabalho é reconhecido, há muito tempo, como sendo um regime de trabalho com arranjos alternativos de trabalho para as organizações que, por sua vez, se tornaram uma norma durante a pandemia de covid-19. As organizações que não tinham recursos digitais tiveram que se adaptar forçosamente a este novo conjunto de circunstâncias. Assim, como resultado da pandemia, o teletrabalho tornou-se essencial entre colaboradores e organizações (Waizenegger et al., 2020). Estas, independentemente do tamanho e do setor, fizeram a transição das suas operações para permitir o teletrabalho (Richter, 2020), o que significa que colaboradores com diferentes formações profissionais estão agora a trabalhar exclusivamente através de tecnologias digitais. Esta capacidade de trabalhar remotamente já vinha a ser estimulada, mesmo antes da pandemia. Como parte da sua transformação digital, as organizações implementaram plataformas sociais colaborativas para otimizar processos de conhecimento e apoiar formas mais eficientes de trabalhar (Kirchner & Razmerita, 2019; Martins et al., 2019; Martins, 2022).

Os estudos prévios não fornecem uma investigação completa acerca de como o teletrabalho “forçado” a partir de casa surgiu devido ao covid-19 (Waizenegger et al, 2020; Richter, 2020). Existem algumas diferenças distintas entre o teletrabalho pré-covid-

19 e na altura do covid-19, notadas pelo facto de que, embora o teletrabalho não seja novo, o contexto do covid-19 é (Richter, 2020).

Apesar da incessante atualização tecnológica ao longo das décadas, o teletrabalho feito a partir de casa e o trabalho remoto em geral não se desenvolveram ao mesmo ritmo. A situação permaneceu praticamente inalterada, pelo menos, até ao surto da pandemia de covid-19, quando o bloqueio económico e as medidas de distanciamento social forçaram uma mudança para o teletrabalho em massa (Fana et al., 2020).

Vivemos numa Era em plena mutação que obriga as empresas a reposicionarem-se estrategicamente perante o mercado, impondo-lhes um processo constante de readaptação competitiva e também a adoção de práticas de trabalho mais flexíveis (Figueiredo et al., 2021; Martins, 2022). Neste contexto, em que nos confrontamos com uma realidade de crise pandémica, o teletrabalho impõe-se como um novo paradigma da organização do trabalho, sendo que se apresenta como uma alternativa obrigatória para garantir condições de produtividade e de desenvolvimento económico das estruturas empresariais num contexto de grande fragilização (Figueiredo et al., 2021). Decorrente desta fase pandémica a que estamos a assistir desde o início de 2020, a possibilidade de trabalhar em casa é um conceito que tem vindo a incentivar cada vez mais colaboradores e empresas, pelo que, nos últimos anos, o número de colaboradores que não são obrigados a trabalhar dentro do espaço físico de uma empresa tem vindo a crescer significativamente (Hérmogenes, 2020).

3. Competências para trabalhar remotamente

3.1 Definição de competências

Apesar do conceito de competência ter surgido com maior ímpeto somente a partir do ano 2000, é possível encontrar diversas definições sobre o tema (Almeida, 2012; Meirinhos, Rodrigues & Martins, 2016; Antunes, et al., 2021; Martins, Oliveira & Silva, 2021; Martins, 2021; Neves, Silva & Silva, 2021; Martins & Silva, 2021).

No geral, são distinguidas duas abordagens ao conceito de competências: (1) a abordagem anglo-saxónica e (2) a abordagem francófona (Sire & Tremblay, 1999 cit. in Almeida, 2012; Martins et al., 2021).

De acordo com Almeida (2012), a abordagem anglo-saxónica divide as competências em *hard*, isto é, técnicas e em *soft*, isto é, interpessoais. Nessa dicotomia, as competências do tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado

como competente na realização do seu trabalho, enquanto as competências do tipo *soft* são as que permitem diferenciar as *performances* individuais.

As “*hard skills*” são definidas como procedimentos técnicos ou tarefas práticas que geralmente são convenientes para monitorizar e avaliar, indicam as capacidades específicas para realizar um determinado trabalho. Por sua vez, as “*soft skills*” são caracterizadas como “competências interpessoais”, indicam todas as competências que não estão diretamente ligadas a uma tarefa específica. Estas competências são descritas como sendo intangíveis (Parsons, 2008; Cinatti, 2016; Antunes et al., 2021; Martins et al., 2021; Neves et al., 2021).

Por sua vez, a abordagem francófona das competências, faz uma distinção entre os saberes (*savoirs*), isto é, a dimensão teórica das competências, o *savoir-savoir*; os saber-fazer (*savoir-faire*), que se traduzem nas competências de caráter prático; e os saber-ser (*savoir-être*), que compreendem as competências sociais e comportamentais (Antunes et al., 2021; Martins et al., 2021; Neves et al., 2021).

De acordo com Munhê (2009), o desenvolvimento de competências passou por quatro fases: numa primeira fase, o uso do conceito é centrado na conceção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), e elaborada a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram os colaboradores ao sucesso profissional. Eram levantadas a partir de histórias de sucesso, e eram utilizadas como referências a serem aplicadas indistintamente a todos os tipos de colaboradores. Numa segunda fase, começam a ser geradas escalas de complexidade com vários níveis de entrega da competência, sendo que estas não estavam integradas nas diversas práticas de Recursos Humanos nem vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas. Na terceira fase, as competências humanas deixam de estar fundamentadas nos desempenhos de sucesso dos colaboradores dentro da empresa e passam efetivamente a proceder dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Começa a ocorrer, nesta fase, a integração da gestão das pessoas. Na quarta e última fase, as pessoas apropriam-se dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o seu próprio desenvolvimento profissional.

Mais tarde, o conceito de competência assume novas definições. Camara, Guerra & Rodrigues (2007) definem competência como sendo o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobiliza os conhecimentos técnicos e permite agir na resolução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.

Uma das mais conhecidas definições de competências é a que as define como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que possibilitam a um certo indivíduo exercer uma determinada função. Carbone et al. (2011), entretanto, entendem que a competência não é um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações por ele alcançadas no seu trabalho. Por sua vez, Ceitil (2010) define as competências como *outputs* de desempenho, isto é, resultados específicos que as pessoas trazem para o exercício das suas atividades profissionais. Estas são ainda realidades possíveis de serem observadas que possibilitam, através da sua persistência e regularidade, suportar avaliações objetivas e consistentes sobre a *performance* dos seus detentores. Por outro lado, ter em conta os traços e características dos indivíduos é designado por *inputs*. O fator que diferencia as características das competências é a passagem dos *inputs* (características) aos *outputs* (ação) (Ceitil, 2010).

Para Ceitil (2010), o conceito de competência é um conceito bastante abrangente. Nesse mesmo sentido, este autor identifica quatro perspectivas no contexto das competências, sendo elas:

- i. As competências como atribuições;
- ii. As competências como qualificações;
- iii. As competências como traços ou características pessoais;
- iv. As competências como comportamentos ou ações.

Nas duas primeiras perspectivas, as competências são consideradas como elementos extrapessoais pelo que são definidas como sendo atributos. Na terceira perspectiva, as competências são vistas como características intrapessoais e definidas como capacidades. Na quarta perspectiva, as competências são consideradas como sendo interpessoais e definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação.

3.2 Competências de digitalização e o *home-office*

A pandemia Covid-19 provocou uma enorme transformação no quotidiano das pessoas e no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo em que o covid-19 subverteu de forma abrupta as rotinas normais de trabalho provocou, também, uma aceleração das tendências que já estavam em andamento, envolvendo a migração do trabalho para ambientes online ou virtuais (Kaiffin, 2021). Assim sendo, uma das repercussões para os colaboradores e para as organizações das mais diversas áreas foi a migração repentina para o trabalho remoto, em tempo integral, realizado a partir de casa, sem qualquer preparação prévia (Kniffin et al., 2021; Abbad et al., 2021).

Para além da adaptação brusca às medidas de isolamento que foram preconizadas pela crise sanitária mundial com início em finais de 2019, o teletrabalho emergente introduziu novos desafios e exigências de trabalho, requerendo, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências para se conseguir equilibrar tarefas laborais e domésticas, bem como a utilização das tecnologias digitais requeridas por esta modalidade (Losekann & Mourão, 2020; Antunes et al., 2021; Martins, 2022).

É possível afirmar que entre as conseqüências diretas da adoção da modalidade de teletrabalho estão mudanças nas práticas de trabalho, que exigem uma grande capacidade de adaptação dos colaboradores ao novo contexto e também a esta modalidade. Isto porque os trabalhadores precisaram, sem qualquer tipo de preparação prévia, de conseguir conciliar o trabalho com diversas outras atividades, estabelecer limites entre as fronteiras de trabalho e não trabalho, atuar em equipas virtuais e sem contacto direto com os seus colegas de trabalho, realizar todas as atividades laborais através de tecnologias digitais ou comunicar de forma síncrona e assíncrona (Abbad et al., 2021; Kniffin et al., 2021; Martins et al., 2021; Wang et al., 2021).

Estas mudanças, especialmente nas configurações dos contextos físico e social de trabalho, exigiram uma adaptação rápida desses trabalhadores para que fosse possível existir um equilíbrio entre o trabalho remoto e as outras atividades a desempenhar, se mantivesse o nível de produtividade e se assegurasse, também, que era estabelecida uma jornada saudável de trabalho (Abbad et al., 2021).

Com o evoluir da situação pandémica, nos inícios de 2020, aumentou o teletrabalho em regime de *home-office*. Como resultado deste aumento, ocorreram mudanças tecnológicas que terão efeitos significativos nas interações no local de trabalho (Amis & Greenwood, 2021; Martins, 2022). Os colaboradores tiveram de se adaptar a novas ferramentas digitais e de colaboração, e a novas formas de comunicar com colegas de trabalho, supervisores e clientes (OCDE, 2021). Tiveram, ainda, de fazer esta transição rapidamente, em muitos casos sem formação e, em alguns casos, sem possuírem as competências digitais adequadas (Milasi et al., 2021; Neves et al., 2021).

Sendo a educação considerada como uma forma significativa de os indivíduos poderem desenvolver competências relacionadas com a tecnologia necessárias para preparar a mão de obra e a sociedade para que consigam beneficiar de tecnologias exponenciais (ONU, 2018), é possível evidenciar que as características da população portuguesa dificultaram essa mudança. Isto porque, Portugal é o país que apresenta a percentagem mais elevada de população sem o ensino secundário completo face ao resto

da Europa, representando cerca de 47,8% (Pordata, 2019). A baixa escolaridade da população portuguesa contribui para que uma grande parte dos cidadãos não esteja preparada para os desafios impostos pela tecnologia, dado o baixo nível de educação. Para além disto, e de acordo com o ICT skills 4 all (2019), o conhecimento informático dos indivíduos é decrescente à medida que a população envelhece (Cunha, 2021).

Assim sendo, o nível de competências digitais dos trabalhadores e o leque de oportunidades de formação que lhes são proporcionados para atualizar estas competências são dois fatores-chave adicionais que moldam a absorção desta modalidade (Milasi et al., 2021). Dado a maioria das atividades empresariais estarem a passar a ser realizadas através de plataformas digitais, a falta de conhecimentos e competências na área digital constitui uma grande barreira, sendo necessário que os colaboradores se tornem digitalmente competentes (Martins & Cruz, 2019; Cunha, 2021; Antunes et al., 2021; Martins et al., 2021).

3.3. Competências para trabalhar em tempo de pandemia

Diante da ameaça da pandemia do covid-19, as organizações foram forçadas, quase universalmente, a programas de transformação rápida e radical (Amis et al., 2021). Porventura, para garantir que as organizações prosperem após a crise, os líderes e as suas equipas devem conseguir identificar e construir as competências consideradas como fundamentais aos colaboradores, tendo em conta o seu novo modelo de negócio (Agrawal et al., 2020). A digitalização do trabalho imposta pelo teletrabalho veio sublinhar a importância de os colaboradores saberem como utilizar ferramentas digitais. No entanto, a procura por este tipo de competências insere-se num contexto mais amplo, relacionado com a 4^a Revolução Industrial, cujas empresas e administrações solicitam mais competências digitais aos seus colaboradores (Martins & Cruz, 2019; Hauret & Martin, 2020; Martins et al., 2021). Deste modo, e por forma a enfrentar os desafios e a aproveitar as oportunidades desta nova realidade, os colaboradores precisam de desenvolver, para além das habilidades técnicas e humanas, competências digitais (Soto-Acosta, 2020). Reconhece-se que a participação na sociedade exige um conjunto de competências relacionadas com as tecnologias, a ser entendidas como “habilidades para a vida” (Ferrari, 2013). Aqueles que são capazes de aceder, utilizar e aplicar estas competências dentro da economia e da sociedade num contexto de rápida mudança, estão posicionados para alcançar melhores resultados (Lyons & Kass-Hanna, 2020).

O termo competência digital é definido por Ferrari et al. (2013) como sendo o conjunto de conhecimentos, atitudes e competências necessárias a um indivíduo para que este possa participar ativamente nos ambientes digitais e beneficiar das tecnologias no dia a dia. Por depender da disponibilidade tecnológica e das práticas de adoção dos seus utilizadores, a sua definição detalhada é suscetível de mudar ao longo do tempo. Assim sendo, ser digitalmente competente significa ser capaz e estar disposto a manter-se a par de novos desenvolvimentos e práticas tecnológicas.

A Comissão Europeia, em 2016, define competência digital como a capacidade de localizar, organizar, armazenar, compreender, avaliar, criar e partilhar informação utilizando a tecnologia digital. Partindo desta definição, as competências digitais no trabalho podem ser divididas em:

- i) competências digitais básicas, como as que são consideradas essenciais e compreendem escrever e-mails, utilizar programas de processamento de texto ou realizar pesquisas na Internet (Oberländer et al., 2020);
- ii) competências digitais específicas como todas aquelas que são exigidas somente a alguns colaboradores e em determinadas tarefas, tais como a utilização de programas de *software* internos (Oberländer et al., 2020).

Todavia, Wang et al. (2021) referem ser fundamental considerar outras competências no contexto do teletrabalho. O domínio de um conjunto de *skills* variadas, que combinam *soft* e *hard skills*, pode funcionar como um propulsor de desempenho. As competências técnicas são importantes, pois facilitam a execução de tarefas, mas as socioemocionais (e.g. a comunicação eficaz, autonomia, responsabilidade, tomada de decisão) provavelmente assumirão um lugar de destaque para fazer frente aos desafios impostos (Abbad et al., 2021).

3.4 Competências socioemocionais em contexto de Covid-19

O teletrabalho está ligado a um certo conjunto específico de capacidades, conhecimentos, atributos e habilidades, onde o colaborador deve pôr em prática certas e determinadas competências designadas de competências socioemocionais (Achando, 2020).

Entre estas competências, as que reúnem maior consenso no que concerne à sua valorização, em contexto de teletrabalho (Baruch, 2000; Aranda, 2012; Babú, 2017; Achando, 2020) são, a autonomia, a iniciativa, a responsabilidade, a autoconfiança, a motivação, a organização, a inovação, a maturidade, a independência, a literacia

informática, a autossuficiência, a tendência para o individualismo, a perseverança e orientação para os resultados, comunicação e cumprimento de regras e procedimentos.

Com a entrada em vigor das medidas de *lockdown*, uma grande parte da mão-de-obra foi instruída a permanecer em casa e a continuar a trabalhar remotamente, especialmente para aqueles cujas funções o tornassem possível. Assim, todas as organizações, tanto as que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, como as que nunca tinham recorrido ao mesmo, foram obrigadas a colocar os seus colaboradores a trabalhar a partir de casa (OIT, 2020). Consequentemente, foi necessário que as mesmas criassem as condições essenciais para o novo contexto de teletrabalho, porque mesmo que a grande maioria dos profissionais já trabalhasse horas seguidas em frente ao computador, não estava habituada a ter de se organizar à distância (Achando, 2020). Em linha com este argumento, Sawitri & Rini (2021) defendem que existem diversas *soft skills* necessárias no contexto de pandemia covid- 19, sendo elas:

- i) Influência social, isto é, a capacidade para influenciar os outros é importante no sentido de conseguir que algumas tarefas possam ser concluídas por colegas de trabalho que muitas vezes se recusam a fazê-las.
- ii) Contacto social, pois é necessário promover as interações humanas.
- iii) Colaboração, uma vez que o distanciamento social posicionou os teletrabalhadores para entrar em meios tecnológicos virtuais (Davidson, 2020). Essa atividade virtual permite que uma organização mantenha o contacto entre os seus recursos humanos. É possível a colaboração entre departamentos desde que as plataformas para que tal aconteça estejam disponíveis. Como as atividades são realizadas *online*, toda a conexão é possível desde que a tecnologia possa suportar as plataformas.
- iv) Profissionalismo, pois, mais que nunca, os colaboradores são forçados a ser profissionais no desempenho do seu trabalho, mostram-se mais envolvidos, prontos para tudo, fáceis de contactar e de dar uma resposta assim como rápidos a responder às comunicações recebidas (Feldman & Mazmanian, 2020).
- v) Comunicação, para apoiar o teletrabalho, os indivíduos precisam de métodos de comunicação eficazes (Kawashima et al, 2020). As reuniões online são realizadas, mas as pessoas precisam de saber expressar o que pretendem para evitar mal-entendidos. O processo de comunicação consiste na partilha de mensagens e ideias para que tanto o remetente como o destinatário entendam o mesmo.

vi) Adaptação e autoexploração, porque os colaboradores que estão a trabalhar online, a partir de casa, podem explorar e experimentar muitas ferramentas que lhes permitam realizar o seu trabalho (Richter, 2020), o que permite uma rápida adaptação. Os teletrabalhadores aprendem a interagir *online*, a usar qualquer *software*, o que requer deles, ao mesmo tempo, capacidade de autoexploração dessas ferramentas digitais. A adaptação e autoexploração, são, ainda, necessárias para que os colaboradores mantenham o seu emprego.

Para assegurar que os colaboradores adquirem ou desenvolvem as competências necessárias, existe um conjunto de competências que deve ser detido pelos gestores e supervisores dos teletrabalhadores (Lamond, 2000).

Os gestores de recursos humanos, encarregados de contratar pessoas, de gerir o desempenho dos colaboradores (Martins, Silva & Costa, 2014; Meirinhos et al., 2021), procuram desenvolver maneiras inovadoras, criativas e eficazes de resolver os problemas dos colaboradores em teletrabalho (Leonardi, 2020) e também apoiá-los criando uma estratégia de gestão que seja confiável (Roggeveen, Harmony & Qiao, 2020). Concretamente, os gestores precisam de planear o trabalho dos teletrabalhadores, assegurar que os recursos necessários (financeiros, materiais e humanos) estejam à sua disposição, liderá-los e motivá-los, harmonizar as suas atividades, avaliar os resultados obtidos e modificar as suas atividades de acordo com os resultados alcançados (Lamond, 2000).

Quem monitoriza um acordo de teletrabalho deve ter capacidades de supervisão e comunicação melhores do que qualquer outro indivíduo e deve ser capaz de definir claramente tarefas assim como expectativas específicas. É especialmente importante que os gestores e supervisores de colaboradores em teletrabalho analisem o desempenho do trabalho em relação aos objetivos pré-estabelecidos (Lamond, 2000).

O covid-19 forçou muitos gestores para a gestão de forma remota, o que requer um conjunto de competências diferentes da gestão presencial (Parker, Knight & Keller, 2020; Martins, 2022). Estes foram obrigados a fazer essa transição rápida e, na maioria das vezes, sem qualquer formação. Embora alguns empregos se tenham mostrado adaptáveis, muitos setores não são adequados para o ambiente remoto. Como resultado, alguns gestores podem estar a ter uma maior dificuldade em exercer o seu papel, comparativamente à fase anterior da pandemia covid-19 e, conseqüentemente e inadvertidamente, tornando a vida dos seus subordinados mais stressante à medida que

tanto colaboradores como gestores lutam para se adaptar a este novo contexto (Parker, Knight & Keller, 2020; Martins, 2022).

Parker et al. (2020) demonstram que muitos gestores estão com dificuldades em exercer a sua função e que beneficiariam de mais apoio por parte das organizações. Cerca de 40% dos 215 supervisores e gestores envolvidos no estudo de Parker et al., (2020) expressaram possuir uma baixa autoconfiança relativamente à sua capacidade de gerir trabalhadores remotamente e outros 16% referem não estar certos de que o possam fazer. Parker e colegas (2020) relataram, ainda, haver falta de confiança dos gestores em influenciar os teletrabalhadores a fazerem bem o seu trabalho assim como coordená-los de forma eficaz. Os resultados de Parker et al. (2020), sugerem, também, uma falta de autoeficácia na gestão do trabalho remoto, referindo-se esta à crença na própria capacidade de dominar situações desafiadoras.

Em linha com este argumento, importa, pois, preparar ainda os gestores para ajudarem a devolver a autonomia dos colaboradores, sendo que estes devem fazer uma espécie de “*check-in*” aos colaboradores em vez de os controlar. Os gestores, de acordo com Parker et al. (2020), precisam de conseguir fornecer informações aos colaboradores que trabalham remotamente, orientação e apoio por forma a que os colaboradores consigam trabalhar de forma autónoma. Parker et al. (2020) sublinham, ainda, que é imprescindível que os gestores aprendam novas capacidades de delegação para que consigam dar aos seus colaboradores uma maior autonomia sobre os seus métodos e tempo de trabalho, o que, por sua vez, promoverá a motivação, a saúde e o desempenho dos trabalhadores.

A má gestão das equipas remotas poderá ter consequências negativas – tanto para trabalhadores, como para as famílias e para a economia (Parker et al., 2020; Martins, 2021). Em linha com este princípio, esta dissertação centra-se em explorar quais as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas.

1.1 Objetivos do estudo

O presente estudo surge com os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Explorar quais as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas.

Objetivos específicos:

- Compreender quais os maiores desafios que os profissionais da área dos RH encontraram na gestão de teletrabalhadores;
- Identificar quais as lacunas por si percecionadas em termos de competências necessárias para gerir trabalhadores nesta modalidade;
- Explorar como ultrapassaram as dificuldades associadas ao défice de competências;
- Identificar eventuais apoios recebidos para a implementação do trabalho remoto.

1.2 Desenho metodológico

Tendo por base os objetivos do estudo, e sendo que existe a necessidade de reunir informações com um carácter reflexivo, assim como reunir perceções diferentes, optou-se por um estudo exploratório tendo por base uma metodologia do tipo qualitativa. Esta opção pela técnica de recolha qualitativa permite que os participantes apresentem a sua perspetiva subjetiva, isto é, sobre o modo como percecionam a realidade onde estão inseridos, ao mesmo tempo que permite recolher informação sobre crenças, opiniões e ideias das pessoas envolvidas (Spencer, 1993).

Através desta metodologia pretende-se obter uma maior compreensão acerca de uma determinada realidade partindo da análise exploratória de uma temática sobre a qual ainda existem poucos estudos (Yin, 2014).

A metodologia qualitativa é adequada a pesquisas que têm por objetivo adquirir conhecimento através de perspetivas e experiências de indivíduos (Moretti et al., 2011) pelo que não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, instituições no geral ou organizações (Gerhardt & Silveira, 2009). Snape & Spencer (2003), acrescentam, que esta favorece as amostras de pequena dimensão - sendo estas escolhidas a partir de um conjunto de critérios específicos-, e que favorece também a riqueza nos detalhes da informação dos dados recolhidos.

Na presente dissertação recorreu-se à aplicação de entrevistas escritas a profissionais da área dos Recursos Humanos, integrando perguntas abertas e semi-abertas (Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2014).

Uma nota sobre a opção metodológica para referir que inicialmente pretendia-se fazer um estudo de maior profundidade, através da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente. Contudo, a situação pandémica inviabilizou esta possibilidade, optando-se por questionar via WhatsApp e redes sociais gestores de recursos humanos. Como requisito para a elegibilidade da participação consideramos imperativo ter equipas de trabalho em teletrabalho, pelo menos durante um período mínimo de 2 meses, após o início da pandemia, e não ter experiência de gestão de teletrabalhadores anteriormente à pandemia covid-19.

1.3 Participantes

Para este estudo recorreu-se a uma amostra não probabilística, sendo os participantes selecionados de acordo com requisitos previamente definidos de modo a garantir o alcance dos objetivos desta investigação (Vinuto, 2014). Foi selecionada uma amostra intencional com recurso à amostragem “bola de neve”, a partir de contactos privilegiados da investigadora e sugestões de participantes à medida que iam sendo questionados sobre o tema. A amostragem “bola de neve” resulta de um processo contínuo de recolha de informação, beneficiando da rede de contactos dos participantes inicialmente identificados pela investigadora como adequados para fornecer contactos de potenciais participantes. O processo tende a finalizar quando a saturação da amostra é alcançada (Vinuto, 2014).

A realização da entrevista centrou-se num conjunto de participantes que cumpriam os requisitos previamente estabelecidos, nomeadamente a) serem profissionais da área dos recursos humanos b) terem estado em trabalho remoto, pelo menos durante um período mínimo de 2 meses, após o início da pandemia e c) não terem experiência de gestão de teletrabalhadores anteriormente à pandemia covid-19. Esta entrevista foi realizada online, entre abril e agosto de 2022. No total, foram entrevistados 108 profissionais de gestão de recursos humanos, altura em que foi alcançada a saturação da informação.

1.4 Técnica de recolha da informação

A utilização da entrevista é um instrumento de investigação que tem por objetivo recolher informações com base na inquirição de um grupo representativo da amostra que está em estudo (Sousa & Baptista, 2012). Esta consiste, portanto, na tradução dos objetivos de pesquisa em questões específicas que permitirão ao analisar os dados recolhidos tirar conclusões sobre a população estudada (Gil, 2008). A sua aplicação possui ainda diversas vantagens, nomeadamente o anonimato nas respostas, poder abranger um grande número de respostas e implicar gastos reduzidos o que faz com que os participantes respondam o que julgam ser mais conveniente (Gil, 2008). Este autor, acrescenta ainda que esta é uma das técnicas mais utilizadas para recolher dados em ciências sociais.

A entrevista aplicada no âmbito do estudo tem por objetivo explorar quais as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas na gestão de trabalhadores remotos, mediante a experiência de trabalho remoto vivida pela primeira vez na sua carreira de profissionais de RH. Esta entrevista foi disponibilizada online na plataforma Google Forms e partilhada nas redes de contactos da investigadora, nomeadamente LinkedIn, Facebook e WhatsApp, pedindo aos primeiros participantes que pudessem recomendar a participação de outros profissionais com o perfil previamente definido.

1.5 Procedimento de análise de dados

No que diz respeito ao tratamento dos dados recolhidos, uma das técnicas mais comuns de análise de dados qualitativos na investigação em ciências sociais passa pela análise de conteúdo (Gerhardt & Silveira, 2009). Esta é composta por seis etapas: 1) definição clara do problema e, sempre que possível, do contexto teórico; 2) definir o corpus, precisando as regras de seleção do material a amostrar; 3) operacionalização; 4) proceder à análise dos dados; 5) verificar a fidelidade e 6) interpretação. O seu principal objetivo é organizar os dados com a finalidade de ser possível encontrar respostas para o problema em questão, ou seja, tornar os dados qualitativos descritíveis, aqui a codificação tem um papel central. Consequentemente, este método de tratamento da informação recolhida, permitiu identificar as principais ideias relativas ao objeto de estudo (Vala, 1986).

Para a análise foi utilizado o Microsoft Excel.

De acordo com as respostas obtidas foram criadas categorias gerais que, posteriormente, foram redefinidas para categorias mais objetivas e centradas nos objetivos do estudo, sendo que as respostas foram inseridas nestas categorias dependendo do seu conteúdo.

Esta análise facilitou o estudo, uma vez que auxiliou a transformação de uma grande quantidade de texto num resumo organizado com os principais resultados (Erlingsson & Brysiewicz, 2017) e permitiu, também, fazer a identificação de diferentes objetos de análise no conteúdo, assim como evidenciar mais facilmente semelhanças e discrepâncias entre os resultados obtidos a partir dos diferentes participantes.

1.5.1 Caracterização dos participantes

1.5.1.1 Género

Dos 108 inquiridos que participaram no estudo, a maioria constituía o género feminino (71%),

Tabela 1 – Género dos inquiridos

		Nº de questionários	%
Género	M	31	29%
	F	77	71%

1.5.1.2 Idade

Em termos de idade, é possível verificar que o grupo etário predominante situa-se na faixa etária dos 39-42 (19%), seguindo-se as idades compreendidas entre os 23-26 com 15% e das idades entre os 35-38 com 14%.

Os participantes nas faixas etárias acima dos 55 anos, são os menos representados (4%), conforme ilustra a tabela 2.

Tabela 2 – Idade (por grupo etário) dos inquiridos

Idade (por grupo etário)	Nº de respostas	%
23-26	16	15%
27-30	14	13%
31-34	13	12%
35-38	15	14%
39-42	21	19%

43-46	11	10%
47-50	10	9%
51-54	4	4%
55-58	3	3%
59-63	1	1%

1.5.1.3 Ocupação profissional e setor de atividade

Quanto à ocupação profissional (tabela 3), é possível constatar que, entre os profissionais de Recursos Humanos que responderam ao questionário, os Gestores de RH constituem o maior número de respondentes (36%), seguidos dos Diretores de RH (31%), dos Consultores de RH (13%) e dos Técnicos de RH (12%).

Tabela 3- Ocupação profissional dos inquiridos

Ocupação profissional	Nº	%
Analista de RH	1	1%
Consultor de RH	14	13%
Coordenador	1	1%
Diretor de RH	34	31%
Gestor de RH	39	36%
Head of People	3	3%
Técnico de RH	13	12%
Training Officer	1	1%

Por sua vez, relativamente ao setor de atividade, os dados recolhidos evidenciam uma diversidade de setores, desde Tecnologia, Retalho, Restauração a Biotecnologia. Os setores de atividade com maior representatividade estão ligados aos setores da Tecnologia (IT), com 21%, Indústria com 13%, Consultoria e Serviços com 10% e RH com 9% (tabela 4).

Tabela 4 – Setor de atividade dos inquiridos

Setor de atividade	Nº	%
Advocacia	1	1%
Automóvel	3	3%
Banca	2	2%
Biotecnologia	1	1%
Construção	1	1%
Consultoria	11	10%
Consultoria de RH	2	2%
Energia	1	1%
Ensino	5	5%
Fashion Design	1	1%
Financeiro	1	1%
Hotelaria	5	5%
Indústria	14	13%
IT	22	21%
Manutenção de edifícios	1	1%
Privado	1	1%
Restauração	1	1%
Retalho	8	7%
RH	10	9%
Semicondutores	1	1%
Serviços	11	10%
Social	2	2%
Transporte e Logística	2	2%

1.5.1.4 Dimensão da organização e localização

As empresas onde estes profissionais de RH trabalham têm, em média, 3755 colaboradores, com um mínimo de 2 colaboradores e um máximo de 250 000 colaboradores (tabela 5) e encontram-se localizadas, maioritariamente, nos concelhos do Porto (38%), Lisboa (9%), Maia (9%) e Matosinhos (8%), conforme mostra a tabela 6.

Tabela 5- Número de colaboradores das organizações onde os inquiridos trabalham

Nº trabalhadores da organização	Nº respostas	%
2-150	52	49%
170-500	28	26%
550-1000	9	8%
1200-8000	14	13%
20000-250000	4	4%

Tabela 6 – Localização das organizações dos inquiridos

Localização	Nº respostas	%
Alfragide	1	1%
Amarante	3	3%
Aveiro	2	2%
Braga	4	4%
Carnaxide	1	1%
Felgueiras	2	2%
Gondomar	1	1%
Guimarães	1	1%
Lisboa	9	9%
Maia	9	9%
Matosinhos	8	8%
Oliveira de Azeméis	1	1%
Ovar	1	1%
Paredes	1	1%
Ponte da Barca	2	2%
Porto	40	38%
Póvoa de Varzim	1	1%
Remota	1	1%
Santa Maria da Feira	3	3%
Trofa	1	1%

Valongo	3	3%
Viana do Castelo	6	6%
Vila do Conde	2	2%
Vila Nova de Famalicão	2	2%

1.5.1.5 Teletrabalho

Em relação ao tempo em teletrabalho, os profissionais de rh participantes neste estudo estiveram, em média, 20 meses nesta modalidade, oscilando esta permanência entre um mínimo de 2 meses e um máximo 240 meses (tabela 7).

Tabela 7- Número de meses que os profissionais passaram em teletrabalho

Nº meses em teletrabalho	Nº respondentes
2	2
3	9
5	1
6	8
7	3
8	2
9	1
10	6
12	8
13	2
14	2
15	1
16	4
17	1
18	9
19	1
20	2
23	1
24	20
25	3

26	5
27	2
28	2
30	5
31	1
53	1
56	1
120	1
240	1

Quando questionados, 49% dos inquiridos encontrava-se a desempenhar a sua profissão em regime de teletrabalho/trabalho remoto (gráfico 1).

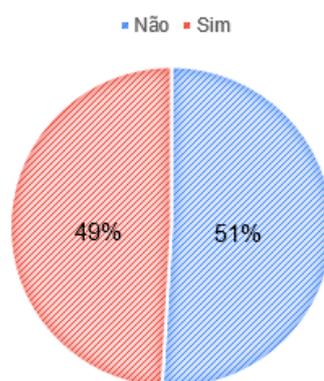


Gráfico 1- Percentagem de profissionais de RH atualmente em trabalho remoto

Na sua maioria, os participantes estiveram em trabalho remoto entre 2- 12 meses (40 participantes), outros entre 13-29 meses (12 participantes). Para além desta maioria que esteve temporariamente em trabalho remoto a tempo inteiro, 4 dos respondentes encontram-se em regime híbrido desde o início da pandemia.

A decisão de estar em teletrabalho foi na sua maioria involuntária (57 inquiridos), sendo a pandemia a justificação apresentada. Contudo, os restantes participantes consideraram a decisão voluntária. Como principais razões para permanecer em teletrabalho voluntariamente, os participantes apontam o facto de a empresa ter implementado um regime híbrido (14 inquiridos) ou porque a empresa deu a opção de escolha aos seus colaboradores (7 inquiridos). Todas as restantes opções (ex. a empresa ser 100% remota, ter sido por uma questão de adaptação e motivação dos colaboradores,

por opção própria de alguns profissionais, por uma questão de poupança de tempo e custos e também pela melhor concentração) tiveram um número muito reduzido de respostas.

Os respondentes geriram colaboradores em trabalho remoto com uma média de 58 colaboradores por gestor. O mínimo de colaboradores a gerir foi 1 e o máximo 1700.

Tabela 8 – Número de colaboradores em trabalho remoto geridos pelos participantes

Nº de colaboradores geridos	Nº respostas obtidas
1	3
2	6
3	9
4	4
5	6
6	1
7	2
8	1
10	3
11	1
12	7
14	2
15	1
16	2
17	2
18	2
20	1
25	2
30	2
35	2
40	1
50	3
60	2
64	1
65	2
70	2
80	1

100	4
103	1
115	1
120	2
131	1
170	1
210	1
220	1
300	1
1700	1

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1. Desafios encontrados na gestão de trabalhadores remotos

Os principais desafios encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão de teletrabalhadores prendem-se com a comunicação (27%). Como justificação apresentam o facto de esta não ser tão célere, ter passado a ser em formato digital, o esclarecimento de dúvidas em tempo útil passar a ser maior e existirem dificuldades na partilha de informações. Também a utilização de ferramentas de comunicação remota surge como um desafio para alguns profissionais, conforme confirmam os seguintes excertos:

“Esclarecimento de dúvidas em tempo útil” (participante 20)

“Inicialmente a adequação dos meios informáticos” (participante 36)

“O maior desafio sem dúvida o facto de a comunicação passar de imediata a ter um delay. Para além disso, muitas vezes a perda do elemento não verbal torna a comunicação ainda mais distante” (participante 51)

“Utilização de ferramentas de comunicação remota” (participante 56)

“A comunicação não é tão imediata ou célere” (participante 59)

“Comunicação interna mais complexa e ramificada” (participante 84)

“Resposta mais rápida ou demorada (por vezes é mais demorado o envio de uma msg ou meeting)” (participante 105)

Para além destes desafios de gestão do dia-a-dia das equipas de trabalho, os participantes sugerem terem sentido dificuldades relacionadas com as relações interpessoais no trabalho, nomeadamente na ligação entre gestor e equipa, conexão entre as equipas de trabalho, dificuldades em motivar as equipas, dificuldades de interação e proximidade (vigora um sentimento de distância), conforme confirmam os seguintes testemunhos:

“Considero que o maior desafio foi a privação do contacto com as pessoas, na nossa área essencial para uma correta avaliação dos candidatos” (participante 108)

“A ligação com todos da equipa” (participante 31)

“Sentir o pulso a todos os colaboradores e as dinâmicas de relação interpessoal” (participante 74)

“A união da equipa dispersou um pouco” (participante 101)

Outro dos desafios que sobressai entre os participantes do estudo está associado a problemas relacionados com a socialização e gestão emocional. Seguem-se alguns testemunhos confirmatórios:

“Falta de interação com os colegas” (participante 3)

“Ausência de socialização” (participante 10)

“Falta dos momentos de convívio e descontração em equipa no office”
(participante 39)

“Dificuldade em criar ligação e desmotivação devido a isolamento” (participante 102)

A gestão de tempo é também um dos maiores desafios destacado pelos participantes, nomeadamente a dificuldade que os profissionais têm em definir prioridades, fazer pausas e desligar completamente após o término do período de trabalho, conforme relatam os seguintes participantes:

“Disciplina para não estar 200% ligada” (participante 16)

“Desligar completamente do trabalho após desligar o computador e cumprir as pausas” (participante 89)

“Conseguir efetuar as pausas que devem existir numa longa jornada de trabalho”
(participante 100)

“Gestão do tempo, há sempre tendência de se trabalhar mais tempo em teletrabalho” (participante 104)

O *onboarding* de novos colaboradores foi apontado como um desafio para 6 participantes, em particular devido ao facto de o processo se tornar mais lento, existir falta de experiência por parte dos mesmos:

“Integração na equipa de novos colaboradores” (participante 47)

“A integração/aculturação de um novo elemento na equipa/empresa nesta modalidade remota é mais lento” (participante 59)

“Fazer onboardings de pessoas sem experiência profissional” (participante 94)

A dificuldade em promover o trabalho em equipa e em promover o *engagement* são outros dos desafios elencados por 8 profissionais de RH, conforme destaca um desses participantes:

“Coordenação de tarefas e a gestão do trabalho de equipa entre os diversos departamentos” (participante 95)

A motivação (5 participantes), o acompanhamento (4 participantes) (dos mais juniores e acompanhamento de dificuldades sentidas pelos colaboradores), a conexão à cultura organizacional - manter cultura e valores da empresa (5 participantes), gestão do trabalho (5 participantes) (controlo do nº de horas de trabalho, desfasamento de horários, pouca perceção do trabalho realizado e elevado número de reuniões), coordenação do

trabalho em equipa, sentimento de distância e comprometimento são mais algumas das dificuldades sentidas, evidenciadas nos seguintes relatos:

“Manter a motivação das pessoas” (participante 2)

“Acompanhamento dos mais juniores e monitorização dos mecanismos de autoregulação” (participante 21)

“Pouca perceção do trabalho realizado e desfasamento de horários” (participante 22)

Apesar de todos os desafios acima mencionados, 6 profissionais de RH referem não ter sentido nenhum desafio na gestão de teletrabalhadores, pois acreditam que os desafios que sentem ao gerir colaboradores nesta modalidade são os mesmos que teriam ao fazer a gestão de colaboradores em trabalho presencial.

“Nenhum” (participantes 60, 77, 85, 98)

“Os desafios são os mesmos do trabalho presencial” (participantes 26,55)

Mais 3 participantes afirmam não ter tido qualquer desafio pois a empresa providenciou-lhes todas as ferramentas necessárias, o que permitiu uma boa integração dos trabalhadores nesta modalidade, e porque consideram mais produtivo o teletrabalho no sentido que dá para conciliar melhor o tempo do trabalho em si, conforme explicita o seguinte testemunho:

“Diria que não encontrei desafios. Acho mais produtivo o teletrabalho no sentido que dá para conciliar melhor o tempo de trabalho em si” (participante 105)

2 Competências na gestão de trabalhadores remotos

A generalidade dos profissionais de RH (87 participantes) afirma possuir as competências necessárias à gestão de colaboradores na modalidade de teletrabalho.

As motivações pelo qual o afirmam passam por: terem recebido formação adequada; possuírem experiência; o acompanhamento diário que é feito; terem KPIS bem definidos; definição de objetivos (processos muito bem estruturados para que todos saibam o seu papel e consigam o melhor planeamento para o seu dia a dia); o sentimento de confiança e proximidade dos colaboradores; o aprimoramento de competências como comunicação assertiva e competências tecnológicas; empatia; liderança (presente e preocupada); reuniões rápidas diárias para estabelecimento de tarefas e atividades; comunicação constante e acompanhamento; investimento em equipamento adequado ao teletrabalho; *software* que permita a comunicação interna e global; motivação; foco;

capacidade de adaptação e facilidade na mudança; resiliência; possuírem as ferramentas necessárias para organizar e coordenar o trabalho das equipas; e, saber delegar. Seguem-se exemplos de algumas evidências relacionadas com as motivações apresentadas pelos participantes:

- a) Possuírem formação adequada
“*Sempre recebi a formação adequada*” (participantes 45, 68, 77)
- b) Acompanhamento diário
“*Acompanhamento diário*” (participante 29)
- c) KPIS definidos
“*KPIS bem definidos*” (participante 29)
- d) Definição de objetivos
“*Desde que a definição de objetivos esteja bem definida e comunicada e haja o devido acompanhamento (regular touch base) o teletrabalho tem tudo para funcionar*” (participante 13)
- e) Sentimento de confiança/ proximidade
“*Manter a equipa motivada, comunicar, disponibilidade, foco, dar na mesma o bom dia, mesmo que seja de forma virtual, etc*” (participante 26)
“*Creio que tenho a capacidade de fazer a gestão de trabalhadores remotos porque acredito que a confiança é o pilar de qualquer relação. Incluindo o teletrabalho.*” (participante 53)
- f) Aprimoramento de competências
“*Com esta nova forma de trabalhar, fomos aprimorando outras competências, como a comunicação assertiva, objetiva e clara. Também as aquisições de competências tecnológicas foram importantes para acompanhar os vários processos on time*” (participante 59)
- g) Empatia
“*Capacidade de me colocar no lugar do outro*” (participante 50)
“*...muito importante conseguir empatia através de uma tela*” (participante 59)
- h) Liderança
“*Através de uma liderança presente, preocupada*” (participante 30)
“*Com mais de 2 anos de experiência nesta situação e liderança de sucesso, as competências desenvolveram-se*” (participante 49)
- i) Reuniões
“*Trabalhamos na base da confiança e fazemos várias reuniões para estarmos todos alinhados*” (participante 73)

- j) Comunicação constante
“Com reuniões rápidas diárias para estabelecimento de tarefas e atividades”
(participante 101)
“Consigo manter uma comunicação constante” (participante 102)
- k) Possuir equipamento adequado
“Investimento em equipamento adequado devido a vida híbrida, apoios para a criação de home office” (participante 84)
- l) Software
“investimento em software que auxilia na comunicação interna e global”
(participante 84)
- m) Capacidade de adaptação
“A operação tem apresentado níveis de sucesso. Adaptamos a novas formas de trabalhar e de comunicar” (participante 6)
“O que a pandemia nos veio trazer foi maior necessidade de adaptabilidade e facilidade na mudança” (participante 74)
- n) Resiliência
“Resiliência” (participante 86)
- o) Ferramentas para coordenar trabalho em equipa
“Temos as ferramentas necessárias para organizar e coordenar o trabalho em equipa” (participante 95)
- p) Saber delegar
“Saber delegar” (participante 87)

Apesar do sentimento de confiança em vigor, alguns profissionais denotam existir uma facilidade de controlo dos colaboradores através das tecnologias.

“As tecnologias facilitam o controlo e todos os colaboradores já estão familiarizados com o trabalho remoto” (participante 5)

No entanto, 21 participantes sentem não possuir as competências necessárias à gestão de teletrabalhadores. Como principais obstáculos apresentados identificam: a pandemia não ter permitido uma preparação para este processo dado terem sido obrigados a ajustar-se; animação de equipa num modelo 100% remoto requerer ferramentas que não eram ensinadas até ao momento; existirem dificuldades de coordenação; falta de formação digital; não terem recebido formação específica sobre o tema pelo que existe uma falta de conhecimentos sobre gestão de colaboradores remotos, nomeadamente em termos de motivação e gestão de tempo; os profissionais encontrarem-se em processo de aquisição dos conhecimentos necessários, mais uma vez dada a falta de preparação prévia. Seguem-se exemplos de alguns obstáculos apresentados pelos participantes:

a) Falta de preparação prévia

“A pandemia não nos permitiu ter uma preparação para o processo, fomos todos apanhados de surpresa e tivemos de nos ajustar, é como entrar num comboio que já está em andamento, a preparação é feita no momento, o que naturalmente obriga a uma busca de conhecimento nesta matéria quase dia a dia” (participante 108)

b) Necessidade de ferramentas não ensinadas até ao momento

“Animação de equipa num modelo 100% remoto requer competências que não se ensinavam até agora” (participante 52)

c) Dificuldades de coordenação

“Dificuldade de coordenação” (participante 23)

d) Falta de formação digital

“Sem formação digital suficiente para a adaptação do processo” (participante 7)

e) Falta de formação

“Sinto que me falta aprender muito sobre gestão de colaboradores remotos, nomeadamente, motivação e gestão de tempo” (participante 58)

“Falta-me formação para adquirir essas competências” (participante 41)

f) Estar em processo de aquisição de competências

“Estamos a adquirir os conhecimentos necessários, ninguém estava preparado para isto” (participante 22)

3 Competências necessárias à gestão de trabalhadores remotos

As competências consideradas como essenciais aos profissionais na gestão de teletrabalhadores, prendem-se essencialmente com a comunicação (72 participantes), competências digitais (68 participantes), planeamento e organização (65 participantes), liderança (64 participantes), capacidade de adaptação (62 participantes), organização (56 participantes), orientação para resultados (53 participantes), adaptação (52 participantes), saber delegar (47 participantes), motivação (46 participantes), autonomia, colaboração e responsabilidade (45 participantes), conforme evidencia a tabela 9.

Tabela 9- Competências para a gestão de trabalhadores remotos

Competências	Nº de respostas
Adaptação	52

Autoconfiança	18
Autoeficácia	13
Autoexploração	6
Autonomia	45
Autossuficiência	9
Capacidade de adaptação	62
Colaboração	45
Competências digitais	68
Comunicação	72
Contacto social	18
Criatividade	28
Cumprimento de regras e procedimentos	12
Delegação	30
Gestão de expectativas	34
Independência	12
Influência social	8
Iniciativa	28
Inovação	14
Liderança	64
Literacia informática	21
Motivação	46
Organização	56
Orientação para resultados	53
Perseverança	21
Planeamento e organização	65
Profissionalismo	24
Resolução de problemas	41
Responsabilidade	45
Saber delegar	47
Supervisão	28
Utilização de softwares	33

Por sua vez, as competências que apresentam um menor número são a autoexploração (6 participantes), influência social (8 participantes) e autossuficiência (9 participantes).

No que toca às competências que estes sentem/sentiam não deter quando iniciaram a gestão de teletrabalhadores, as mais referidas são a gestão de expectativas e utilização de softwares (20 participantes), competências digitais (19 participantes), comunicação (13 participantes), autoconfiança e saber delegar (12 participantes). As competências iniciativa e responsabilidade não foram indicadas por nenhum dos respondentes, conforme ilustra a tabela 10.

Tabela 10 – Competências que os profissionais sentiam não deter na gestão de trabalhadores remotos

Competências	Nº de respostas
Adaptação	11
Autoconfiança	12
Autoeficácia	3
Autoexploração	3
Autonomia	3
Autossuficiência	4
Capacidade de adaptação	9
Colaboração	4
Competências digitais	19
Comunicação	13
Contacto social	4
Criatividade	6
Cumprimento de regras e procedimentos	3
Delegação	9
Gestão de expectativas	20
Independência	4
Influência social	3
Iniciativa	0
Inovação	3
Liderança	6
Literacia informática	11
Motivação	4

Organização	3
Orientação para resultados	2
Perseverança	0
Planeamento e organização	8
Profissionalismo	1
Resolução de problemas	3
Responsabilidade	0
Saber delegar	12
Supervisão	11
Utilização de softwares	20

Dos profissionais que sentem possuir todas as competências necessárias à gestão de colaboradores em teletrabalho, 53 participantes não alteraram o seu comportamento na gestão dos mesmos pois consideram-no desnecessário. As justificações passam pelo aumento do nível de horário de contacto individual para garantir um melhor acompanhamento; o facto de já anteriormente trabalharem em equipas matriciais, por projeto, com foco em prazos e resultados, pelo que apenas tiveram de se adaptar à questão remota; manterem a mesma postura, atitude e profissionalismo e o mesmo acompanhamento; e, não haver necessidade dado o tempo de trabalho ser o mesmo. Estas evidências são explicitadas pelos seguintes participantes:

- a) Aumento do contacto individual

“Apenas aumentei o nível de horário de contacto individual para garantir um melhor acompanhamento” (participante 89)

- b) Trabalharem em equipas matriciais

“Já trabalhávamos em equipas matriciais, por projeto, com foco em prazos e resultados. Basicamente, foi só adaptar a questão remota” (participante 106)

- c) Manterem a mesma postura

“Mantive a mesma postura, atitude e profissionalismo” (participante 30)

- d) Não haver necessidade

“O tempo de trabalho é o mesmo” (participante 6)

“Não houve necessidade. Os objetivos foram cumpridos mesmo estando em teletrabalho” (participante 13)

“Uma vez que era um processo já realizado pelas diferentes equipas, não existiu alteração de comportamentos, apenas uma adaptação a uma nova realidade global.”
(participante 38)

Os participantes que não detinham competências, como principais justificações para alterarem o seu comportamento na gestão dos teletrabalhadores, sublinham razões como: um maior controlo do trabalho (5 participantes), maior disciplina para dar o exemplo (1 participante), maior empatia, capacidade de organização e de delegar tarefas, acompanhamento diferente (5 participantes), abordagens de proximidade (1 participante), acompanhamento mais direto e focado em KPIS (1 participante); adaptação ao contexto remoto nomeadamente na gestão de expectativas (2 participantes); alteração de hábitos de trabalho e incentivo à autonomia (1 participante); comunicação mais frequente (4 participantes); confiança (1 participante); atividades de *team building* remoto e transição para *dashboards* digitais (1 participante); maior atenção e preocupação com o bem estar de todos e perceber se tinham condições e recursos de trabalho adequados (2 participantes); inovação nas formas de comunicação, tipo e forma das reuniões de equipa (2 participantes); liderança de proximidade (2 participantes); capacidade de organização e de delegar tarefas (2 participantes); maior flexibilidade (2 participantes); maior foco em resultados (1 participante); maior preocupação com a planificação de atividades (1 participante); criação de iniciativas com maior regularidade de forma a promover uma boa comunicação (1 participante); redução dos prazos das tarefas (1 participante); rotinas de gestão de supervisão/gestão distintas (1 participante).

a) maior controlo do trabalho

“acompanhamento mais sistemático” (participante 35)

“maior controlo do trabalho” (participantes 44, 45, 64)

“mais monitorização digital” (participante 86)

b) maior disciplina para dar o exemplo

“maior disciplina para dar o exemplo” (participante 2)

c) maior empatia, capacidade de organização e de delegar tarefas, acompanhamento diferente

“Maior compreensão, sobretudo com pais que trabalhavam a partir de casa e tinham filhos” (participante 19)

“A forma de acompanhamento teve de ser diferente por algumas pessoas”
(participante 15)

“Um maior acompanhamento no trabalho de cada um, uma vez que não conseguia observar in loco no dia a dia” (participante 17)

“Fui mais calmo e compreensivo” (participante 57)

“Maior empatia, capacidade de organização e de delegar tarefas” (participante 85)

d) abordagens de proximidade

“abordagens de proximidade” (participante 47)

e) acompanhamento mais direto e focado em KPIS

“acompanhamento mais direto e focado em KPIS” (participante 28)

f) Adaptação ao contexto remoto nomeadamente na gestão de expectativas;

“Adaptação ao contexto remoto nomeadamente na gestão de expectativas” (participante 11)

“Adaptação à nova realidade e adaptação dos desafios dos próprios colaboradores” (participante 46)

g) Alteração de hábitos de trabalho e incentivo à autonomia

“Alterei hábitos de trabalho e incentivo a autonomia” (participante 8)

h) comunicação mais frequente

“Tentamos comunicar mais. Para garantir que a mensagem passa de forma correta, uma vez que nos falta a confirmação como existia no regime presencial” (participante 50)

“Mais cuidado na relação com a equipa, comunicação mais regular” (participante 55)

“Sinto a necessidade de comunicar mais frequentemente. Ao invés de um email prefiro que marquem uma cal comigo para falarmos 1-1” (participante 56)

“Mais comunicação uma vez que não há contacto físico” (participante 89)

i) Confiança

“confiança” (participante 82)

j) atividades de *team building* remoto e transição para *dashboards* digitais

“Contacto mais frequente, atividades de teambuilding remoto, transição para dashboards digitais, entre outras” (participante 51)

k) Maior atenção e preocupação com o bem-estar de todos e perceber se tinham condições e recursos de trabalho adequados

“Estive mais atenta e preocupada com o bem-estar de todos e se tinham condições de trabalho adequados” (participante 21)

“Tive de garantir que conseguia ajudá-los a ultrapassar as dificuldades que sentem também por trabalharem remotamente” (participante 93)

l) Inovação nas formas de comunicação, tipo e forma das reuniões de equipa

“como não era possível o contacto pessoal, foi necessário usar as tecnologias para comunicar com os colaboradores” (participante 5)

“inovação nas formas de comunicação, tipo e forma das reuniões de equipa, acompanhamento, ...” (participante 20)

m) liderança de proximidade

“Fica mais complicado de perceber o verdadeiro estado mental e físico do colaborador, de conseguir chegar ao colaborador e poder compreender melhor as dificuldades e necessidades do próprio” (participante 40)

“liderança de proximidade” (participante 69)

n) capacidade de organização e de delegar tarefas

“Mais ágil, menos fechado quanto à forma de fazer as coisas, na forma de delegar e colaborar” (participante 29)

“Passei a comunicar de uma forma completamente diferente, reuniões diárias e na organização e gestão de responsabilidades da equipa” (participante 107)

o) maior flexibilidade

“Não é a mesma coisa ter as pessoas perto fisicamente do que através de um retângulo ou microfone. Tornamo-nos mais flexíveis” (participante 48)

“Máxima liberdade, máxima responsabilidade. Acho que cada vez mais podemos delegar e não precisamos de ter horários rígidos e controlar as horas a que os trabalhadores fazem o trabalho” (participante 92)

p) maior foco em resultados

“maior foco em resultados” (participante 26)

q) maior preocupação com a planificação de atividades

“maior preocupação com a planificação de atividades” (participante 22)

r) criação de iniciativas com maior regularidade de forma a promover uma boa comunicação

“passamos a reunir e criar iniciativas com maior regularidade de forma a promover uma boa comunicação” (participante 109)

s) redução dos prazos das tarefas

“redução dos prazos das tarefas” (participante 90)

t) rotinas de gestão de supervisão/gestão distintas

“rotinas de supervisão/gestão distintas” (participante 24)

3.1 Estratégias de desenvolvimento de competências para trabalhar remotamente

a) Através da formação de desenvolvimento de competências

Esta estratégia de desenvolvimento de competências para trabalhar remotamente beneficiou 28 participantes. No entanto, 79 participantes não usufruíram de qualquer formação de preparação para trabalhar e gerir equipas remotamente (tabela 11).

Tabela 11- Número de participantes que receberam/ não receberam formação

Formação	Nº respostas
Sim	28
Não	79

Os profissionais de RH que receberam formação (28 participantes), esta passou por diversas áreas, nomeadamente: comunicação, liderança, gestão de equipas em trabalho remoto; recrutamento, inteligência emocional (com o objetivo de se desenvolverem e envolverem os colaboradores das suas organizações); delegação de responsabilidades e literacia informática; boas práticas no teletrabalho /trabalho em contexto remoto; modelo de trabalho híbrido; gestão estratégica; informática; inglês; microsoft Teams e Zoom; office 365; plataformas online; e, webinaries disponibilizados pela empresa (tabela 12).

Tabela 12- Diferentes áreas em que os participantes receberam formação

Áreas de formação	Nº participantes	Excerto
Comunicação	1	“Comunicação assertiva” (participante 58)
Liderança	2	“Formação de liderança incluindo tópicos de gestão à distância” (participante 13) “Formação de liderança” (participante 32)
Gestão de equipas em trabalho remoto	4	“gestão de teletrabalho” (participante 15)

		<i>“gerir equipas em trabalho remoto”</i> (participante 29, 51,89)
Recrutamento	1	<i>“formação de recrutamento”</i> (participante 32)
Inteligência emocional	2	<i>“Inteligência emocional”</i> (participante 32, 108)
Delegação de responsabilidades e literacia informática	1	<i>“Delegação de responsabilidades e literacia informática”</i> (participante 58)
Boas práticas no Teletrabalho	1	<i>“Boas práticas no teletrabalho/trabalho em contexto remoto”</i> (participante 29)
Modelo de Trabalho Híbrido	2	<i>“modelo de trabalho híbrido”</i> (participante 29,42)
Gestão estratégica	1	<i>“Gestão estratégica”</i> (participante 69)
Informática	3	<i>“Software”</i> (participante 4,42, 61) <i>“IT”</i> (participante 11, 82) <i>“temas mais relacionados com as tecnologias de informação”</i> (participante 92)
Inglês	1	<i>“Inglês e formação google”</i> (participante 86)
Microsoft Teams e Zoom	3	<i>“Teams, trabalho de equipa em formato virtual”</i> (participante 25) <i>“Zoom”</i> (participante 55) <i>“Teams e Zoom”</i> (participante 94)
Office 365	1	<i>“Office 365”</i> (participante 13)
Plataformas online	1	<i>“plataformas online”</i> (participante 49)
Webinares	2	<i>“Webinares de gestão de equipas remotas”</i> (participante 15) <i>“Vários webinares que foram disponibilizados por empresa relativos ao contexto que estamos a viver”</i> (participante 30)

Dos inquiridos que não possuem as competências necessárias à gestão de teletrabalhadores, na sua totalidade (21 participantes) não receberam qualquer tipo de formação para os/as ajudar a ultrapassar as lacunas por si encontradas (tabela 13).

Destes, 12 participantes indicam que tal deveu-se à falta de iniciativa da empresa, falta de tempo (7 participantes), considerarem desnecessário (4 participantes), por opção da empresa (2 participantes), falta de tempo (4 participantes), a empresa considerar a formação como desnecessária (1 participante), contenção de custos (1 participante), por uma questão de adaptação e desenvolvimento pessoal (1 participante), falta de oportunidade (1 participante), falta de preparação da empresa (1 participante), a formação informal ter sido suficiente (1 participante), não ser política da empresa (1 participante), não ter havido iniciativa por parte do profissional (1 participante).

Tabela 13 – Razões pelas quais os participantes não receberam formação

Motivo pelo qual não receberam formação	Excerto
Falta de iniciativa da empresa	“Poucas iniciativas da empresa” (participante 7) “Não foi promovido pela empresa” (participante 24)
Ser desnecessário	“Porque senti não precisar” (participante 2) “Não foi necessário, adaptei-me” (participante 5)
Opção da empresa	“Empresa não deu” (participante 34) “Por opção da organização” (participante 57)
Falta de tempo	“Falta de tempo” (participante 6, 8, 36)
Empresa considera formação desnecessária	“Não sentimos necessidade, empresa jovem onde a tecnologia é o dia a dia” (participante 83) “Não acharam necessário” (participante 101)
Competências desenvolveram-se	“Com o tempo e a execução de tarefas diárias as competências foram-se desenvolvendo” (participante 56)
Contenção de custos	“Contenção de custos” (participante 40)

Adaptação e desenvolvimento pessoal	<i>“Porque foi uma questão de adaptação e crescimento profissional”</i> (participante 52)
Falta de oportunidade	<i>“Não existiu”</i> (participante 3) <i>“Não houve”</i> (participante 17)
Falta de preparação da empresa	<i>“Porque a empresa não estava preparada para este acontecimento”</i> (participante 21)
Formação informal foi suficiente	<i>“Formação informal foi suficiente. Leitura, conferências”</i> (participante 9)
Não ser política da empresa	<i>“Não é política da empresa”</i> (participante 104)
Falta de iniciativa por parte do participante	<i>“Inércia minha”</i> (participante 7)

b) Outras iniciativas de desenvolvimento de competências

Para dotar estes participantes de um conjunto de competências socioemocionais adequadas ao trabalho remoto, 2 participantes indicam ter investido em iniciativas como aulas de ginástica, movimentos de apoios sociais, de entre as quais o aconselhamento por parte de psicólogos para se conseguirem identificar ansiedades/comportamentos de risco.

“Realizamos várias ações de formação e diferentes iniciativas para todo o país, com o objetivo de desenvolvermos e envolvermos as nossas pessoas. Aulas de ginástica, movimentos de apoios sociais” (participante 32)

“Aconselhamento de psicólogos para identificar ansiedades/comportamentos de risco” (participante 73)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1.1 Desafios encontrados na gestão de trabalhadores remotos

A pandemia da Covid-19 criou condições exigentes para os gestores de recursos humanos.

De entre os diversos desafios que estes tiveram de enfrentar, a comunicação foi um dos principais. Sendo a comunicação crítica, fazê-la de forma clara torna-se um desafio quando os colaboradores trabalham a partir de casa tal como recentemente foi sublinhado por Nyberg, et al (2021).

Apesar de existirem evidências indicando que o trabalho a partir de casa em pelo menos 50% do tempo leva a uma menor frequência de troca de informações, isso não significa necessariamente que a qualidade de informação trocada seja afetada (Fonner & Roloff, 2010). No entanto, contrariamente ao referido por Fonner & Roloff (2010), argumenta-se que o trabalho remoto pode, pelo contrário, reduzir a qualidade e a quantidade de informação partilhada dado, em algumas situações, dificultar o trabalho em equipa e a sua colaboração. Estes resultados reforçam anteriores argumentos que indicam que os trabalhadores remotos têm uma capacidade reduzida de conseguir construir entendimento partilhado e conhecimento implícito (Baruch, 2000; Sarker et al., 2012). Para além disso, os resultados sugerem haver maior dificuldade de comunicação. Ou seja, os profissionais de RH entrevistados referirem que, comparativamente ao trabalho presencial, existiram mais dificuldades na partilha de informações, levando a que a comunicação passasse a não ser tão célere, uma vez que teve de ser feita uma transição para o digital, e a necessidade de esclarecimento de dúvidas passou a ser maior.

Para além da comunicação surgem, também, dificuldades que se prendem com relações interpessoais, principalmente na ligação entre equipa e gestor e conexão entre equipas.

Routley (2020) refere que os maiores obstáculos no trabalho remoto estão associados com problemas de interação e foco. Esses obstáculos são também referidos pelos profissionais entrevistados, sendo que estes sentem dificuldades na gestão de tempo, gestão do trabalho, têm dificuldades em definir prioridades, fazer pausas e conseguir desligar completamente após o término do período de trabalho. Surge ainda, a incapacidade em conseguir separar trabalho e vida pessoal e familiar, uma vez que ao trabalharem a partir de casa não conseguem fazer uma separação entre tarefas domésticas e atividades profissionais (Sawitri & Rini, 2021), corroborando a perspectiva de vários autores que relataram que o trabalho remoto pode contribuir para um aumento do conflito

entre vida profissional e pessoal, uma vez que a fronteira entre trabalho e vida privada torna-se tênue (Tietze & Musson, 2002; Gregg, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012; Gold & Mustafa, 2013).

Como os trabalhadores remotos têm oportunidades reduzidas de interações sociais e informais com os seus colegas, o teletrabalho pode contribuir para sentimentos de isolamento social e falta de envolvimento no local de trabalho (Tremblay, 2002; Golden, 2009; Gregg, 2011; Tremblay & Thomsin, 2012), pelo que dificuldades de *engagement* são também elencadas.

Assim, o sentimento de isolamento social e diminuição da satisfação no trabalho podem contribuir para uma identificação reduzida com as suas organizações e um compromisso organizacional reduzido (Allen et al., 2003; Golden, 2009). A conexão à cultura e valores organizacionais, são neste estudo indicados como um obstáculo.

Apesar de Maurer (2020) referir que muitas organizações transitaram para a decisão de realizarem entrevistas virtuais nos processos de seleção de candidatos, o que efetivamente acelera a adoção de contratações virtuais (Nyberg, et al., 2021), os resultados obtidos no estudo demonstram que o *onboarding* de novos colaboradores, quando feito de forma virtual torna-se um desafio, uma vez o processo em si se torna mais lento, dada a falta de experiência ao mesmo tempo que o trabalho em equipa também se torna um desafio e existem dificuldades de *engagement*. Já estudos anteriores (e.g. Gilson, et al., 2015) referem que quando os colaboradores começam a trabalhar num ambiente virtual, sentem mais dificuldade em se integrarem na organização e em aprenderem as competências e práticas específicas. Nesse sentido, também as organizações enfrentam dificuldades em estabelecer a sua cultura e integrar os colaboradores na cultura organizacional (Verburg et al., 2013). Em concordância, os profissionais referem que a conexão à cultura organizacional, em termos de manter a cultura e os valores da empresa pode ser desafiante.

Apesar de todos os desafios acima mencionados, parte dos profissionais de RH referem não ter sentido nenhum desafio na gestão de trabalhadores remotos, pois acreditam que os desafios que sentem ao gerir colaboradores nesta modalidade de trabalho são os mesmos que teriam ao fazer a gestão de colaboradores em trabalho presencial. Este sentimento é percecionado por considerarem que a empresa lhes providenciou todas as ferramentas necessárias, o que permitiu uma boa integração dos trabalhadores nesta modalidade de organização do trabalho. Contrariamente ao defendido por alguns dos seus investigadores (Tremblay & Thomsin, 2012; Gold & Mustafa, 2013),

os resultados deste estudo sugerem que o trabalho remoto pode gerar maior produtividade, atendendo a que permite conciliar melhor o tempo do trabalho e a vida pessoal do teletrabalhador. Todavia, esta percepção carece de ser confirmada em estudos futuros.

1.2 Competências para a gestão de trabalhadores remotos

O teletrabalho/trabalho remoto emergente introduziu novas exigências de trabalho que requerem o desenvolvimento de competências por forma a conseguirem equilibrar tarefas laborais e domésticas (Losekann & Mourão, 2020).

Como competências essenciais aos profissionais na gestão de teletrabalhadores surgem, advindas dos dados recolhidos, a comunicação, competências digitais, planeamento e organização, liderança, capacidade de adaptação, organização, orientação para resultados, adaptação, saber delegar, motivação, autonomia, colaboração e responsabilidade. Estas competências vão ao encontro das competências que reúnem um maior consenso no que concerne à sua valorização, em contexto de teletrabalho (Baruch, 2000; Aranda, 2012; Babú, 2017; Achando, 2020), nomeadamente, comunicação, orientação para os resultados, autonomia, a iniciativa, a responsabilidade, a autoconfiança, a motivação, a organização, a inovação, a maturidade, a independência, a literacia informática, a perseverança, autossuficiência e, cumprimento de regras e procedimentos.

Os colaboradores precisam de métodos de comunicação eficazes (Kawashima et al, 2020). As reuniões *online* são realizadas, mas as pessoas precisam de saber expressar o que pretendem para evitar mal-entendidos. O processo de comunicação consiste na partilha de mensagens e ideias para que tanto o remetente como o destinatário entendam o mesmo significado da mensagem (Sawitri & Rini, 2021).

Dado a maioria das atividades empresariais estarem a passar a ser realizadas através de plataformas digitais é necessário que os colaboradores se tornem digitalmente competentes (Cunha, 2021). Esta digitalização do trabalho imposta pelo teletrabalho veio sublinhar a importância de os colaboradores, em geral, saberem utilizar ferramentas digitais (Soto-Acosta, 2020).

Uma vez que o distanciamento social posicionou os teletrabalhadores para a adoção regular de meios tecnológicos virtuais (Davidson, 2020), a colaboração permite

às organizações manterem contacto com e entre os seus recursos humanos, independentemente do espaço onde realizem o seu trabalho.

Apesar de Sawitri & Rini (2021) defenderem que a influência social é importante, no sentido de conseguir que algumas tarefas possam ser concluídas por colegas de trabalho que, muitas vezes, se recusam a fazê-las, os profissionais participantes nesta investigação referem-na como sendo uma das competências menos essenciais à gestão de trabalhadores remotos.

Para além da influência social, também a autossuficiência e a autoexploração surgem como competências não tão essenciais. Importa destacar que a autossuficiência, faz parte das competências que reúnem um maior consenso no que concerne à sua valorização, em contexto de teletrabalho. Contudo, esta evidência não se configura novidade, uma vez que diversa literatura (e.g. Baruch, 2000; Aranda, 2012; Babú, 2017; Achando, 2020), tem vindo a destacar a menor relevância de ambas as competências no que respeita à matriz de competências necessárias para gerir trabalhadores remotos.

1.3 Ultrapassar lacunas apresentadas em termos de competências

Gestores de recursos humanos responsáveis pela contratação de pessoas, pela gestão de desempenho dos colaboradores, salários e benefícios procuram formas inovadoras, criativas e eficazes de resolver os problemas dos colaboradores e apoiá-los criando uma estratégia de gestão confiável (Azizi et al., 2021). Para serem mais eficazes na implementação de mudanças, os gRH precisam de rever as suas técnicas de gestão de talentos e alinhá-las com os novos objetivos estratégicos da organização e especificar as prioridades das novas áreas (Tomicikova, et al., 2021). Nesse sentido, necessitam de possuir um conjunto de competências que lhes permitam desempenhar as suas tarefas de forma adequada.

No que toca às competências que os profissionais não detinham quando iniciaram a gestão de trabalhadores remotos, as mais referidas são (1) gestão de expectativas e utilização de softwares, (2) competências digitais, (3) comunicação, (4) autoconfiança e (5) saber delegar. Todavia não são conhecidos estudos empíricos prévios que destaquem estas competências como não detidas pelos gestores de colaboradores remotos, pelo que este resultado confere originalidade que pode ter a ver com o papel que líderes assumem na gestão das suas equipas ao mesmo tempo que enfatizam a grande dependência da interação física e de contextos de trabalho predominantemente presenciais.

Dos inquiridos que sentiam não possuir as competências necessárias à gestão de trabalhadores remotos, a sua maioria não recebeu qualquer tipo de formação para o/a ajudar a ultrapassar as lacunas por si encontradas. Existem poucas evidências de que muitas organizações dediquem tempo para desenvolver novas abordagens de gestão voltadas para arranjos de trabalho alternativos, como é o caso do trabalho remoto (Beauregard, 2019).

Dos diferentes motivos pelos quais estes profissionais não receberam formação são apresentados (1) a falta de iniciativa da empresa/por opção da empresa, (2) falta de tempo, (3) percepção de que a formação é desnecessária ou a empresa considerar a formação como desnecessária, (4) as competências terem-se desenvolvido com a execução das tarefas diárias, (5) contenção de custos, por uma questão de adaptação e desenvolvimento pessoal, (6) falta de oportunidade, (7) falta de preparação da empresa, (8) a formação informal ter sido suficiente, (9) não ser política da empresa, (10) não ter havido iniciativa por parte do profissional. Estes resultados estão alinhados com a cultura organizacional predominante nas empresas nacionais e que tende a ver a formação e desenvolvimento mais como um custo e não como um investimento (Silva & Martins, 2016; Martins et al. 2017).

Pesquisas anteriores centradas na investigação de abordagens eficazes de comunicação por parte de gestores (Beauregard, 2019), determinaram que estes devem permanecer em contato próximo com os teletrabalhadores, mas esse contato deve enfatizar a partilha de informações, em vez de ser uma monitorização dos processos de trabalho.

No entanto, os profissionais de RH que tiveram ações formativas, estas privilegiaram diversas áreas, nomeadamente: comunicação, liderança, gestão de equipas em trabalho remoto; recrutamento, inteligência emocional; delegação de responsabilidades e literacia informática; atualizações de subsistemas de RH; modelo de trabalho em contexto remoto/ híbrido; gestão estratégica; informática; inglês; microsoft teams e zoom; office 365; plataformas online; e, webinares disponibilizados pela empresa.

Foram ainda desenvolvidas iniciativas como aulas de ginástica, movimentos de apoios sociais, de entre as quais o aconselhamento por parte de psicólogos para se conseguirem identificar ansiedades/comportamentos de risco. No entanto, os dados confirmam haver défice de conhecimento por parte das organizações para que possam avaliar e adaptar-se às novas condições laborais (Bloom et al., 2020; McKibbin &

Roshen, 2020). As organizações implementaram a modalidade de teletrabalho/trabalho remoto sem saber como o fazer de forma eficaz, pelo que enfrentaram surpresas, dificuldades e falta de conhecimento (Micko, 2020; Neeley, 2020). Os desafios da comunicação, colaboração e aplicação da tecnologia parece estar na agenda do dia dos estudiosos do trabalho remoto (e.g. Fana et al. 2020; Parker et al., 2020; Nyberg et al., 2021). Recomendações atualizadas baseadas em novos estudos tornaram-se vitais para as organizações em tempos de “novo normal” (Bonacini, Gallo & Scicchitano, 2021), sendo esta preocupação transversal à generalidade dos profissionais de RH participantes neste estudo.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Principais conclusões

Sendo o principal objetivo deste estudo explorar as competências que ajudam a melhorar a eficácia profissional dos gestores de equipas remotas, os resultados obtidos demonstram que a generalidade dos participantes possui as competências necessárias à gestão de colaboradores nesta modalidade de organização do trabalho. Os participantes identificam diversas competências como sendo relevantes na gestão de trabalhadores remotos, nomeadamente a comunicação, competências digitais, planeamento e organização, liderança, capacidade de adaptação, organização, orientação para resultados, adaptação, saber delegar, motivação, autonomia, colaboração e responsabilidade.

Apesar do reconhecimento destas competências como essenciais, são diversos os desafios que os participantes afirmam terem surgido durante a gestão de colaboradores em trabalho remoto. No entanto, vários participantes afirmam não terem sentido desafios na gestão de trabalhadores remotos, uma vez que consideram que esta modalidade lhes permite conciliar melhor o seu tempo de trabalho, porque as suas organizações lhes providenciaram todas as ferramentas necessárias e, também, porque houve uma boa integração dos colaboradores ao teletrabalho.

Dos profissionais que sentiam não possuir as competências necessárias à gestão de teletrabalhadores, a maioria dos participantes não recebeu qualquer tipo de formação para auxiliar a adquirir/desenvolver essas competências. De entre essas competências destacam-se a gestão de expectativas, utilização de *softwares*, competências digitais, comunicação, autoconfiança e saber delegar.

Num novo contexto, em que é importante ajudar os colaboradores a entenderem a nova cultura da organização e a agirem de acordo com as normas esperadas, a comunicação, o comportamento e o papel dos gerentes tornam-se cruciais. Em ambientes de trabalho remoto, os resultados sugerem que os gestores devem discutir e estabelecer novas diretrizes ou normas de equipa para permitir que todos cheguem a um acordo e entendam como prosseguir. Além disso, as empresas devem permitir que os seus colaboradores tenham tempo para aprender novas ferramentas e competências que os auxiliem no trabalho remoto assim como fornecer-lhes oportunidades educacionais e formações que sejam relevantes (Zou et al., 2021) para a maior eficácia futura destes trabalhadores remotos.

Embora a pandemia Covid-19 tenha interrompido momentaneamente a economia e as rotinas de trabalho, esta também ofereceu oportunidades às organizações para

implementarem uma aprendizagem contínua e progredirem na qualificação e requalificação dos seus colaboradores. Assim, fazer a adaptação das competências e funções dos colaboradores às formas de trabalho pós-pandemia será crucial para a construção da resiliência do modelo operacional (Agrawal et al., 2020).

5.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Este estudo tem algumas limitações. Uma das principais está relacionada com a escassez de literatura específica sobre o tema em estudo, que explore especificamente quais as competências necessárias a um gestor na gestão de trabalhadores remotos, especialmente quando esta decisão é involuntária e forçada por um contexto de *lockdown*.

Outra limitação está associada à seleção de participantes. Em tempos de pandemia não foi fácil encontrar participantes com disponibilidade para colaborar num estudo que exigia a participação física entre investigadora e o profissional de RH. A opção pela entrevista online foi a solução encontrada, embora conscientes da perda da riqueza da informação obtida.

Outra limitação está diretamente relacionada com a metodologia. Ainda que a opção tenha sido pela abordagem qualitativa, o facto de haver elevada resistência para a entrevista ser presencial, a opção foi pela entrevista remota e de preenchimento escrito pelo entrevistado, convertendo-a numa entrevista estruturada. Esta decisão retirou riqueza aos dados recolhidos, considerando as respostas às questões terem uma abordagem mais superficial do tema em exploração. A garantia de anonimato dos participantes inviabilizou um segundo contacto para solicitar aprofundamento de algumas respostas. Futuros estudos deverão optar por entrevistas presenciais de modo a garantir maior profundidade na riqueza dos resultados, podendo o mesmo guião ser adotado para realização de uma entrevista semi-estruturada. A falta de interação entre entrevistado e entrevistador foi uma das principais limitações apontadas a este estudo.

Assim, propomos que estudos futuros possam continuar a estudar o tema da gestão de trabalhadores remotos, especialmente em momentos de menos envolvimento nas atividades de gestão da pandemia para confirmar se as competências agora identificadas se mantêm após maior tempo de experiência em gestão de trabalhadores remotos. Será relevante que, futuramente, outros investigadores possam desenvolver um estudo quantitativo, obtendo a generalização dos resultados a todo o país e profissionais ligados a diversos setores de atividade. Seria ainda pertinente, comparar competências de trabalho

remoto, envolvendo não só gestores de trabalhadores remotos, mas também os próprios trabalhadores remotos e, em concreto, perceber o papel que a formação profissional poderá assumir na aquisição e desenvolvimento das competências de trabalho remoto. Isto é, se a maior adesão ao trabalho remoto possa ser associada a pessoas que têm acesso a formação de desenvolvimento de competências para trabalhar remotamente.

Em jeito de conclusão, esta dissertação permitiu alargar o conhecimento sobre a gestão de trabalho remoto ou trabalhadores remotos e sensibilizar as empresas e os profissionais de RH que quanto maior for a sua preparação para esta modalidade de trabalho, maior poderá ser a produtividade e a conciliação da vida profissional e pessoal dos colaboradores remotos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achando, C. (2020). *Um estudo comparativo entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19*. [Dissertação de mestrado, ISCTE]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21859>.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C.V., & Lima, A.C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE*, 15 (3), 511-533.
- Allen, D., G., Renn, R., W., & Griffeth, R., W. (2003). The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management* 22, 125–163.
- Almeida, P. (2012). *Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI*. Bnomics.
- Amis, J., M., & Greenwood, R. (2021). Organisational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. *Journal of Management Studies*, 58 (2).
- Antunes, A., Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2021, 1-2 Abril). *Human Resources Consultants: What digital skills?* [Sessão de conferência]. 37th International Information Management Association (IBIMA), Cordoba, Spain. ISBN: 978-0-9998551-6-4. Retrieved from [Human Resources Consultants: What Digital Skills? | International Business Information Management Association \(IBIMA\)](#).
- Aranda, B. (2012). *Análise das condições de trabalho dos teletrabalhadores – Antecedentes, processos e consequentes na visão do trabalhador e da chefia*. [Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE – Instituto universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/6132>.
- Araújo, I., C., Castro., M., C., D., Maia, P., L., O., & Granja, D., M., L. (2020). Indústria 4.0 e seus impactos para o mercado de trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 6(4). <https://doi.org/10.34117/bjdv6n4-411>.
- Azizi M., R., Atlasi., R., Ziapour., A., Abbas., J., & Naemi., R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*. 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.
- Babú, D., A. (2017). *The overall potential of telecommuting*. [Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE – Instituto universitário de Lisboa. https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/15325/1/deveani_babu_diss_mestra_do.pdf.

- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology, Work and Employment* 15, 34–49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-29.
- Beauregard, T., Basile, K., A., & Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. Em *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp.511-543). Cambridge University Press.
- Bonacini, L. & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34 (10), 303-360.
- Camara, P., B., Guerra, P., B., & Rodrigues J., V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carbone, P., P. (2011). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3 ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Castells, M. (2000). *A Sociedade em Rede* (Vol 1, 8ª Ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Ceitel, M. (2010). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp.21-37). Lisboa: Sílabo.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1).
- Comissão Europeia. (2016). Human Capital: Digital inclusion and skills. *Europe’s Digital Progress Report 2016*. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-59542017000400010escript=sci_arttextetlng=es.
- Correia, A. & Passos (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras de século XXI. Em Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. *GRH para Gestores*. (pp. 339-363). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., R., F. (2021). A passagem de trabalho presencial para teletrabalho: Gap de competências digitais. [Dissertação de mestrado, ISEG]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/21639>.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. *Publications Office of the European Union*,

Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
<http://eurofound.link/ef1658>.

- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández, M., E., & Vázquez, I., G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*. European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville.
- Feldman, D. & Gainey, T. (1997). Patterns of Telecommuting and Their Consequences: Framing the Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 7, 369–388.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Fiolhais, R. (1995). *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho subordinado em Portugal*. Comunicações 1996, pp.184.
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e gestão de recursos humanos. Em A. Caetano & J. Vala (3ª ed.). *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 237-261). Lisboa: Editora RH.
- Fonner, K.L. & Roloff, M. F. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- Fritz, E., M., Higa, K., & Narasimhan, S. (1995). Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature. *Journal of Group Decision and Negotiation Support*, 4 (4), 311–334.
- Gerhardt, T., E. & Silveira, D., T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
<http://hdl.handle.net/10183/52806>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª Ed.). Editora Atlas SA.
- Gilson, L., L., Maynard, M., T., Jones, Y., N., C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41, 1313-1337.
- Gold, M., & Mustafa, M. (2013). Work Always Wins: Client Colonisation, Time Management and the Anxieties of Connected Freelancers. *New Technology, Work and Employment*, 28, 197–211.
- Golden, T.D. (2009). Applying Technology to Work: Toward a Better Understanding of Telework. *Organization Management Journal*, 6, 241–250.
- Gregg, M. (2011). *Work's Intimacy*. (1ª Ed). Cambridge, UK: Polity Press.

- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Etoril: Príncipia Editora.
- Haddon, L. & Brynn, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.
- Handy, S. L. & Mokhtarian, P., L. (1995), Planning for telecommuting, measurement and policy issues. *Journal of American Planning Association*, 61(1), 99–111.
- Hermógenes, L., R., S., Santos, M., Nascimento, P., F. & Teixeira, L., F., H. (2020). A importância das digital skills em tempos de crise: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia covid-19. *Rev. Augustus*, 25(51), 198-218.
- ICT skills 4 all. (2019). *Empowering old adult citizens for a digital world*. Disponível em: https://www.up.pt/ictskills4all/wp-content/uploads/sites/297/2019/09/O2_PT.pdf.
- Kirchner, K., & Razmerita, L. (2019). Managing the Digital Knowledge Work with the Social Media Business Value Compass. *52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 6438–6447).
- Kraut, R. (1989). Telecommuting: the trade-offs of Home Work. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.
- Lamond, D., Daniels, K & Standen, P. (1997). *Defining Telework: What is exactly?* Trabalho apresentado no Second International Workshop on Telework, Amesterdam, 1, 177-187.
- Lansbury, R., D. (2018). The changing world of work and employment relations: a multi-level institutional perspective of the future. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 28(1), 5-20.
- Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro. Diário da República n.º 235/2021, Série I de 2021-12-06, páginas 2 – 9. Assembleia da República. ELI: <https://data.dre.pt/eli/lei/83/2021/12/06/p/dre/pt/html>.
- Leite, A., L., Lemos, D., C., & Wilnei, A., S. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186-209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>.
- Leon, V. (2020). *Human Resource Management during the COVID-19 Pandemic*. California State University, Northridge.

- Leonardi, P., M. (2020). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies* 58(1).
- Lord, P. (2020). Changing world, changing work. *Contemporary Social Science*, 15(4), 407-415.
- Losekann, R., G., C., B., & Mourão, H., C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28 (Ed. Esp.), (pp. 71-75).
- Martino, V., D. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int. Labor Review*, 129(5), 529–553.
- Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica (Coord.). Lisboa: Editora RH, Páginas 316, ISBN 978-972-8871-68-0.
- Martins, D. (2022). Do Mundo VUCA ao Mundo BANI: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas (pp. 287-292). Em P. Ramos & V. Ribeiro (Coord.). *Gestão de empresas com pessoas a bordo*. Lisboa: Editora D’Ideias. ISBN 978-989-53457-6-2.
- Martins, D., Gomes, J. & Santos, C. (2019) A era do trabalho 5.0: be human with smart technology (pp. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-989-561-007-5.
- Martins, D., Oliveira, A. & Silva, S. (2021). Knowledge Management through Competencies: An Exploratory Study in the Automotive Industry Sector (pp. 554-562). Em Proceedings of 22nd European Conference on Knowledge Management, 02-03 September, Coventry University – United Kingdom.
- Martins, D., Silva, S. & Costa, E. (2014). “El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos em Portugal”. Em Jesus, M., Baptista, C., & Serra, F. *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve. ISBN: 978-989-8472-59-5.
- Martins, D., Silva, S., Silva, C. (2017). Human Resources Management Practices in Hospitality Companies. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index 127, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(7), 1903 – 1909.

- Maurer, R. (2020). *Job interviews go virtual in response to COVID-19*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>.
- McKibbin, W. & Fernando, R. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios*. Centre for Applied Macroeconomic Analysis, Crawford School of Public Policy.
- Mears, J. (2007). *Father of telecommuting Jack Nilles says security, managing remote workers remain big hurdles*. NetworkWorld.com. <https://www.networkworld.com/article/2299251/father-of-telecommuting-jack-nilles-says-security--managing-remote-workers-remain-big-hurd.html?page=2>.
- Meirinhos, V., Rodrigues, A., C., & Martins, D. (2016). Human Resources Development: Engaging Employability Skills into Curriculum Design and Delivery. ICERI2016 Proceedings (pp. 1540-1548), Seville, Spain, ISBN: 978-84-617-5895-1; ISSN: 2340-1095, doi: 10.21125/iceri.2016.1341.
- Moretti, F., Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient Education and Counseling*. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>.
- Munhê, V., P., C. (2009). *Apostila de gestão de pessoas por competência*. Londrina: Presença Educação e Arte.
- Neves, C., Silva, S. & Martins, D. (2021). The competences in the digital era in the tourism and hospitality sector. Proceedings of the 4Th International Conference on Tourism Research (ICTR 2021), pp. 423-429, Vila do Conde, Portugal. ISBN: 191276492X, 9781912764921. DOI: 10.34190/IRT.21.103
- Nilles, J. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22 (4), 301-317.
- Nyberg, A., J., Shaw, J., D. & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967-1976. DOI:10.1177/01492063211023563.

- OIT. (2018). Legislação em matéria de proteção do emprego: Regulação da flexibilidade externa. OIT Trabalho digno em Portugal 2008-18: Da Crise à Recuperação. Genebra: OIT, pp. 50-68.
- OIT. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide. Geneva: International Labour Office, Switzerland.
- Olson, M., H. & Primps, S., B. (1984). Working at home with computers: work and non-work issues. *Journal of Social Issues*, 40, 97–112.
- ONU (2018). Building digital competencies to benefit from existing and emerging technologies, with a special focus on gender and youth dimensions. *Commission on Science and Technology for Development*.
- Organização Mundial da Saúde. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> .
- Parker, S., K., Knight, C., & Keller, A. (2020). *Remote Managers Are Having Trust Issues*. Change Management. Harvard Business Review.
- Pordata. (2019). *População activa: total e por nível de escolaridade completo*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo-1008>.
- Raiborn, C., & Butler, J., B. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. Wiley Periodicals Inc. DOI 10.1002/jcaf.20511
- Rebello, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. Lisboa: RH Magazine.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>.
- Rocha, C., T., M., & Amador, F., S. (2017). Telework: conceptualization and issues for analysis. *Cad. Ebape BR*, 16(1).
- Roggeveen, S., Chen, S., W., Harmony, C., R., Ma, Z. & Qiao P. (2020). The adaption of post COVID-19 in IHRM to mitigate changes in employee welfare affecting cross cultural employment. *IETI Transact. Econom. Manag.* 1(1), 1–18.
- Rosenfield, C., L. & Alves, D., A. (2011). Teletrabalho. CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, pp. 414-418.

- Routley, N. (2020). *6 charts that show what employers and employees really think about remote working*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-working-office-employees-employers>.
- Salomon, I. (1986). *Telecommunications and travel relationships: a review*. Boston: Transp. Res.
- Sarker, S., X. Xiao, S. Sarker and M.K. Ahuja (2012), 'Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work/Life Balance Impacts', *MIS Quarterly Executive*, 11, 1–15.
- Serra, P. (1996). *O teletrabalho: conceito e implicações*. http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf.
- Silva, S. & Martins, D. (2016). Human Resource Management in Hotel Units: The Portuguese Case. *Academica Turistica. Tourism & Innovation Journal – Revija za turizem in inovativnost*, Year 9, N° 1, June, ISSN 1855-3303.
- Silva, S., Martins, D. & Silva, C. (2018). *Soft skills in expatriation* (pp. 2910-2920). Proceedings of 31st IBIMA Conference, 25-26 April, Milan, Italy. ISBN: 978-0-9998551-0-2.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.
- Sousa, D. (2016). O Enquadramento Legal do Teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*, 6, 1-18.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2012). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Pactor.
- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, of context, and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74(2), 119–126.
- Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. DOI: 10.1080/09585192.2010.516600
- Thomas, Z. (2020). *Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers?* Retrieved from <https://www.bbc.co.uk>: <https://www.bbc.co.uk/news/technology-52340651>.

- Tietze, S. & Musson, G. (2002). When ‘Work’ Meets ‘Home’: Temporal Flexibility as Lived Experience. *Time and Society*, 11, 315–334.
- Tremblay, D. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54-65.
- Tremblay, D.G. and L. Thomsin (2012), ‘Telework and Mobile Working: Analysis of Its Benefits and Drawbacks’, *International Journal of Work Innovation*, 1, 100–113.
- Veloso, A., L., O., M. (1998). Teletrabalho. Aspectos facilitadores de implementação. [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/63120>.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68-79.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.
- Waizenegger L., McKenna B., Cai W. & Bendz T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1800417
- 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: an International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Yin, R. (2014). Case study research - design and methods. *Applied social research methods series* (3^a ed.). London: Sage Publications.

Apêndice I – Questionário

O presente questionário surge no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no ISCAP. Através do mesmo, pretendo explorar quais as competências requeridas aos gestores de recursos humanos no contexto do trabalho remoto, vulgarmente conhecido por teletrabalho, para que possam gerir os teletrabalhadores de forma eficaz.

Em nenhum caso a informação recolhida será associada ao seu respondente. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Agradeço desde já a sua colaboração. Para qualquer assunto relacionado com o questionário poderá contactar-me para o email: 2200370@iscap.ipp.pt.

1. Caracterização do participante

Sexo:

Idade:

Ocupação profissional:

Setor em que a empresa atua:

Tempo em teletrabalho:

2. Contextualização

-Encontra-se atualmente em contexto de teletrabalho?

Sim

Não

-Como se processou a adoção desta modalidade de trabalho? Foi uma escolha voluntária (individual) ou involuntária (organizacional, forçada pela pandemia)?

-Quais os maiores desafios que encontrou na gestão dos teletrabalhadores/ na execução do seu trabalho?

3. Competências requeridas

-Sente que possui competências suficientes para lidar com o teletrabalho de forma eficaz?

Sim

Não

-Que competências observa ser necessário desenvolver/ adquirir para que consiga gerir os teletrabalhadores de forma eficaz?

-Percecionou alguma falta de confiança por parte dos teletrabalhadores em relação à sua coordenação/gestão do trabalho deles?

Sim

Não

-Da seguinte lista de competências, quais considera serem as competências mais importantes para um gestor em teletrabalho?

Competências digitais

Profissionalismo

Comunicação

Capacidade de adaptação

Supervisão

Liderança

Planeamento e organização

Delegação

Autoeficácia

-Recebeu algum tipo de formação para o/a ajudar a ultrapassar as lacunas de competências por si percecionadas?

Sim

Não

-Alterou o seu comportamento de supervisão dos trabalhadores, por estes estarem em situação de teletrabalho? Caso sim, em que sentido?