

# Dossier

## INVESTIGAÇÃO EM RH DURANTE A PANDEMIA

**O contexto pandémico colocou os gestores de recursos humanos perante novos desafios, obrigando-os a agilizar processos, a criar condições de adaptabilidade e flexibilidade e a redefinir prioridades.**

Agora, há que refletir sobre essas mudanças ocorridas de forma abrupta, tanto para as organizações como para os colaboradores, que tiveram de se adaptar rapidamente a novos modelos de trabalho, como o trabalho remoto.

A preocupação da Academia tem passado por perceber de que forma as empresas portuguesas e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) se estão a adequar a toda esta mudança, para daí retirarem as melhores práticas a aplicar nas empresas.


Dois docentes da Universidade de Lisboa - Sónia P. Gonçalves, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSPP), e Jorge Gomes, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) - coordenaram uma iniciativa, que partiu do contacto com um conjunto de colegas da área, para perceber que investigação e projetos têm estado a ser desenvolvidos durante o contexto pandémico. A RHmagazine apresenta neste dossier especial, dedicado à Investigação em RH em Portugal em tempos de pandemia, 10 desses estudos/projetos, da autoria de professores, investigadores e alunos de diversas instituições académicas do país.



• Jorge Gomes



• Sónia P. Gonçalves

Esta iniciativa, que volta a demonstrar a importância da união entre Academia e organizações, pretende servir de base e apoiar a definição e implementação de políticas, seja ao nível das instituições, seja do poder político. Constitui, por isso mesmo, o melhor repto para a criação de sinergias entre as instituições académicas e as organizações, de forma a que se desenvolvam trabalhos que apoiem os processos de gestão. 

## ASPETOS CRÍTICOS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE TRABALHO REMOTO


**2**020 foi um ano de transformação no âmbito da gestão de pessoas, em consequência da pandemia de COVID-19. A necessidade de adotar abruptamente modelos de gestão e de organização do trabalho disruptivos com o modelo tradicional exigiu reação imediata para fazer face aos desafios de trabalhar e interagir remotamente. Procurámos investigar como as organizações responderam à imposição do trabalho remoto, em concreto na modalidade do home-office, e os impactos desta modalidade na gestão de pessoas. Foram estudadas quatro empresas de dois setores de atividade económica contrastantes (Indústria e Tecnologias de Informação) durante o primeiro período de confinamento (de março a junho de 2020), com base em entrevistas realizadas a 12 gestores (quatro gestores de RH e oito gestores de equipa) e num inquérito aplicado a 128 colaboradores que experienciaram o home-office.

A experiência globalmente positiva reconhecida pelos colaboradores e chefias diretas, nomeadamente os bons resultados de desempenho e produtividade, mostrou aos

**84%**  
DOS COLABORADORES MANIFESTAM PREFERÊNCIA POR TRABALHAR EM REGIME HÍBRIDO, NO FUTURO

decisores organizacionais a relevância da implementação de programas de trabalho remoto, assim como a necessidade de capacitação digital, tanto dos colaboradores, como das chefias diretas e equipas de suporte.

Não obstante os potenciais benefícios do trabalho remoto, os resultados da investigação identificaram fatores críticos na gestão de equipas remotas ao nível da comunicação, da supervisão, da cultura organizacional e do envolvimento das pessoas. Notou-se menor agilidade na comunicação intra e inter equipas, não só por dificuldades técnicas, mas pela inexperiência em termos de e-liderança e pela ausência de uma cultura de trabalho remoto prévia.

No futuro, a maioria dos colaboradores (84%) manifesta preferência por trabalhar em regime híbrido. Após esta experiência forçada, no setor da indústria pretendem incluir políticas de trabalho flexíveis sempre que possível. No setor das tecnologias de informação, apesar da maior experiência prévia em trabalho remoto, evidenciam não quererem ser empresas exclusivamente remotas. Sendo a função de GRH central para a implementação do trabalho remoto, a agilidade e a abordagem digital à comunicação, à promoção da cultura e comprometimento organizacionais e às práticas e políticas de GRH são domínios chave para a gestão de pessoas. 



**Ana Cláudia Rodrigues**  
Professora Adjunta e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP/ CEOS.PP



**Eva Petiz Lousã**  
Professora Adjunta Convidada e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP/ CEOS.PP. Professora Auxiliar na Universidade da Maia



**Dora Martins**  
Professora Coordenadora e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP / CEOS.PP



**Ana Isabel Couto**  
Professora Adjunta Convidada e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP/ CEOS.PP. Professora Auxiliar Convidada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto

# A INFLUÊNCIA DE FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS NO BEM-ESTAR E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

**A**s investigações que realizamos no ISPA – Instituto Universitário têm sempre como objetivo apoiar as organizações nos seus processos de gestão, pelo que incidem em problemáticas reais e com fortes implicações práticas.

A conjuntura criada pela pandemia de COVID-19 permitiu aos estudantes, docentes e investigadores do ISPA focarem as suas atenções não só no estudo de problemas persistentes nas organizações, mas também de novos problemas emergentes.

Assim, deu-se especial atenção ao estudo da influência que fatores individuais, organizacionais e contextuais (como, por exemplo, o suporte organizacional, feedback, eficácia da

### ESTAS SÃO ALGUMAS DAS SUGESTÕES QUE ADVÊM DAS NOSSAS INVESTIGAÇÕES:

- ◆ Importância de estabelecer práticas preventivas e não só reativas para potenciar o bem-estar dos colaboradores;
- ◆ Importância do desenvolvimento de políticas e práticas que potenciem o alinhamento entre as pessoas e as organizações, bem como entre as pessoas e as suas funções;
- ◆ Relevância da clareza dos papéis organizacionais;
- ◆ Importância da aprendizagem e desenvolvimento de novas competências que facilitem a adaptabilidade dos colaboradores;
- ◆ Importância do desenvolvimento de práticas de gestão potenciadoras de níveis adequados de enriquecimento trabalho-família.



**Ana Sabino**


Professora Auxiliar e Investigadora  
no ISPA – Instituto Universitário

## A AUTOEFICÁCIA E A AUTONOMIA INFLUENCIAM POSITIVAMENTE O DESEMPENHO ADAPTATIVO DOS COLABORADORES

liderança ou clareza da função) têm, quer sobre o bem-estar das pessoas, quer sobre o seu desempenho - nas dimensões adaptativa, contextual e de tarefa - e o seu contributo para o sucesso da organização.

Por exemplo, muitas organizações optaram pela modalidade de teletrabalho e/ou híbrida, sendo que foi para nós muito interessante perceber se a modalidade de trabalho de alguma forma afetava o bem-estar e o desempenho das pessoas. Visto que as fronteiras entre espaço de trabalho e espaço de família se esbateram e interpenetraram mais, deu-se especial atenção à relação trabalho-família.

Na globalidade, os nossos resultados apontam para que a autoeficácia e a autonomia influenciem positivamente o desempenho adaptativo dos colaboradores. Por outro lado, o equilíbrio trabalho-família revela-se uma variável determinante seja para o bem-estar das pessoas seja para o seu desempenho, com particular destaque para a importância do suporte social e do desenvolvimento de novas competências como potenciadores desses efeitos.

Alguns dos resultados sugerem também que na modalidade de trabalho híbrida as pessoas apresentam maiores níveis de bem-estar. Adicionalmente, os resultados apontam para que pessoas com maiores níveis de conscienciosidade consigam tirar mais benefícios do teletrabalho. 



# AS NOVAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E ONBOARDING PÓS-ECLOSÃO DA PANDEMIA

**A** pandemia de COVID-19 afetou indelevelmente todo o planeta nas dimensões humana, social e económica, gerando profundas e permanentes alterações na gestão organizacional e no modo como as pessoas trabalham. Neste sentido, se pensarmos que tínhamos passado da forma tradicional de 'gestão do pessoal', ainda presente em muitas empresas no final do século passado, para uma nova dimensão mais ágil de 'gestão do capital humano' com uma ligação forte à estratégia do negócio, poderemos concluir que, inquestionavelmente, este período pandémico gerou um boost fortíssimo nessa relação dual. As contingências do mercado obrigaram a alterar ou criar de raiz novos produtos ou serviços e a reinventar o modo como trabalhavam, colocando no topo da equação as pessoas, pois são estas que aportam criatividade e possuem a flexibilidade necessária para responderem de forma eficaz e rápida a tamanhos desafios e mudanças permanentes. Assim, podemos retirar uma primeira conclusão inquestionável: os profissionais de gestão de recursos humanos definitivamente passam a ser parte integrante na equipa que desenha e gere a estratégia organizacional.


Considerando a função de gestão do capital humano como estando alinhada em torno das necessidades de atrair, desenvolver e reter o talento, mantendo as pessoas satisfeitas e comprometidas com o desempenho organizacional, procuramos perceber em que medida surgiram novas práticas de recrutamento e quais as iniciativas ou preocupações das empresas



**Alberto Peixoto Pinto**

Professor e Coordenador  
da Licenciatura em Gestão de RH  
da Universidade da Maia

## OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RH PASSAM A SER PARTE INTEGRANTE NA EQUIPA QUE GERE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

nesse domínio. Foi possível verificar uma forte migração da publicitação das necessidades de recrutamento para o meio digital, uma presença quase maciça nas redes sociais, com ênfase no LinkedIn, e o recurso à videoconferência no decurso do processo seletivo - e este a reforçar as soft skills, bem como a disponibilidade para o upskilling e o reskilling. Igualmente, tornou-se notória a preocupação com o employer branding em domínios antes algo esquecidos como as ações sociais, a sustentabilidade e o meio ambiente. Nas práticas de onboarding, que em muitos casos passaram a ser mistas ou quase exclusivamente online, registou-se a perceção de perda de eficácia na rapidez e na qualidade da integração nas equipas, quando o colaborador era integrado em momento exclusivamente de teletrabalho. Por último, refira-se o reforço da perceção do empregador para a necessidade de criar condições de trabalho ergonómicas e logísticas (por exemplo, relativas a horários), que potenciem o bem-estar dos colaboradores. 

# ENVOLVIMENTO, BEM-ESTAR E DESEMPENHO EM TEMPOS DE PANDEMIA



**Isabel Dimas**

Professora. Centre for Business and Economics Research, FE - Univ. Coimbra



**Teresa Rebelo**

Professora. Centre for Business and Economics Research, FPCE - Univ. Coimbra



**Analice Valdman**

Doutoranda. Centre for Business and Economics Research, FE - Univ. Coimbra

**E**ste projeto teve como objetivo avaliar o envolvimento, bem-estar e desempenho dos trabalhadores em contexto de pandemia, tendo por base o Modelo das Exigências e dos Recursos do Trabalho (Bakker et al., 2007)<sup>1</sup>. De uma forma resumida, este modelo parte da ideia de que o mesmo nível de exigências tem impactos diferentes no bem-estar e no desempenho, em função dos recursos pessoais e organizacionais de que o trabalhador dispõe. Assim, neste projeto procurou avaliar-se o impacto que a pandemia teve ao nível das exigências do trabalho, por um lado, e, por outro, que recursos permitiram mitigar esse impacto nos resultados e no bem-estar dos colaboradores.


A amostra final do estudo contou com um total de 735 questionários válidos de colaboradores e de 107 líderes de equipas, os quais são membros de 11 empresas (os setores mais representados são a indústria e o retalho). Em cada organização, foram recolhidos dados junto dos colaboradores e respetivos líderes, por meio de questionários impressos e digitais.

A maioria dos colaboradores considera que a organização onde trabalha foi moderadamente a muitíssimo afetada pela situação pandémica (65%), bem como a sua atividade profissional (60%). Quatro em cada 10 trabalhadores sentiu que o seu trabalho foi emocionalmente exigente, sendo que este valor

## SETE EM CADA 10 TRABALHADORES SENTIU QUE DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA TEVE UMA ELEVADA CARGA DE TRABALHO

é de seis em cada 10 nos trabalhadores do setor do retalho. Sete em cada 10 trabalhadores sentiu que durante o período de pandemia teve uma elevada carga de trabalho.

De entre os recursos organizacionais estudados, foram particularmente importantes para o desempenho dos colaboradores, a existência de uma cultura de apoio na organização, a qualidade da comunicação interna durante a situação de pandemia, a adoção de comportamentos de liderança transformacional por parte das lideranças intermédias e a existência de feedback relativo ao desempenho. Considerando o envolvimento e o bem-estar dos trabalhadores, para além dos recursos mencionados, revelaram-se igualmente importantes o suporte por parte dos colegas, a autonomia e o sentido de propósito da função. Ao nível dos recursos pessoais, a resiliência dos trabalhadores e a sua satisfação global com a vida foram os aspetos que mais contribuíram para atenuar o impacto das exigências resultantes da pandemia nos resultados e no bem-estar individual.

Para o futuro da gestão das pessoas, os nossos resultados destacam a importância do desenvolvimento de um clima de suporte e de uma comunicação de proximidade com os trabalhadores e demonstram, ainda, a relevância da implementação de programas de desenvolvimento de competências junto dos líderes das equipas. 

1. Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284.


# DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM TRABALHO REMOTO

**N**um estudo comparativo (abril 2020-maio 2021, amostras: 2020, n=1189; 2021, n=1234), procurou perceber-se como estavam as pessoas e a gestão a enfrentar o desafio de migração para trabalho remoto, o que aconteceu com grande parte da população ativa em Portugal durante a pandemia. Este foi um cenário que implicou reconfiguração de papéis e práticas, onde o trabalho remoto passou a ser “a opção”, quando ainda poucas empresas o consideravam como alternativa. Apontado já em 2017, no relatório da ILO<sup>1</sup>, que as pessoas eram mais produtivas fora do espaço convencional de trabalho, mas que ficavam mais vulneráveis a excesso de horas de trabalho, a ritmos mais intensos, e registavam mais dificuldade em separar “trabalho” e “família” e mais expostas a perturbações relacionadas com stress, foi confirmado por estes estudos realizados pela Universidade Europeia, não tendo obviamente sido indiferente a pandemia em si e as suas perturbações à esfera do trabalho.

Indicam esses estudos que a transição para o remoto tem de ser cuidada e bem preparada e um dos seus principais outputs é precisamente um conjunto de recomendações para a prática [de trabalho remoto], com base na ideia de que não basta “colocar as pessoas a trabalhar



## A MIGRAÇÃO PARA TRABALHO REMOTO IMPLICOU RECONFIGURAÇÃO DE PAPÉIS E PRÁTICAS - PASSOU A SER “A OPÇÃO”, QUANDO AINDA POUCAS EMPRESAS O CONSIDERAVAM ALTERNATIVA

remotamente”, e deve atender-se, por exemplo, a que as pessoas em trabalho remoto podem até vir a considerar-se mais produtivas, mas precisam de ter condições asseguradas: espaço de trabalho, tecnologias, acessos; a empresa deverá ter indicações precisas de controlo do tempo de trabalho remoto, dar indicações de horários e permitir o seu ajustamento; devem existir ações para “disciplinar”, assegurando condições de “desligamento”; a conciliação entre esferas de vida deve ser uma preocupação pessoal, mas também organizacional, pois trabalho e família no mesmo espaço pode ser fonte de stress e conflitos; preparar as chefias para necessidades de novas formas de comunicar, interagir e partilhar; promover internamente a objetividade, clareza e precisão e evitar o “tudo é urgente”; adotar e promover medidas de “higienização tecnológica”; assegurar sistemas internos de comunicação e partilha. 



**Silvia Lopes**

Professora Auxiliar na Universidade Católica Portuguesa



**Raquel Reis Soares**

Professora Auxiliar na Escola de Ciências Sociais e Empresariais da Universidade Europeia



**Isabel Moço**

Coordenadora e Professora Auxiliar na Universidade Europeia

1. United Nations International Labour Organization. “Working anytime, anywhere: The effects on the world of work”.



## EQUIPAS VIRTUAIS: O QUE SE ESTUDA E O QUE É IMPORTANTE PARA O ENGAGEMENT


O trabalho remoto era uma tendência previsível que a pandemia acelerou e generalizou. A necessidade de as empresas continuarem a operar e a manter o distanciamento físico necessário resultou que se trabalhasse massivamente em equipas virtuais. Apesar dos desafios, a experiência geral foi positiva, assumindo-se como uma opção efetiva no futuro pós-pandémico.

Fundados nesta pertinência, realizámos dois estudos que procuraram (i) sistematizar o conhecimento existente sobre equipas virtuais, explorando se as dimensões de análise sofreram alterações com a pandemia, e (ii) identificar os fatores potenciadores do engagement dos membros das equipas virtuais.

As dimensões mais valorizadas pela ciência no estudo das equipas virtuais são a eficácia, o clima/contexto, a liderança, a comunicação, os desafios, a confiança e a mudança. Antes da pandemia, a problemática da eficácia era predominante,

COMO FATORES POTENCIADORES DE ENGAGEMENT DESTACAM-SE AS CARACTERÍSTICAS LABORAIS (41%) E AS CARACTERÍSTICAS DA DINÂMICA DA EQUIPA (37%)

te, tendo o foco sido alterado para a questão da liderança com o emergir da massificação do trabalho remoto face ao impacto da COVID-19. Esta alteração pode dever-se, por um lado, antes da pandemia, à necessidade de provar a pertinência da sua utilização e o que se poderia fazer para aumentar a eficácia e, por outro lado, com a adoção forçada do trabalho remoto face à pandemia, à falta de preparação das chefias e gestores para, em trabalho remoto, liderar equipas remotas.

Por outro lado, o engagement dos membros destas equipas virtuais parece depender dos recursos pessoais dos próprios colaboradores, dos recursos materiais, das características da dinâmica da equipa, das características laborais, da liderança e da boa performance. Os dois fatores mais potenciadores do engagement revelaram ser (i) as características laborais (41%), nomeadamente a flexibilidade na gestão do seu trabalho e o funcionamento do trabalho (regras e procedimentos); e (ii) as características da dinâmica da equipa (37%), em particular, a facilidade de comunicação e partilha de informação/conhecimento e o espírito de equipa. Curiosamente, o fator liderança é referido apenas por 1% dos participantes. Não obstante, vários dos aspetos da dinâmica da equipa podem ser facilitados pela liderança, pelo que a temática da e-liderança se revela como muito pertinente para estudos futuros. 



**Ana Cláudia Rodrigues**  
Professora Adjunta e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP/CEOS.PP



**Viviana Meirinhos**  
Professora Adjunta e Investigadora no Instituto Politécnico do Porto, ISCAP/CEOS.PP



**Joana Dias**  
Mestre. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP. Associação dos Institutos Superiores Politécnicos da Região Norte (APNOR)



**Pedro Duarte**  
Mestrando. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP. Associação dos Institutos Superiores Politécnicos da Região Norte (APNOR)

# IMPLICAÇÕES DA PANDEMIA COVID-19 NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E NOS TRABALHADORES DO SETOR DA RESTAURAÇÃO EM PORTUGAL



**Celina Alonso**

Professora Assistente na Escola de Nutrição da Universidade Federal da Bahia (UFBA/ENUFBA) e Doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCS/ULisboa)



**Sónia P. Gonçalves**

Professora Auxiliar Convidada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCS/ULisboa). Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP)



**Catarina Brandão**

Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP); Centro de Psicologia da Universidade do Porto


**T**emos analisado as mudanças que a pandemia trouxe às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) na restauração em Portugal, e como afetou os trabalhadores, procurando compreender o impacto da pandemia nas práticas de GRH e nos trabalhadores deste setor, um dos mais afetados pela pandemia. A investigação de design misto/transversal em desenvolvimento recorre a entrevistas junto de líderes de organizações patronais, sindicais e associações, e a questionários junto de gestores e trabalhadores do setor. Os resultados apontam que a atual crise afetou fortemente o setor, com trabalhadores e empresários a serem atingidos com perdas financeiras, insolvências e desemprego. Evidenciam também a sua resiliência (Alonso, Brandão, & Gonçalves, 2021)<sup>1</sup> – os participantes apontam aprendizagens relacionadas com resiliência, profissionalização do setor e capacidade adaptativa.

Acreditamos que os resultados obtidos serão fundamentais para apoiar estas organizações e a definição de políticas, favorecendo uma retoma sustentada. Espera-se assim colmatar as lacunas na investigação que correlacionem a per-

**A RESILIÊNCIA E A VALORIZAÇÃO DO TALENTO, ASSOCIADAS A INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS NA ECONOMIA, SERÃO ESSENCIAIS PARA SUPERAR DESAFIOS**

ceção de mudança de práticas de GRH e suas implicações a nível do contrato psicológico, satisfação, work engagement, intenção de turnover e insegurança no trabalho, através do estudo da inter-relação entre estes constructos.

A pandemia impactou negativamente este setor e afetou a saúde económica das empresas e seus trabalhadores, levando ao encerramento de postos de trabalho e à migração de trabalhadores para outros setores da economia, o que certamente dificultará o processo de retoma. Para a recuperação da economia, a resiliência e a valorização do talento, associadas a investimentos estratégicos na economia, serão essenciais para superar desafios, em especial na recuperação dos danos económicos ocasionados pelo encerramento do setor em momentos de restrições de mobilidade; e ainda na captação de mão de obra especializada para impulsionar a retoma, uma vez que muitos trabalhadores não pretendem retornar ao setor.

Dada a pertinência e magnitude deste tema, frente ao impacto na economia mundial e em Portugal, um país com grande potencial turístico e gastronómico, faz-se necessário analisar os impactos no setor e entender a perceção da influência das práticas de GRH pelos trabalhadores. Isso subsidiará a implementação de medidas de melhoria e retoma, minimizando os efeitos da pandemia e favorecendo uma retoma mais rápida e sólida no setor. 

1. Alonso, C., Brandão, C., & Gonçalves, S. P. (2021). Análise temática qualitativa com o apoio do MaxQda – O impacto da COVID-19 no setor da restauração. *New Trends in Qualitative Research*, 9, 312-319. <https://doi.org/https://doi.org/10.36367/ntqr.9.2021.312-319>



## LOCKDOWN, UMA JANELA DE OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS



**Sílvia Silva**

Professora Catedrática, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, IBS, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa



**Patrícia Costa**

Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, IBS, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa



**Nelson Ramalho**

Professor Associado, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, IBS, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa




**Aristides Ferreira**

Professor Associado, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, IBS, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

**N**o nosso departamento foram realizados vários estudos com o objetivo de se perceber o modo como a pandemia estava a ter implicações para as empresas e trabalhadores. Por exemplo, a investigação de Patrícia Costa<sup>1</sup> teve como objetivo compreender como diferentes perfis de equipas (autonomia, interdependência e apoio organizacional) se traduzem em percepções distintas de distância e de falhas na comunicação, num contexto de virtualidade extrema (confinamentos). Os resultados indicam que, contrariamente ao que estudos com equipas não virtuais sugerem, a interdependência é fundamental quando os membros das equipas têm muita autonomia de gestão de horário. Quando existe a possibilidade de equipas trabalharem remotamente e usufruírem de flexibilidade na sua gestão horária, a criação de interdependência nas tarefas dos membros potencia interações mais frequentes, permitindo reduzir o grau de distância e falhas na comunicação percebidas. A investigação coordenada por Nelson Ramalho e desenvolvida por Beatriz Boavida visou perceber em que medida, em contextos de trabalho presencial e teletrabalho, as competências políticas ao nível da gestão de equipas de trabalho promovem a performance de equipa por favorecerem a sua coesão. Os resultados, envolvendo 20 equipas com dados recolhidos em dois momentos, mostraram que em ambientes em que a comunicação virtual prevalece (e.g. teletrabalho), a coesão da equipa

na tarefa é uma mediadora importante para aumentar o desempenho de equipa. Conclui-se que as competências políticas ao nível das equipas em teletrabalho favorecem o seu desempenho por preservarem a coesão de tarefa. A investigação coordenada por Aristides Ferreira e desenvolvida por Ana Rita Antunes<sup>2</sup>

visou estudar o que motivou as empresas e os seus colaboradores a adotar medidas para a prevenção e contenção do vírus, e quais as alterações ocorridas nas práticas adotadas por colaboradores e chefias. Para tal, no estudo foram consideradas as duas fases de confinamento em Portugal (2020 e 2021). Neste contexto, observou-se que as novas medidas aplicadas no âmbito das recomendações da DGS trouxeram importantes desafios estratégicos para a GRH ao nível da mudança e dos comportamentos. Em concreto, verificou-se que o comportamento de adoção das regras é explicado pela percepção dos valores morais dos líderes e afetou os comportamentos individuais ao nível do cumprimento das orientações da DGS, work engagement e intenção de permanecer nas empresas. Estes estudos ilustram como a pandemia criou uma nova realidade que ofereceu oportunidades e desafios para a gestão de pessoas. 

### AS COMPETÊNCIAS POLÍTICAS AO NÍVEL DAS EQUIPAS EM TELETRABALHO FAVORECEM O SEU DESEMPENHO POR PRESERVAREM A COESÃO DE TAREFA

1. Costa, P., Handke, L. & O'Neill, T. A. (2021). Are all lockdown teams created equally? Work characteristics and team perceived virtuality. *Small Group Research*, 52(2), 600-628.

2. Antunes, A.R. (2021). Compreensão do contexto pandémico causado pelo COVID-19 nas organizações em Portugal: Aplicação e extensão do modelo HAPA (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa).


# Power2Project:

## COMO A PANDEMIA AFETOU AS RELAÇÕES DE TRABALHO E AS PRÁTICAS DE GRH

**A** equipa Power2Project tem estudado os efeitos da pandemia COVID-19 em Portugal nas relações de trabalho, práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e nos trabalhadores. Dois dos estudos realizados deram voz aos gestores de RH e apontam a variedade de ações das organizações para lidar com a pandemia. As áreas que mais alterações sofreram (na forma de suspensão ou integração da tecnologia) foram a segurança no trabalho, formação, organização do trabalho (lay-off e teletrabalho) e recrutamento e seleção. As organizações de grande dimensão foram as que implementaram mudanças mais significativas, havendo uma perceção positiva acerca da preparação e, sobretudo, da capacidade de adaptação à COVID-19. Os GRH destacaram a experiência humana e social da pandemia, a que associaram vários desafios, entre os quais gerir emoções. As suas expectativas para o futuro passam pela abertura à tecnologia e ao teletrabalho, considerando que a pandemia trouxe mudanças na forma como as organizações fazem negócios e a valorização das interações sociais. Refira-se ainda a maior consciência da pertinência da agilidade e o à-vontade com a incerteza, o sentido de comunidade e a procura de equilíbrio trabalho, vida pessoal e familiar.

O teletrabalho não surgiu com a pandemia, mas esta “empurrou-o” para um lugar de destaque pelo número de trabalhadores a ele sujeito e as suas repercussões noutras esferas da vida. Além do reforço da importância da preparação da transição de um sistema de trabalho

presencial para um sistema à distância (ou misto), por exemplo, através da disponibilização de equipamento, a mudança obrigou (e continuará a obrigar) a repensar outras formas de relação entre organização e trabalhadores e lógicas de monitorização do trabalho. Com efeito, aspetos como assegurar canais de comunicação eficazes para manter o vínculo psicológico com a organização quando não existe contacto presencial regular,

ou como organizar o trabalho mais numa lógica de objetivos do que pelo controle presencial, estimulando a confiança, são certamente desafios que a pandemia deixou para a GRH. Embora tais mudanças possam representar maior flexibilidade na gestão do tempo por parte dos trabalhadores, coloca-lhes também desafios, em especial como equilibrar as várias esferas da vida, não comprometendo a sua saúde e bem-estar. Considerando os desafios vividos e a investigação realizada, a equipa produziu Guias de Boas Práticas (para GRH e trabalhadores) para apoiar a gestão e adaptação a situações de crise. 

### REFERÊNCIAS

- Gonçalves, S.P., Santos, J.V., Silva, I., Veloso, A. & Brandão, C. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69, 1-13.
- Brandão, C. Veloso, A., Gonçalves, S.P., Silva, I., Santos, J.V. & Moura, R. (2021). The COVID-19 Crisis in the Words of Human Resources Professionals: The Use of Internet Latent Corpus. In A. P. Costa et al. (Eds.): *Computer supported qualitative research: New trends in qualitative research (WCQR2021)*, AISC 1345 (pp. 292-311). Springer.



**Catarina Brandão**

Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP); Centro de Psicologia da Universidade do Porto



**Sónia P. Gonçalves**

Professora Auxiliar Convidada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCSP/ULisboa); Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP)



**Ana Veloso**

Professora Auxiliar, Epsi\_UMinho; CISC.S.NOVA. UMinho



**Joana Vieira dos Santos**

Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve; Centro de Investigação em Psicologia



**Isabel S. Silva**

Professora Auxiliar, Epsi\_UMinho; CISC.S.NOVA. UMinho

## TELETRABALHO: UMA APRENDIZAGEM EM TEMPOS DE PANDEMIA

**A** pandemia veio acelerar a adoção do teletrabalho e, neste sentido, urge perceber as vantagens e requisitos desta modalidade de trabalho. A investigação tem mostrado que o teletrabalho favorece a autonomia dos trabalhadores, uma característica do trabalho que diminui o stress no trabalho e possibilita lidar com as situações de elevadas exigências, contribuindo para o bem-estar e conseqüente melhor desempenho. Por outro lado, o teletrabalho pode proporcionar mais oportunidades de concentração, favorável para tarefas profissionais que envolvem resolução de problemas e tomada de decisão. Contudo, a investigação também revela que a sobrecarga de trabalho tem sido reconhecida como uma conseqüência negativa do teletrabalho. A dificuldade dos teletrabalhadores em se afastarem do trabalho e o sentir mais necessidade de corresponder às expectativas da chefia, tem sido apontada. Mais, a ausência de fronteiras físicas, favorece a ausência de fronteiras temporais e psicológicas que, por sua vez, levam a que o teletrabalhador esteja sempre a pensar no trabalho ou a realizar tarefas profissionais para lá do horário de trabalho. Perante estas desvantagens, as empresas podem estabelecer um conjunto de práticas e regulamentos para suportar uma implementação bem-sucedida do teletrabalho, e promover



**Vânia Sofia Carvalho**

Professora Auxiliar na Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. CícPsi



**Afonso Carvalho**

Professor Convidado na Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. CEO da Egor



**Maria José Chambel**

Professora Associada na Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa. CícPsi



o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e das chefias. Por exemplo, para evitar o trabalho em excesso e a sobrecarga comunicacional, a organização pode proibir o envio de e-mails para lá do horário de trabalho, estabelecer dias específicos para reuniões, desenvolver outras formas de comunicação (e.g.

### A SOBRECARGA DE TRABALHO TEM SIDO RECONHECIDA COMO UMA CONSEQÜÊNCIA NEGATIVA DO TELETRABALHO

plataformas colaborativas) que podem substituir as reuniões. Podemos também realçar a necessidade de ajudar chefias a liderar as suas equipas à distância, que implica: ajustar os seus critérios de avaliação aos resultados e não aos processos; ser capaz de estar próximo e disponível apesar da distância física; ajustar a sua atuação às necessidades individuais de cada um dos elementos da equipa. A importância da conciliação trabalho-vida pessoal é fundamental para que o teletrabalho funcione, sendo necessário o treino das chefias para a atuação neste domínio. Em relação aos trabalhadores, devem atuar no sentido de segmentar o seu tempo de trabalho e pessoal de modo a prevenir os efeitos nefastos da ausência de fronteiras. Em suma, adotar o teletrabalho em tempo de pós-pandemia é uma oportunidade de implementar uma nova forma de trabalho com muitas vantagens para as pessoas, as equipas e as organizações. No entanto, o seu sucesso não é automático, obrigando a uma adaptação que tenha em consideração as necessidades e características de cada um dos envolvidos. 