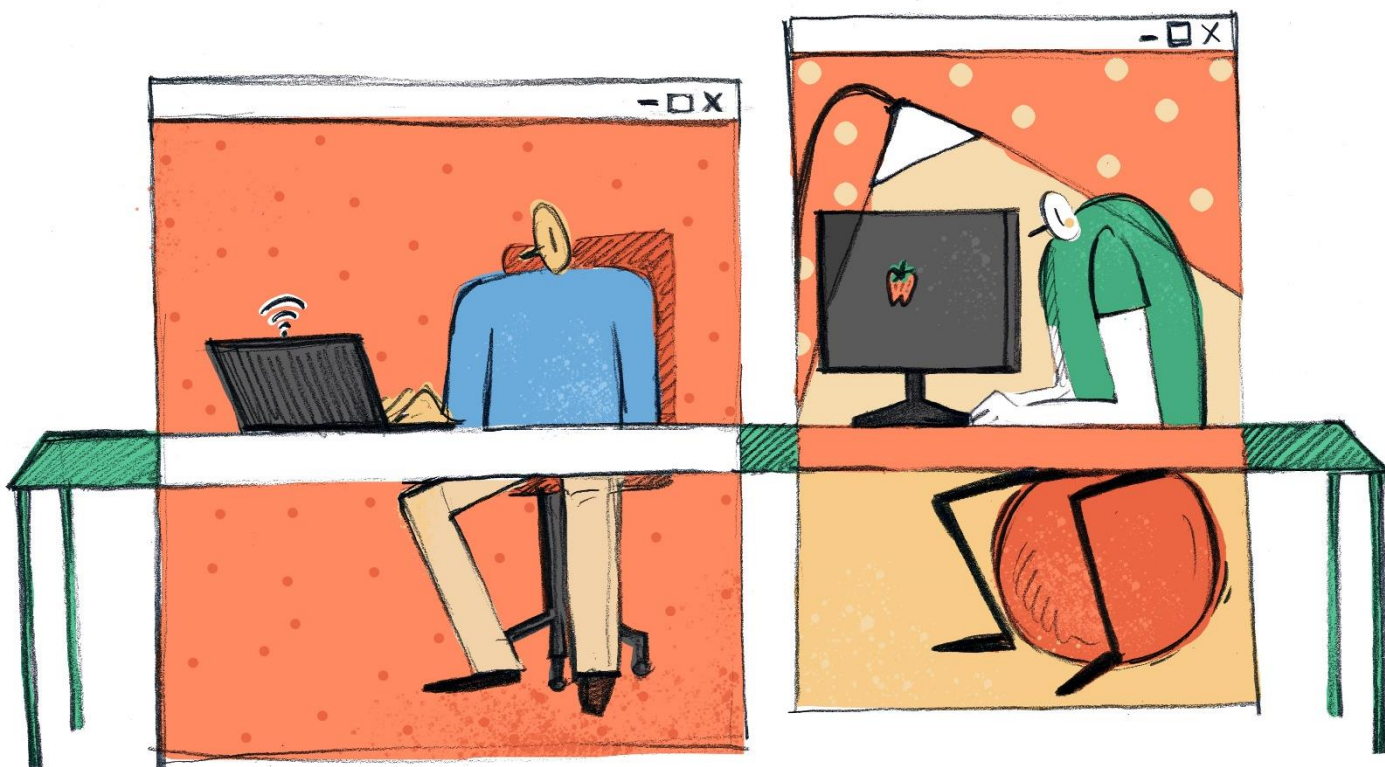


Desafios da Gestão de Pessoas em Trabalho Remoto



Isabel Moço, Sílvia Lopes e Raquel Reis Soares

Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais

Universidade Europeia

Abril 2020

Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto

Referência para citação:

Moço, I., Lopes, S., & Soares, R. R. (2020, abril). *Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto*. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia.

Autores

Isabel Moço, Sílvia Lopes e Raquel Reis Soares

Ilustrações

Margarida Salvador

Designação da Pesquisa

Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto

Agradecimentos

Os autores desta pesquisa expressam o seu agradecimento a todos os participantes que acederam e responderam ao questionário que a suporta, bem como a todas as organizações, nos seus profissionais, que apoiaram este estudo, divulgando internamente e apelando à resposta. Um verdadeiro exemplo de como se pode dar um contributo à sociedade civil e ao conhecimento, resultado da articulação entre pessoas, organizações de trabalho e academia.

Ficha Técnica

O estudo “Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto” foi desenvolvido por Isabel Moço (docente), Sílvia Lopes (Docente e Investigadora) e Raquel Soares (Dean e Docente) da Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia. Como objetivos centrais este estudo procurou perceber quais os principais desafios que se colocam às empresas, à gestão de pessoas e às próprias pessoas que, na presente conjuntura de COVID19, estão a trabalhar remotamente. Foi realizado, através de questionário disponibilizado nas redes sociais, entre os dias 20 e 30 de março, período de “confinamento” aprovado na Assembleia da República a 18 de março, a 539 indivíduos, residentes no Continente e Regiões Autónomas.

Em termos de idade, a faixa etária dos 35 aos 44 anos (38%), bem como a faixa etária dos 45 aos 54 anos (30%) são aquelas que reúnem um número mais elevado de participantes neste estudo, sendo que 65% dos respondentes são do género feminino. No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes tem formação superior: 48% dos têm bacharelato/licenciatura e 31% mestrado.

PDF ISBN: 978-989-54780-9-5

Apoios



Índice

I. Sumário Executivo	2
1. Objetivos.....	3
2. Universo, amostra, recolha e análise de dados	3
3. Principais Resultados.....	3
4. Principais Recomendações	5
5. Conclusões Gerais	5
II. Enquadramento do Estudo	6
1. Sobre a noção de trabalho remoto	7
2. Enquadramento Legal	7
3. Contextualização – Oportunidades que a pandemia COVID19 traz às relações de trabalho e à gestão de pessoas	10
4. Evolução do trabalho remoto em Portugal	12
5. Vantagens e desvantagens associadas ao trabalho	14
III. Trabalho Remoto – Análise dos resultados do estudo	16
1. Características da Amostra	17
2. Variáveis em estudo	22
IV. Recomendações para pessoas, gestores de pessoas e empresas	40
V. Conclusões.....	45
VI. Referências	47

I. Sumário Executivo



1. Objetivos

O presente estudo apresentou como objetivos centrais perceber quais os principais desafios que se colocam às empresas, à gestão de pessoas e às próprias pessoas, que na presente conjuntura de COVID19, estão a trabalhar remotamente. Neste sentido, pretendeu-se contribuir para responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais são as condições de prática de trabalho remoto e o grau de conforto das pessoas com este enquadramento?
2. Qual a perceção de subordinados e pessoas com cargos de chefia relativamente à quantidade e qualidade do trabalho executado de forma remota?
3. Quais são as principais vantagens, desvantagens e dificuldades que as pessoas sentem em situação de trabalho remoto?

2. Universo, amostra, recolha e análise de dados

Como universo poderiam ser consideradas todas as pessoas que ao momento da resposta estivessem enquadradas profissionalmente. A amostra foi aleatória, recorrendo-se ao método de *Snowball Sample*, tendo o questionário corrido nas redes sociais, entre 20 e 30 de março de 2020, período de “confinamento” aprovado na Assembleia da República a 18 de março. Obteve-se o total de 539 respostas válidas, tendo os dados sido recolhidos com base em resposta ao inquérito por questionário disponibilizado online. Foi assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas. A análise de dados foi efetuada com recurso ao programa estatístico SPSS, versão 26.

3. Principais Resultados

Do total de 539 respostas analisadas verificou-se que:

- A maioria dos participantes encontra-se em situação de isolamento social (84%) e em situação de teletrabalho (90%);

- As principais repercussões do teletrabalho para os indivíduos aparentam ser a sensação de maior isolamento pessoal em relação aos outros, o número excessivo de horas de trabalho e a influência negativa na postura;
- As mulheres, comparativamente com os homens, reportaram um nível de *stress* e cansaço mais elevado.
- Comparativamente com as pessoas solteiras e sem filhos, as pessoas casadas e com filhos avaliaram de forma diferente a experiência de teletrabalho. Mais precisamente, os participantes com filhos reportaram níveis mais elevados de conflito trabalho-família, *stress* e cansaço. Os indivíduos solteiros foram os que reportaram sentir-se mais isolados em relação aos outros. 81% de quem não tem filhos pareceu ser também mais provável de ter um espaço próprio para trabalhar em casa. Verificou-se ainda que os participantes sem filhos estavam significativamente mais satisfeitos com a situação de teletrabalho, comparativamente com os participantes que têm filhos;
- Exercer um cargo de chefia parece ter influenciado igualmente o modo como a experiência de trabalho remoto é vivida, nomeadamente: as chefias parecem sentir que desde que estão a teletrabalhar, a imagem de si próprios junto dos subordinados, bem como a comunicação e relação com os subordinados se encontra menos favorável;
- Entre o conjunto de participantes, as chefias pareceram valorizar mais as características pessoais “Disciplina”, “Iniciativa” e “Planeamento”;
- A maioria dos participantes (65%) referiu não preferir estar sempre em regime de teletrabalho. No entanto, apenas uma reduzida percentagem de participantes se encontrava “nada satisfeito” (3%) ou “pouco satisfeito” (9%) com a situação de teletrabalho.



- Independentemente da dimensão da empresa, a maioria dos participantes referiu não existir um mecanismo de controlo do tempo de teletrabalho por parte da chefia. Adicionalmente, e independentemente da dimensão da empresa, a maioria dos participantes consideraram que a empresa proporcionou todos os equipamentos necessários para o teletrabalho;
- A esmagadora maioria dos participantes identificou o ganho de tempo como a principal vantagem do teletrabalho (79%). Como principal desvantagem, destacou-se a sensação de afastamento dos colegas (76%) e, como principal dificuldade, a “mistura” entre a vida profissional e familiar (56%).

4. Principais Recomendações

Os resultados deste inquérito permitem identificar um conjunto de sugestões de orientação prática. Entre diversas recomendações, salienta-se a importância de as empresas darem indicações precisas de controlo do tempo de trabalho remoto, a relevância de definir um horário e permitir o seu ajustamento. É igualmente crucial que as empresas desenvolvam ações no sentido de “disciplinar” e assegurar condições de “desligamento” nos períodos de descanso do trabalho. Adicionalmente, as chefias devem ser preparadas no sentido de desenvolver novas formas de comunicar, interagir e partilhar informação com os seus subordinados.

5. Conclusões Gerais

Apesar das contingências vividas na atualidade, não basta “colocar as pessoas a trabalhar remotamente”, sendo necessário que quem as gere, atenda a algumas questões, nomeadamente: ao nível da promoção do desempenho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de promoção do bem-estar e da preparação das condições adequadas para teletrabalhar. Acrescenta-se ainda a relevância (e o desafio) de atender a estas diversas questões considerando a heterogeneidade existente entre as pessoas que estão em teletrabalho (e.g., pessoas com filhos *versus* sem filhos).

II. Enquadramento do Estudo



1. Sobre a noção de trabalho remoto

Considera-se, neste relatório, todas as denominações associadas a trabalho a distância, em que o trabalhador se encontre fisicamente afastado das instalações do seu empregador, sob a denominação de trabalho remoto. Nesta denominação, e porque são variadas as denominações existentes, consideram-se todas as modalidades de trabalho a distância, teletrabalho, trabalho virtual, trabalho móvel baseado nas tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim sendo, assume-se trabalho remoto como sendo “... qualquer tipo de regime de trabalho em que os trabalhadores trabalham à distância, fora das instalações de um empregador ou de um local fixo, com recurso a tecnologias digitais como redes, computadores portáteis, telemóveis e a Internet.” (Eurofound, 2020, pp. 1).

Qualquer que seja o termo a que se faça recurso, há duas variáveis incontornáveis nas suas definições: o local onde o trabalho é prestado e que não é as instalações da empresa (mas que não se confina ao espaço da residência, podendo ser outro tipo de instalações/equipamentos), e o recurso a meios que permitam a ligação à empresa, nomeadamente meios tecnológicos.

2. Enquadramento Legal

A Gestão de pessoas tem um dos seus fundamentos nos princípios normativos que enquadram a prática no contexto nacional. Assim, e para que a discussão dos resultados deste estudo possa ter também por referência a moldura legal, entende-se pertinente que aqui se considere a Lei Laboral. Por essa razão, é apresentada aqui uma transcrição de alguns dos artigos do Código do Trabalho sobre a matéria.



SUBSECÇÃO V TELETRABALHO

Artigo 165.º

Noção de teletrabalho

Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.

Artigo 166.º

Regime de contrato para prestação subordinada de teletrabalho

1-Pode exercer a atividade em regime de teletrabalho um trabalhador da empresa ou outro admitido para o efeito, mediante a celebração de contrato para prestação subordinada de teletrabalho.

2 - Verificadas as condições previstas no n. 1 do artigo 195.º, o trabalhador tem direito a passar a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada.

3 – Além das situações referidas no número anterior, o trabalhador com filho com idade até 3 anos tem direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada e a entidade patronal disponha de recursos e meios para o efeito.

4 - O empregador não pode opor-se ao pedido do trabalhador nos termos dos números anteriores.

5 - O contrato está sujeito a forma escrita e deve conter:

- a) Identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes;
- b) Indicação da atividade a prestar pelo trabalhador, com menção expressa do regime de teletrabalho e correspondente retribuição;
- c) Indicação do período normal de trabalho;
- d) Se o período previsto para a prestação de trabalho em regime de teletrabalho for inferior à duração previsível do contrato de trabalho, a atividade a exercer após o termo daquele período;
- e) Propriedade dos instrumentos de trabalho bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização;
- f) Identificação do estabelecimento ou departamento da empresa em cuja dependência fica o trabalhador, bem como quem este deve contactar no âmbito da prestação de trabalho.

6 - O trabalhador em regime de teletrabalho pode passar a trabalhar no regime dos demais trabalhadores da empresa, a título definitivo ou por período determinado, mediante acordo escrito com o empregador.

7 - A forma escrita é exigida apenas para prova da estipulação do regime de teletrabalho.

8 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto no n.3 e constitui contraordenação leve a violação do disposto no n. 4.

(- teletrabalho pode ser prestado em regime de isenção de horário de trabalho, cfr. art.º 218.º n.º 1, al. b).)

Artigo 170.º

Privacidade de trabalhador em regime de teletrabalho

1 - O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico.

2 - Sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efetuada entre as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada.

3 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto neste artigo

Artigo 171.º

Participação e representação coletivas de trabalhador em regime de teletrabalho

1 - O trabalhador em regime de teletrabalho integra o número de trabalhadores da empresa para todos os efeitos relativos a estruturas de representação coletiva, podendo candidatar-se a essas estruturas.

2- O trabalhador pode utilizar as tecnologias de informação e de comunicação afetas à prestação de trabalho para participar em reunião promovida no local de trabalho por estrutura de representação coletiva dos trabalhadores.

3- Qualquer estrutura de representação coletiva dos trabalhadores pode utilizar as tecnologias referidas no número anterior para, no exercício da sua atividade, comunicar com o trabalhador em regime de teletrabalho, nomeadamente divulgando informações a que se refere o nº 1 do artigo 465.º.

4 - Constitui contraordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 2 ou 3.

SUBSECÇÃO IV

ISENÇÃO DE HORÁRIO DE TRABALHO

Artigo 218.º

Condições de isenção de horário de trabalho

1 - Por acordo escrito, pode ser isento de horário de trabalho o trabalhador que se encontre numa das seguintes situações:

- a) Exercício ...;
- b) Execução ...;
- c) Teletrabalho e outros casos de exercício regular de atividade fora do estabelecimento, sem controlo imediato por superior hierárquico.

3. Contextualização – Oportunidades que a pandemia COVID19 traz às relações de trabalho e à gestão de pessoas

O Século XXI trouxe desafios há muito anunciados, mas para os quais a grande maioria das pessoas e das organizações não se acautelou devidamente. Se por um lado as tecnologias e o Digital criaram facilidades de acesso e partilha - e é cada vez mais possível trabalhar de qualquer local, a qualquer hora, sozinho ou acompanhado - por outro, o



centro das discussões na Gestão de Pessoas focava-se nas questões relacionadas com o papel do ser humano nesta “Revolução Digital” e em como deveríamos cuidar das pessoas. É abundante a literatura, quer académica quer de âmbito corporativo e/ou profissional, sobre o Teletrabalho, mas ainda incipiente o recurso a este “novo”¹ formato de relação de trabalho. Por força do próprio setor tecnológico e das novas indústrias, revela-se crescente – em

Portugal e no mundo - o número de trabalhadores em acesso remoto à empresa, ao trabalho e às próprias pessoas com quem trabalha.

O início do ano de 2020 trouxe um novo e enorme desafio – uma pandemia que provocou uma avalanche de decisões de impacto socioeconómico, do mais elevado nível estatal à decisão do pequeno empregador, com tremendas contingências para os contextos produtivos, nomeadamente no mundo do trabalho. Se, há um par de meses, um gestor pensasse em colocar grande parte da sua população trabalhadora em acesso remoto, decerto teria muitas resistências, dúvidas e inquietações. No entanto, neste início de ano, milhares de empresas, e milhões de trabalhadores, viram-se “obrigados” a adotar esta

¹ “o conceito de “trabalho à distância” (com que muitas vezes se identifica o teletrabalho) aparece pela primeira vez nos anos 50, com os trabalhos de Norbert Wiener sobre a Cibernetica.” (Serra, 1995, pp.10).

solução enquanto forma de continuar a sua atividade produtiva, assegurar o seu posto de trabalho e dar o seu contributo. Para as empresas, esta foi a forma de responder a restrições legais assegurando, desta forma, pelo menos, parte da sua atividade produtiva. E, foi assim, que terminámos o primeiro trimestre de 2020, com uma nova realidade de trabalho, para a qual nem trabalhadores nem empresas estavam totalmente preparados. Trata-se, então, de um cenário propício e favorável à reflexão e a encontrar caminhos alternativos para a gestão de pessoas, objetivo este para o qual este estudo pretende contribuir.

Neste âmbito, pretendeu-se com a realização deste estudo fazer o levantamento das condições de prática de trabalho remoto, do grau de conforto das pessoas com este enquadramento, e identificar se pessoas e empresas estariam preparadas para enfrentar estes desafios. Procurou-se, ainda, aferir se pessoas com cargos de chefia (que têm outras pessoas e/ou equipas a reportarem a si) sentem que o trabalho e a relação com a equipa se mantêm igual ou se sofrem alterações, e se esses fatores são pertinentes para a quantidade e para a qualidade do trabalho executado. Pretende-se, assim, apresentar um contributo, sobretudo a quem gere pessoas, que permita compreender melhor quais são os constrangimentos desta realidade e para que se consiga, a partir daí, delinear estratégias que possibilitem que o trabalho remoto seja considerado como um *“new and flexible work arrangement”*, destacando-se as vantagens para pessoas, empresas e negócios, e identificando formas de lidar construtiva e positivamente com as suas facetas menos positivas. Vivemos, portanto, uma situação contingencial, ela própria condicionante da avaliação que as pessoas poderão fazer da sua adaptação ao trabalho remoto – não esqueçamos que neste cenário há aspetos que perante outros cenários poderiam não se verificar como, por exemplo, ter crianças em casa e este aspeto determinar fortemente a perceção da própria experiência. Contudo, não se deverá relativizar o facto de que esta não é, atualmente, uma opção da grande maioria das pessoas nem das empresas, mas sim uma resposta circunstancial a que todos fomos obrigados.

Adicionalmente, este estudo procura ainda contribuir com um conjunto de sugestões de orientação prática, ao nível da promoção do desempenho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de promoção do bem-estar e da preparação e promoção das condições adequadas para se teletrabalhar. Assim sendo, este estudo é direcionado a teletrabalhadores, a gestores e a empresas, almejando a que, quando esta fase crítica terminar, o trabalho remoto seja encarado sem dúvidas e questões mais “primárias”, porque uma coisa é certa – nada voltará a ser como antes, e os formatos e relações de trabalho ficarão definitivamente diferentes.

4. Evolução do trabalho remoto em Portugal

As possibilidades trazidas pelas TIC's aos contextos de trabalho têm, e terão, um impacto profundo nos sistemas produtivos da Europa² (Gschwind & Vargas, 2019), quer ao nível das pessoas, do seu trabalho e das suas relações, quer ao nível das empresas, das suas relações com pessoas e os seus ambientes, ou mesmo ao nível dos negócios. Os avanços tecnológicos permitiram o afastamento do trabalhador das instalações do empregador, mas esta transição sempre se apresentou como lenta e pouco frequente. Embora fosse um tema há muito ponderado e discutido, o trabalho remoto, de um dia para o outro, passa de “opção” a “solução”. Com as medidas de contingência adotadas no país, milhares de trabalhadores viram o seu posto de trabalho deslocado para a sua residência. A par da impreparação das empresas, parte significativa dos



² Importa recuperar a publicação, já em 2002, do acordo-quadro sobre Teletrabalho pela União Europeia, disseminado em vários países membros através de Políticas e diálogos sociais sobre o enquadramento legal deste formato de relação empregador/trabalhador.

trabalhadores depararam-se com esta contingência, não por sua opção, mas porque se tornava imperativo que o seu deslocamento acontecesse.

Conforme indicado pelo estudo de Gschwind e Vargas (2019), a velocidade a que se adere ao trabalho remoto não é indiferente ao país, ao setor e às próprias profissões/atividades profissionais, dependendo sobretudo do ritmo de desenvolvimento tecnológico mas, também, do desenvolvimento socioeconómico do país e da sua cultura, nomeadamente no que respeita à sua noção de flexibilidade e segurança. De facto, Portugal tem revelado, nas últimas décadas, pouca apetência por este formato de relação de trabalho e com reduzidíssima adesão, como têm vindo a revelar os “*European Working Conditions Survey*” (EWCS) do Eurofound. De acordo com os mesmos, em 2005, apenas 1,8% dos trabalhadores portugueses registavam este formato de trabalho, pelo menos numa parte do seu tempo laboral. Em 2010, não atingia os 3% dos trabalhadores, variando muito de acordo com o setor de atividade. Já em 2015, muito impulsionado pelos setores das tecnologias e da consultoria, alcançou-se perto dos 5%, registando a EU27 valores na ordem dos 6% (Boavida & Moniz, 2019). O mesmo *survey*, em 2020, aponta para algum crescimento do trabalho remoto, registando-se como principais conclusões:

- Novas formas mais flexíveis de trabalho começam a tornar-se mais frequentes, sendo que o tempo do trabalho remoto é mais irregular e imprevisível;
- O trabalho remoto pode trazer benefícios claros para o trabalhador, nomeadamente permitindo uma melhor conciliação entre trabalho e família;
- Este formato de relação de trabalho poderá levar a uma intensificação do trabalho, mesmo em trabalhadores com elevado grau de autonomia;
- Poderá existir maior risco de saúde, nomeadamente associada ao *stress*, ansiedade e cansaço;
- Poderá existir algum risco de presentismo³, uma vez que os estímulos do ambiente circundante podem ter impacto no desempenho e produtividade;

³ Refere-se ao comportamento do trabalhador que, estando presente no local de trabalho, não tem produtividade devido a questões de ordem física e/ou psicológica e/ou a uma intenção de transmitir a ideia de que está a trabalhar (Hemp, 2004).

5. Vantagens e desvantagens associadas ao trabalho

Na literatura têm sido identificadas algumas vantagens e desvantagens associadas ao trabalho remoto, tanto na perspetiva dos trabalhadores, como na perspetiva dos gestores e da sociedade. De seguida, apresentam-se algumas vantagens e desvantagens tendo por base a literatura existente (e.g., ver Hau & Todeskat, 2018; Gschwind & Vargas, 2019).

Vantagens na perspetiva dos trabalhadores

- Qualidade de vida em família;
- Maior opção de organizar o tempo livre;
- Oportunidade de gerir o tempo e escolher a melhor forma de realizar as tarefas de trabalho;
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocação;
- No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocação.

Vantagens na perspetiva dos gestores / empresas

- Maior produtividade e motivação dos teletrabalhadores;
- Redução de custos;
- Redução do absentismo e menor rotatividade de pessoal;
- Maior flexibilidade para a empresa.

Vantagens para a sociedade e governo

- Diminuição dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição;
- Práticas de trabalho sustentáveis e igualdade de participação dos cidadãos;
- Geração de emprego;
- Maior quantidade de emprego em áreas rurais menos povoadas.

Desvantagens na perspetiva dos trabalhadores

- Visão preconceituosa em relação ao teletrabalho;
- Redução de oportunidades de carreira;
- Isolamento social;

- Necessidade de maior organização e autodisciplina;
- Dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal;
- Maior dificuldade em demonstrar acidentes de trabalho;
- Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável.

Desvantagens na perspetiva dos gestores / empresas

- Falta de legislação / regulamentação específica;
- Necessidade de tecnologia específica;
- Vulnerabilidade dos dados e recursos da organização;
- Falta de lealdade para com a empresa;
- O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente da tecnologia.

III. Trabalho Remoto – Análise dos resultados do estudo



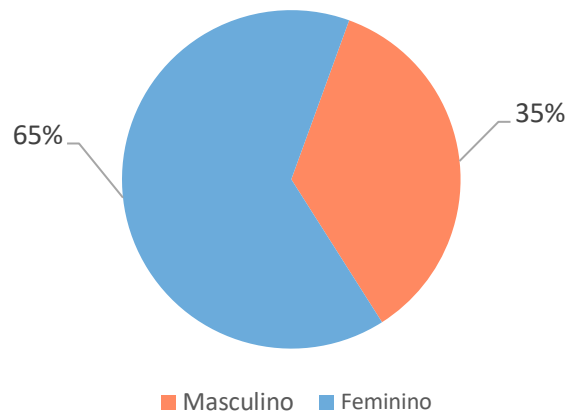
Nesta secção, são apresentados os principais dados recolhidos e analisados, de modo a que os mesmos forneçam pistas de reflexão sobre a situação de trabalho remoto vivido pelos respondentes, durante este período.

1. Características da Amostra

Aspetos Demográficos

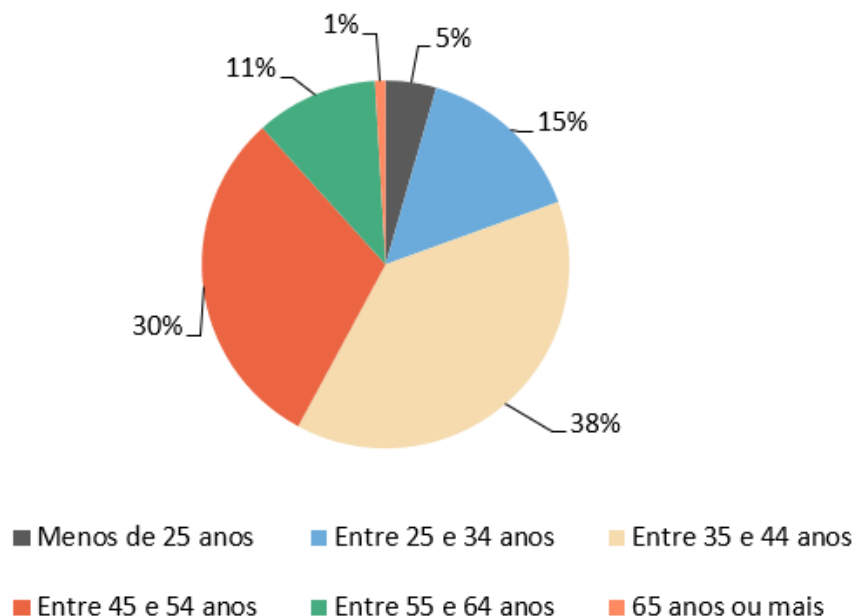
Sexo

A maioria das pessoas que respondeu a este inquérito é do sexo feminino (65%).



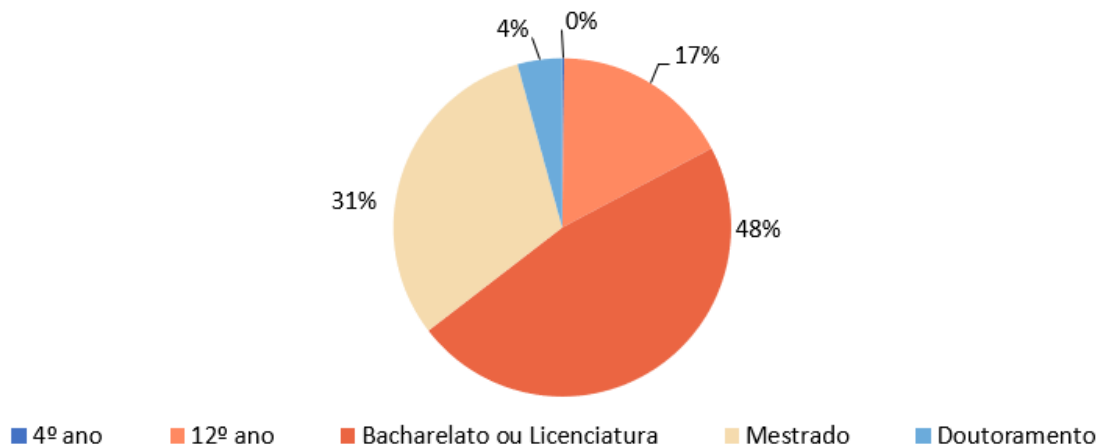
Idade

Quanto à variável idade, verifica-se que a faixa etária dos 35 aos 44 anos (38%), bem como a faixa etária dos 45 aos 54 anos (30%), são aquelas que reúnem um número mais elevado de participantes neste estudo.



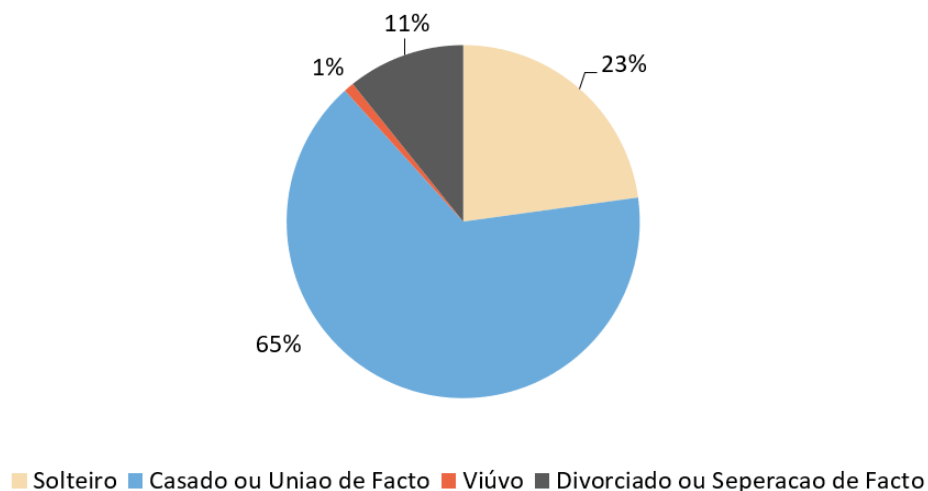
Habilitações

No que respeita às habilitações, a maior parte dos participantes possui bacharelato / licenciatura (48%) ou mestrado (31%). Neste sentido, esta amostra, apresenta um nível de habilitações literárias elevado.



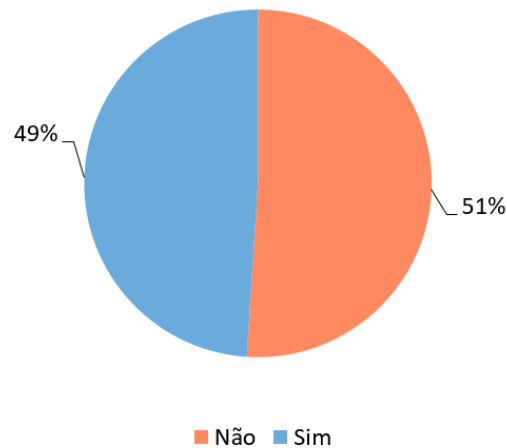
Estado civil

Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes é casado ou vive em união de facto (65%).



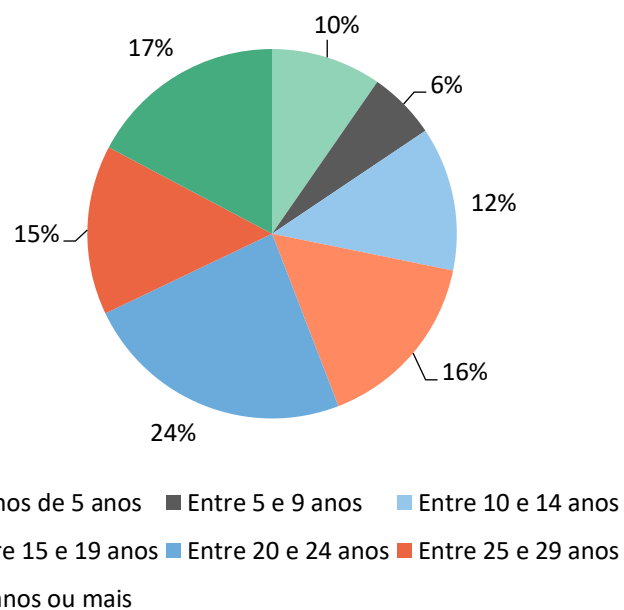
Parentalidade

No que se refere à parentalidade, a amostra encontra-se relativamente distribuída, isto é, a percentagem de participantes que não tem filhos (51%) é praticamente equivalente à das pessoas que têm filhos (49%).



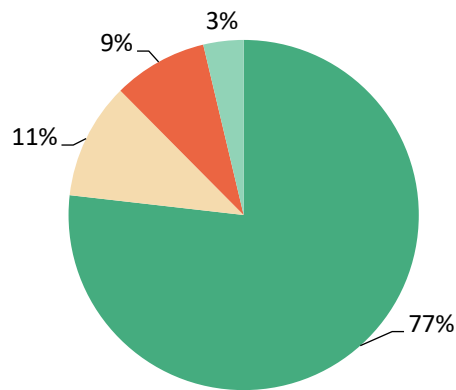
Antiguidade no mercado de trabalho

A maioria dos participantes (85%) encontra-se no mercado de trabalho há pelo menos 15 anos ou mais. Desta forma, pode-se constatar que a esmagadora maioria dos participantes é bastante experiente.



Situação contratual

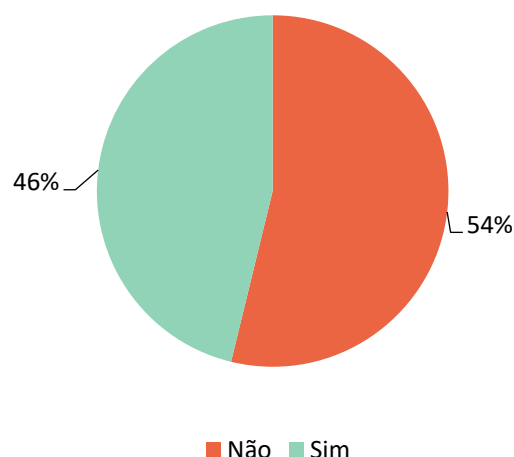
Relativamente à situação contratual, a maioria das pessoas que respondeu a este inquérito é trabalhador efetivo (77%).



- Trabalhador efetivo
- Trabalhador com contrato a termo
- Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços)
- Outra:

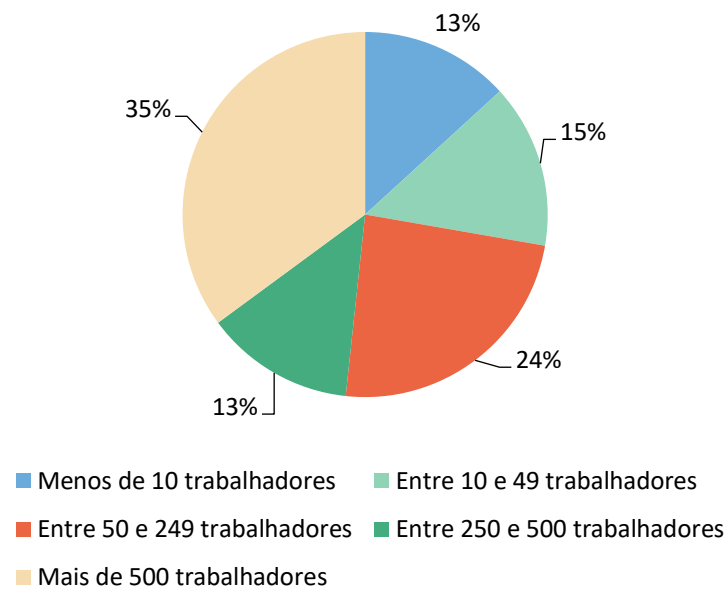
Ocupação com função de chefia

No que diz respeito ao exercer de um cargo de chefia, é interessante notar que a presente amostra se encontra distribuída de forma praticamente equivalente nas duas categorias de resposta: sim (46%) e não (54%).



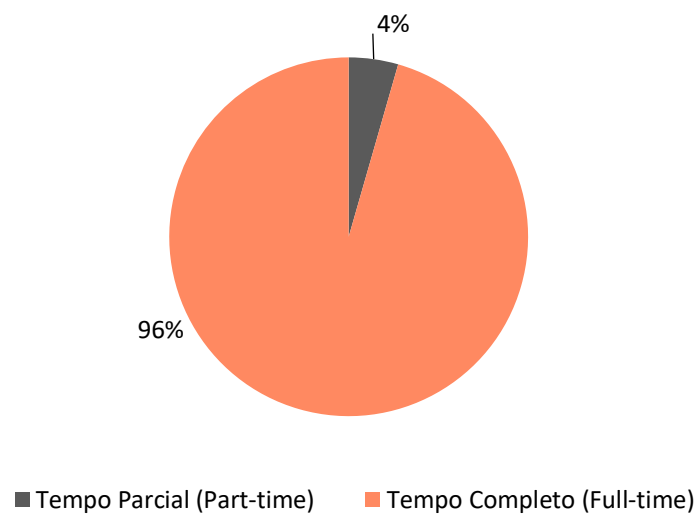
Dimensão da empresa

A maior parte (35%) da amostra está empregada numa empresa com mais de 500 trabalhadores. No entanto, pode-se constatar que a amostra é variada, pois inclui respostas de pessoas empregadas em empresas com dimensões bastante distintas, isto é, desde pequenas e médias empresas a grandes empresas.



Regime de trabalho

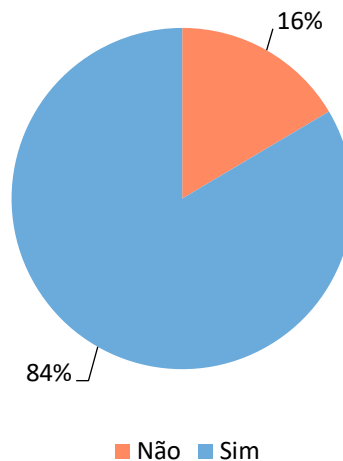
Quanto ao regime de trabalho, a maioria dos indivíduos trabalha em regime de tempo completo (*full-time*).



2. Variáveis em estudo

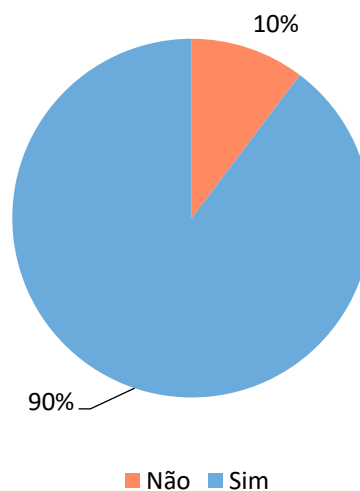
Situação de isolamento social

Globalmente, verifica-se que a esmagadora maioria dos participantes se encontra em situação de isolamento social (84%).



Situação de teletrabalho

Quanto à situação de teletrabalho, 90% da amostra referiu encontrar-se nesta situação.

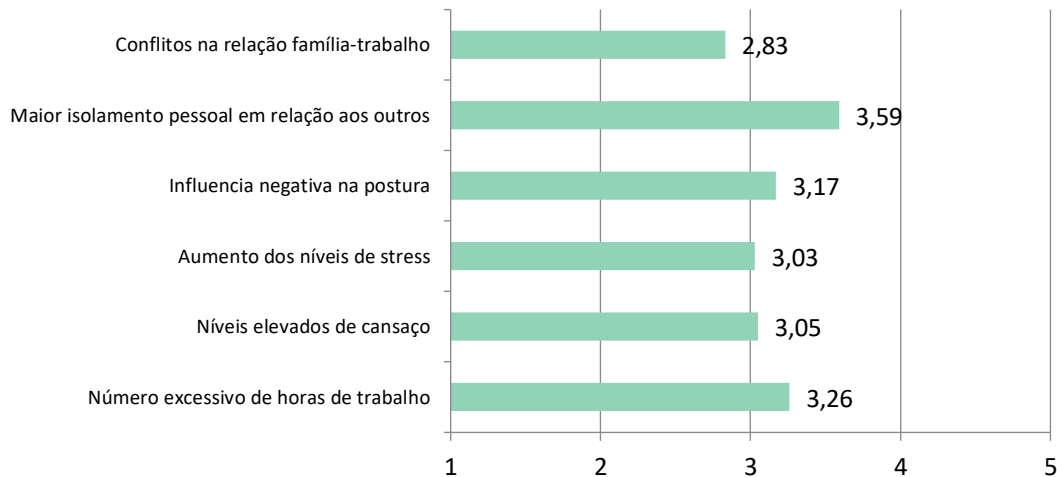


As repercussões do teletrabalho para os indivíduos

No que concerne às repercussões do teletrabalho para os indivíduos, verifica-se que os participantes atribuem, em média, uma pontuação mais elevada aos seguintes itens:

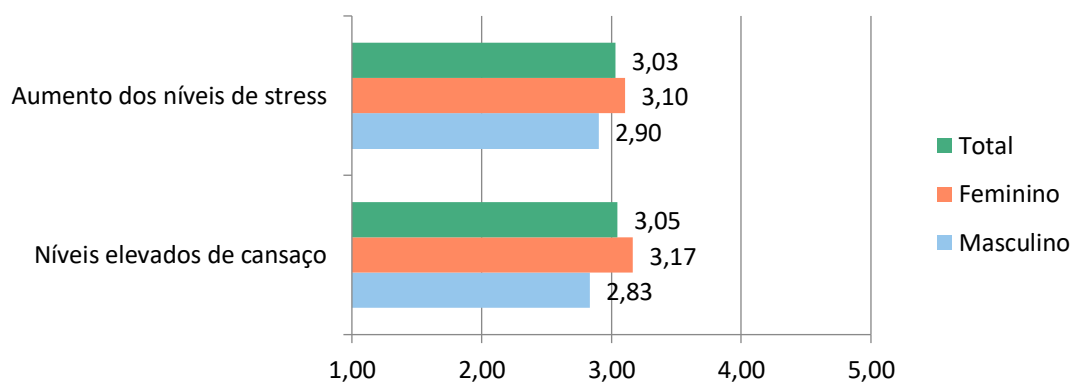
1. Maior isolamento pessoal em relação aos outros (Média = 3,59);

2. Número excessivo de horas de trabalho (Média = 3,36);
3. Influência negativa na postura (Média = 3,17).



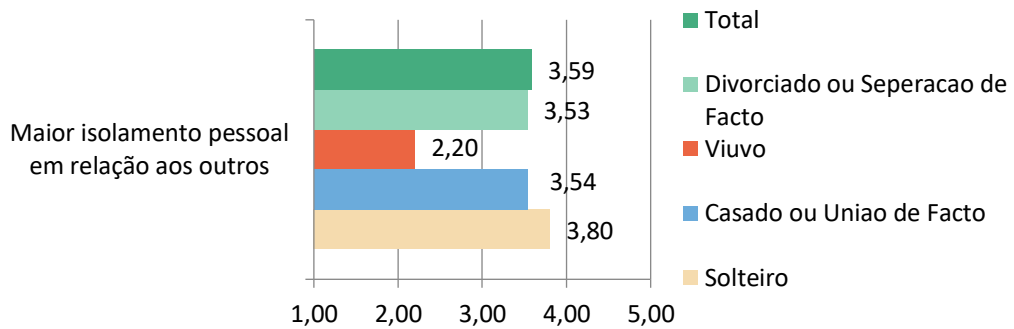
Comparação por sexo

Entre as diferentes repercussões do teletrabalho consideradas, parecem existir diferenças significativas entre a avaliação que é feita quando consideramos o género dos participantes, nomeadamente: as mulheres, em comparação com os homens, pontuam de uma forma significativamente mais elevada o item “aumento dos níveis de stress” e “níveis elevados de cansaço”.



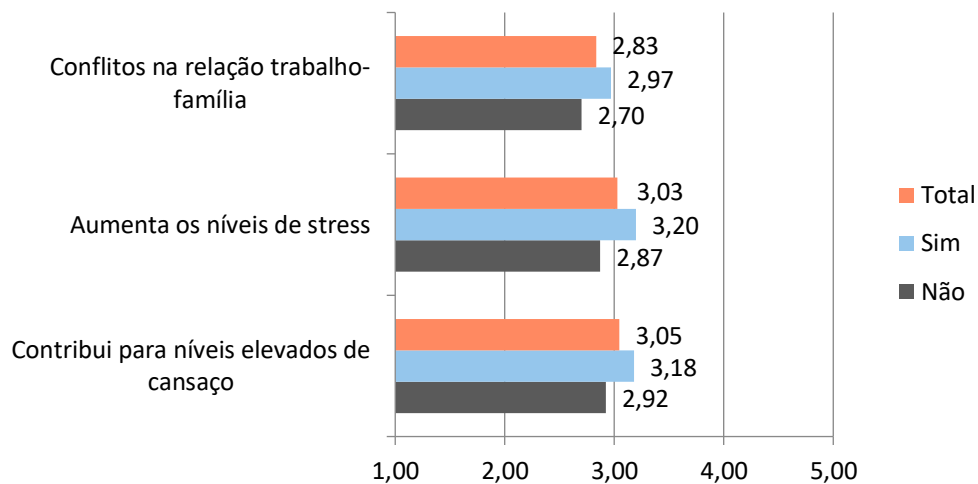
Comparação por estado civil

Curiosamente, o estado civil parece influenciar a perceção dos indivíduos relativamente a um maior isolamento pessoal em relação aos outros, nomeadamente: os indivíduos solteiros são os que parecem sentir-se mais isolados em relação aos outros. Adicionalmente, os indivíduos viúvos são os que referem sentir um menor isolamento pessoal em relação aos outros.



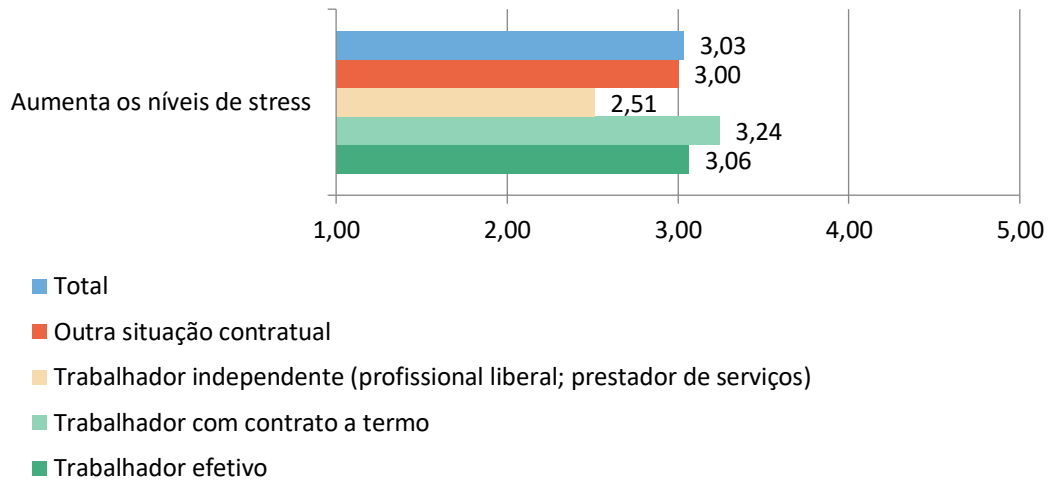
Comparação entre ter e não ter filhos

As repercussões do teletrabalho são igualmente avaliadas de forma diferente consoante se tenha ou não filhos. Mais concretamente, os participantes com filhos reportam níveis mais elevados de conflito trabalho-família, *stress* e cansaço.



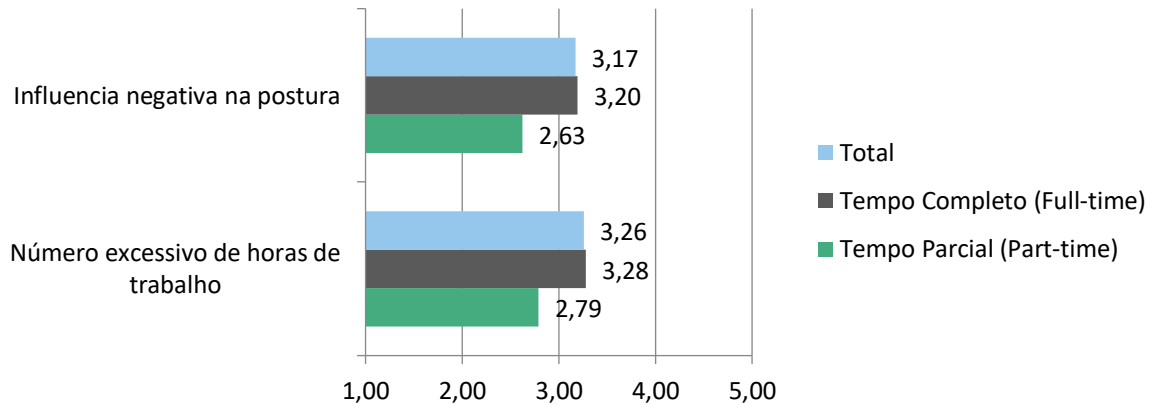
Comparação por situação contratual

Os trabalhadores independentes diferem significativamente das restantes categorias de trabalhadores por apresentarem uma pontuação menos elevada relativamente ao aumento dos níveis de *stress*.



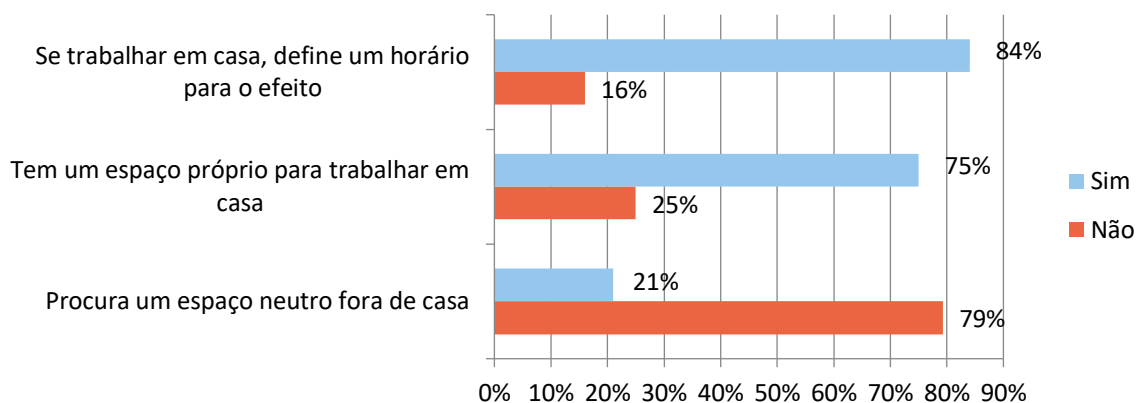
Comparação por regime de trabalho

Os participantes empregados a tempo completo apresentam uma pontuação significativamente mais elevada quanto ao item “influência negativa na postura” e “número excessivo de horas de trabalho”.



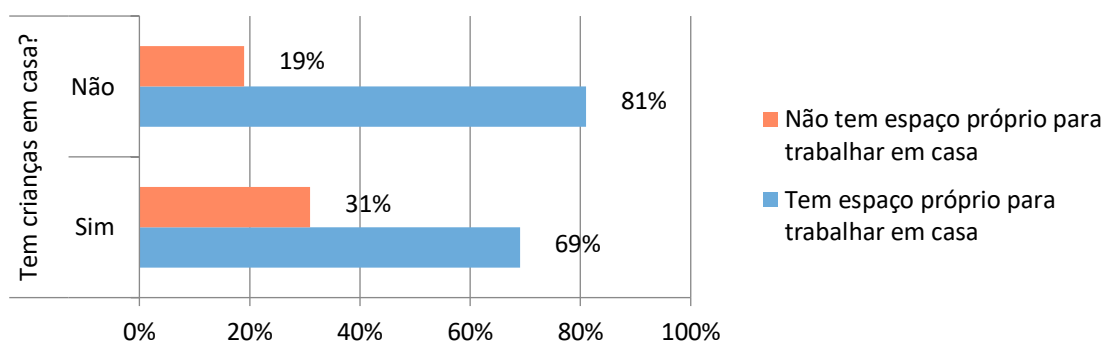
Estratégias utilizadas em teletrabalho

Conforme é possível verificar no gráfico infra, a maioria dos participantes, se trabalhar em casa, define um horário para o efeito (84%), possui um espaço próprio para trabalhar em casa (75%) e não procura um espaço neutro fora de casa (79%).



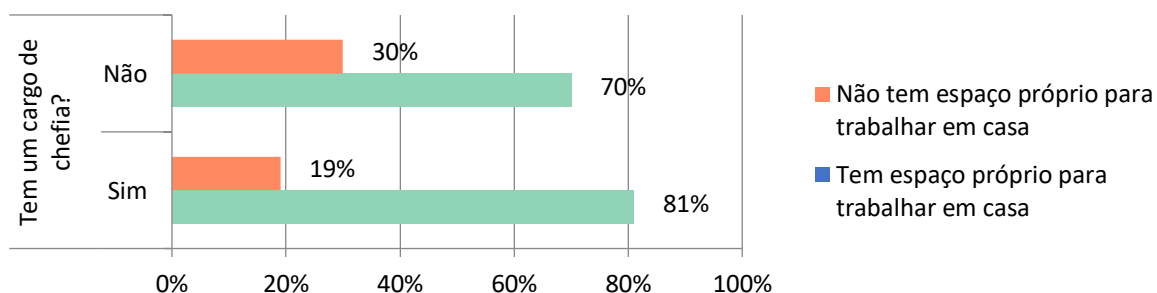
Comparação entre ter e não ter filhos

Quem não tem filhos parece ter mais provavelmente um espaço próprio para trabalhar em casa (81%).



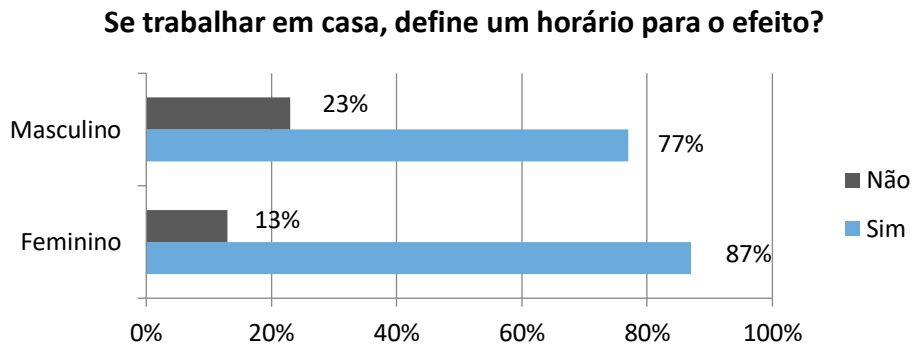
Comparação entre ter ou não cargo de chefia

Quem exerce um cargo de chefia parece ter mais probabilidade de ter um espaço próprio para trabalhar em casa (81%).



Comparação por género

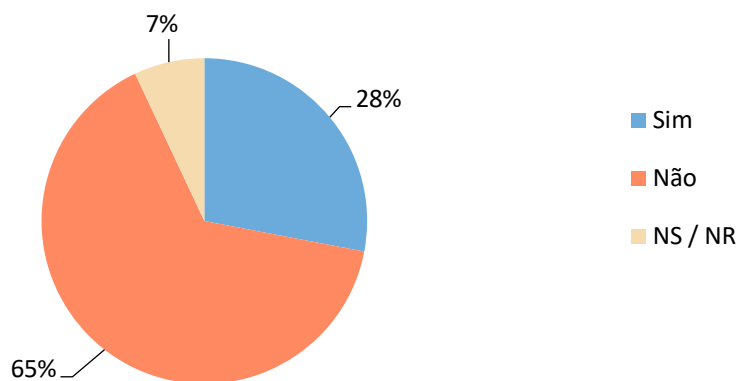
Se trabalharem em casa, os participantes do género feminino, são mais prováveis de definir um horário para o efeito (87%), comparativamente com os homens (77%).



Preferência e nível de satisfação individual com o teletrabalho

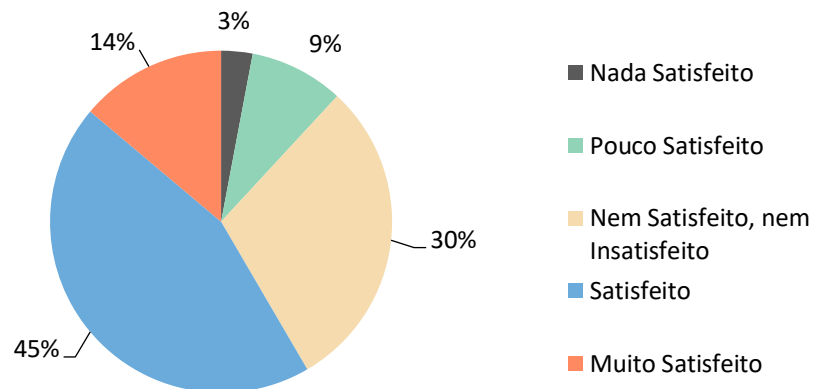
A maioria dos participantes (65%), mesmo se pudesse optar, não prefere estar sempre em regime de teletrabalho.

Se pudesse optar, preferia estar sempre em regime de teletrabalho?



Apesar da resposta dada à alínea anterior, é interessante notar que somente uma reduzida percentagem de participantes se encontra “nada satisfeito” (3%) ou “pouco satisfeito” (9%) com a situação de teletrabalho.

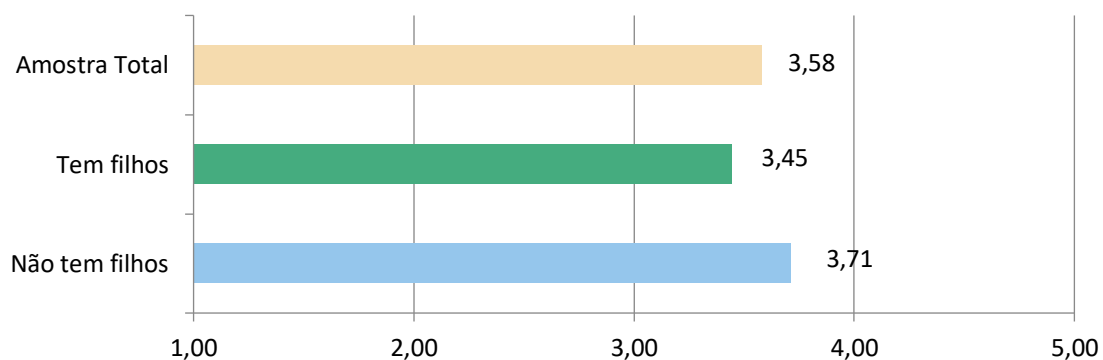
Está satisfeito com a situação de teletrabalho?



Comparação entre ter ou não ter filhos

Quando se analisa o nível de satisfação geral com a situação de teletrabalho, considerando a situação de ter ou não ter filhos, verifica-se que os participantes sem filhos estão significativamente mais satisfeitos com a situação de teletrabalho (Média = 3,71), comparativamente com os participantes que têm filhos (Média = 3,45).

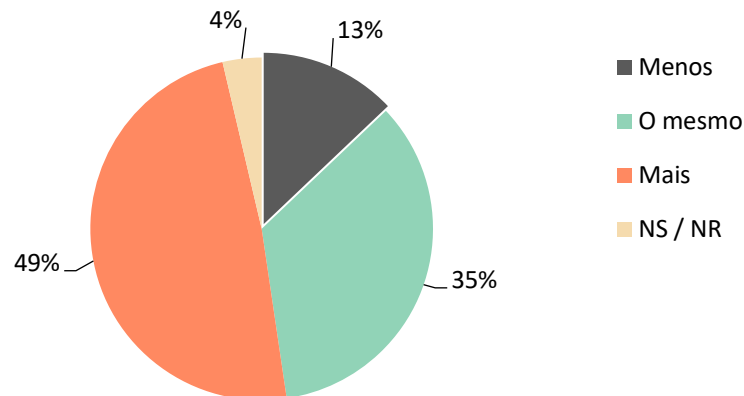
Está satisfeito com a situação de teletrabalho?



Perceções individuais sobre o teletrabalho

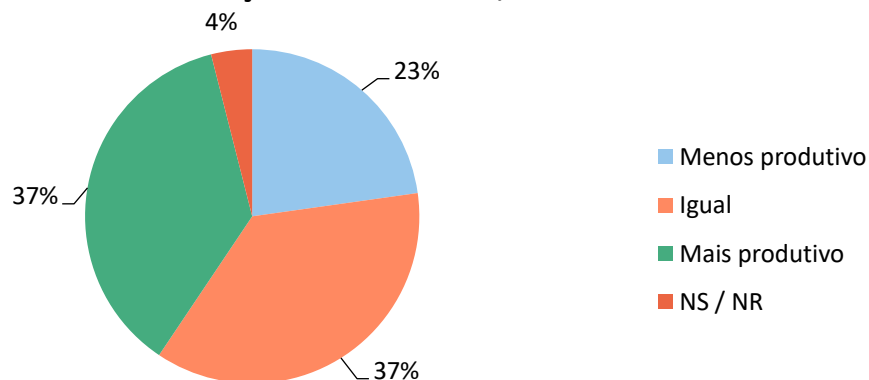
No que se refere às perceções individuais sobre a experiência de teletrabalho, regista-se que a maior parte dos participantes sente que trabalha mais (49%) ou que trabalha o mesmo (35%).

Em situação de teletrabalho, sente que trabalha...



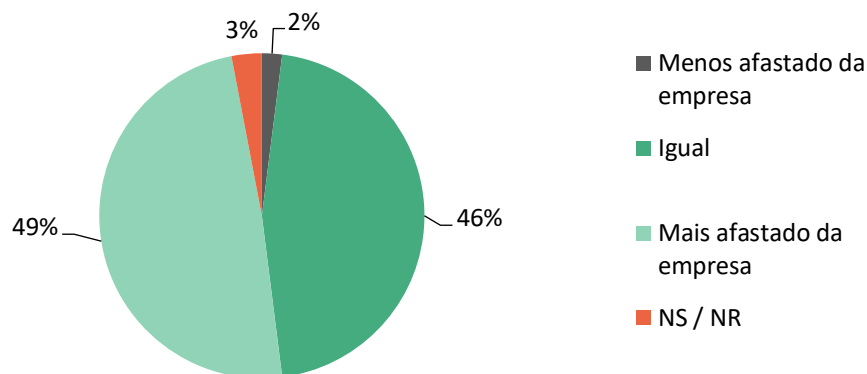
De igual forma, a maior parte dos participantes sente que é mais produtivo (37%) ou que mantém o mesmo nível de produtividade (37%).

Em situação de teletrabalho, sente-se...



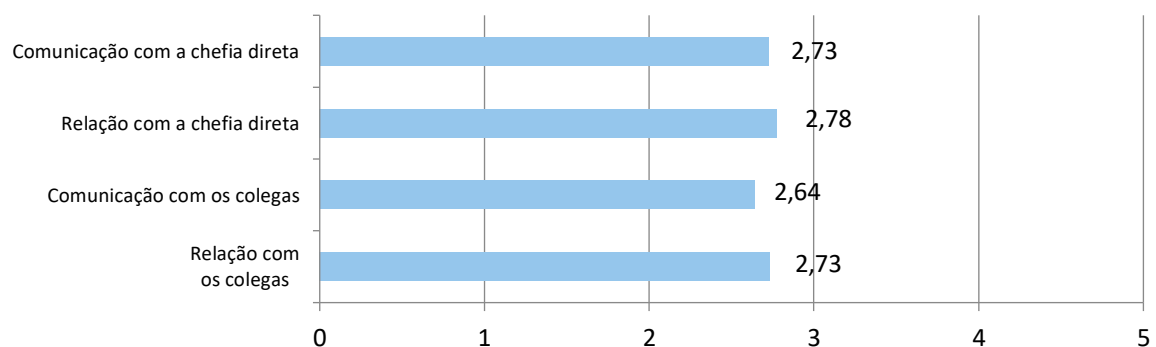
Adicionalmente, no que diz respeito à sensação de afastamento da empresa, observa-se que aproximadamente metade da amostra (49%) sente-se mais afastada da empresa e praticamente a restante proporção de participantes (46%) sente-se “igual”, i.e., sente que não há alterações.

Em situação de teletrabalho, sente-se...



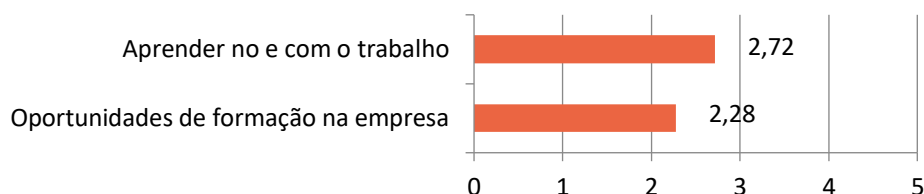
No gráfico que se encontra abaixo é possível verificar que, em média, desde que começaram a teletrabalhar, os participantes sentem que a comunicação e relação com a chefia direta, bem como a comunicação e relação com os colegas se mantiveram na mesma.

Desde que começou a teletrabalhar...



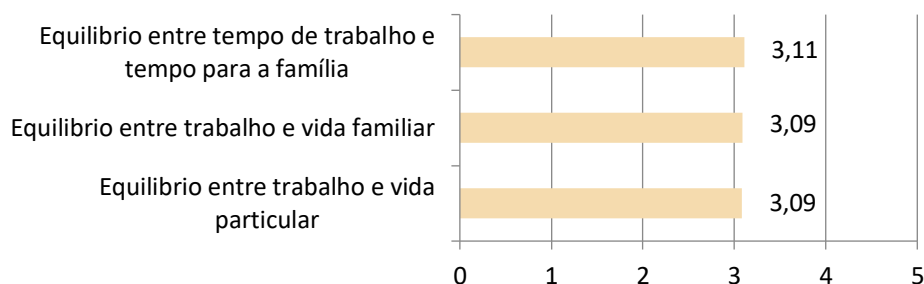
O mesmo sucede com a perceção de aprender no e com o trabalho: O valor médio registado sugere que os participantes têm, na sua globalidade, a perceção de que este aspeto se mantém sem alterações. Já no que diz respeito às oportunidades de formação, o valor médio, parece indicar que os participantes percebem na sua globalidade que as oportunidades de formação estão “um pouco pior”.

Desde que começou a teletrabalhar...



Paralelamente, quanto à percepção de equilíbrio entre o trabalho e outros domínios da vida dos indivíduos o valor médio obtido sugere a existência de uma percepção neutra.

Desde que começou a teletrabalhar...



No que concerne à avaliação de desempenho que os participantes fazem de si próprios, bem como às crenças que estes possuem relativamente à percepção de outros sobre eles próprios, os valores médios parecem sugerir que a situação de teletrabalho não parece ter interferido com estas variáveis.

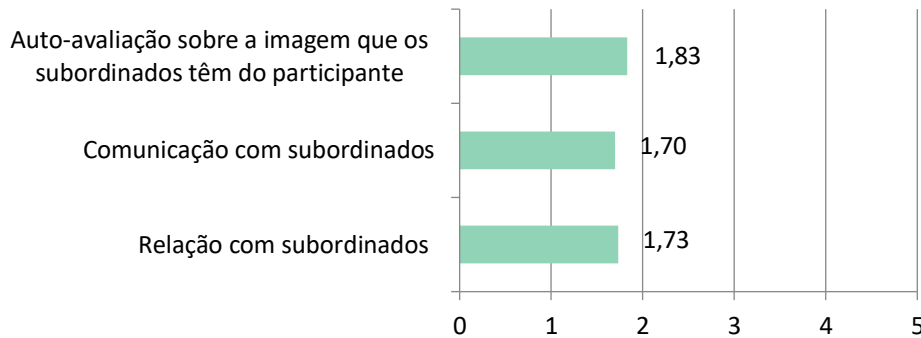
Desde que começou a teletrabalhar...



Curiosamente, quanto aos participantes que exercem cargos de chefia, os valores médios obtidos parecem sugerir que estes poderão sentir que a imagem de si próprios junto dos

subordinados, bem como a comunicação e relação com os subordinados se encontra menos favorável desde que começaram a teletrabalhar.

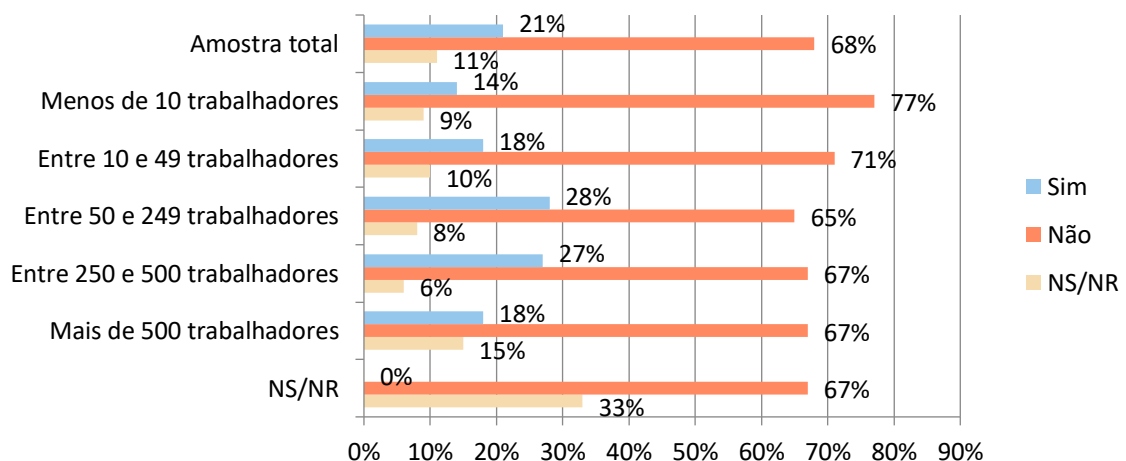
Desde que começou a teletrabalhar...



Práticas de gestão do teletrabalho utilizadas pela empresa e/ou chefia

Independentemente da dimensão da empresa, a maioria dos participantes refere não existir um mecanismo de controlo do tempo de teletrabalho por parte da chefia. No entanto, quando existe algum mecanismo de controlo por parte chefia, esse mecanismo parece ser mais frequente em empresas de média dimensão, i.e., em empresas com 50 a 249 colaboradores (28%) e empresas com 250 a 500 colaboradores (27%).

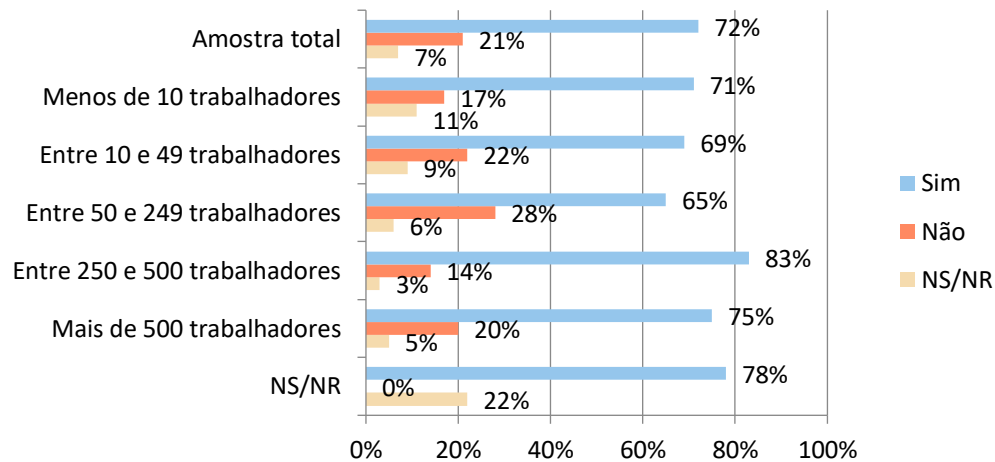
Existe algum mecanismo de controlo do tempo de teletrabalho por parte da sua chefia?



Mais uma vez, independentemente da dimensão da empresa, os participantes referem na sua maioria que a empresa proporcionou todos os equipamentos necessários para o teletrabalho. Contudo, esta proporção parece ser mais elevada em empresas com 250 a

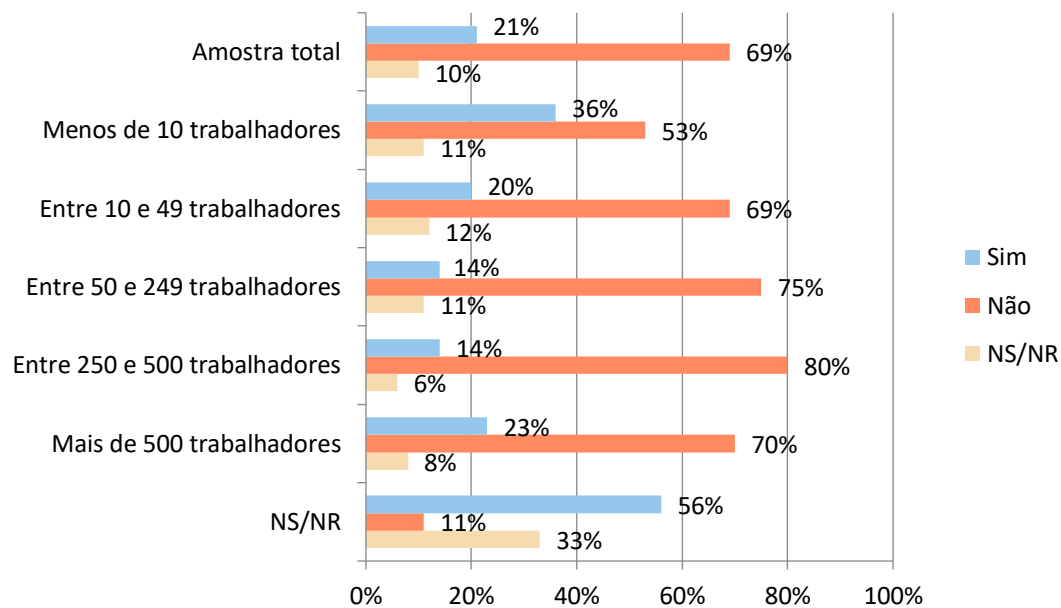
500 colaboradores (i.e., média dimensão) e empresas com mais de 500 colaboradores (i.e., grande dimensão).

A empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar?



Já no que concerne à preparação do local de teletrabalho por iniciativa das empresas, as respostas parecem ter sido mais díspares quando considerada a dimensão das empresas. Não obstante, salienta-se que as micro e pequenas empresas (i.e., menos de 10 colaboradores e entre 10 a 49 colaboradores), bem como as grandes empresas (i.e., mais de 500 colaboradores) são aquelas que registam uma percentagem mais elevada no que diz respeito à preparação do local de teletrabalho por iniciativa das empresas (entre 20% a 36%).

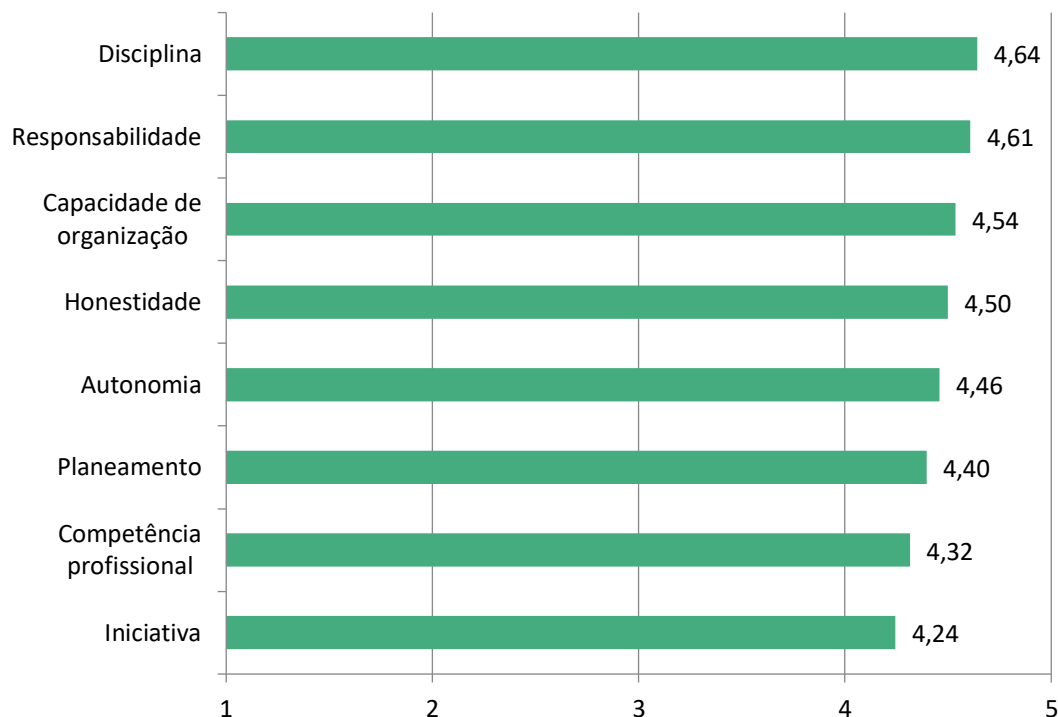
A empresa assegurou a preparação do seu local de teletrabalho?



Características pessoais mais relevantes para o teletrabalho

De uma forma geral, os participantes parecem atribuir uma pontuação elevada (média superior a 4 pontos, numa escala de Likert de 5 pontos) a todas as características pessoais relacionadas ao teletrabalho. No entanto, a capacidade de “disciplina” e “responsabilidade” foram aquelas onde a pontuação atribuída pelos participantes foi mais elevada.

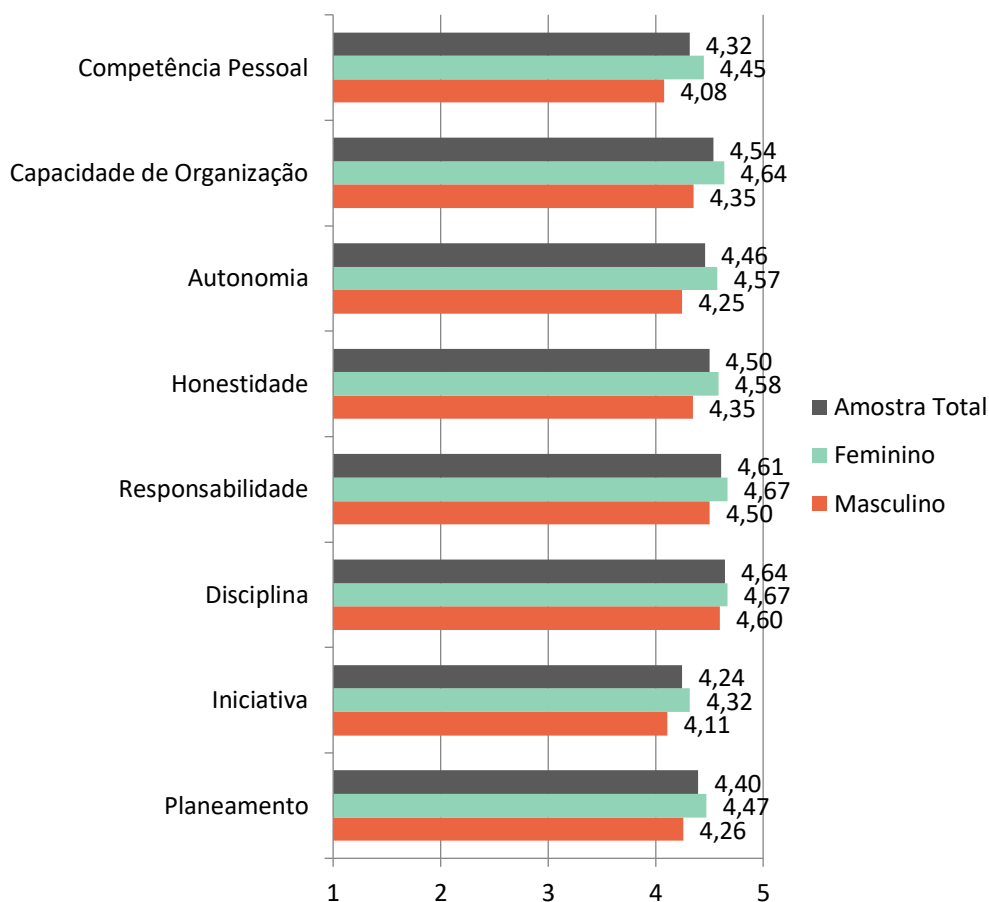
Características pessoais importantes para o teletrabalho



Comparação por género

Homens e mulheres diferem significativamente quanto à relevância atribuída a diferentes características pessoais importantes para o teletrabalho. Mais precisamente, verificam-se diferenças significativas do ponto de vista estatístico em todas as características pessoais com exceção da característica “disciplina”, onde a resposta de homens e mulheres foi consistente (i.e., igual a 4,60 e 4,67 para homens e mulheres, respetivamente). Adicionalmente, salienta-se que as mulheres tendem a atribuir, de uma forma geral, uma maior relevância a todas as características pessoais comparativamente com os homens.

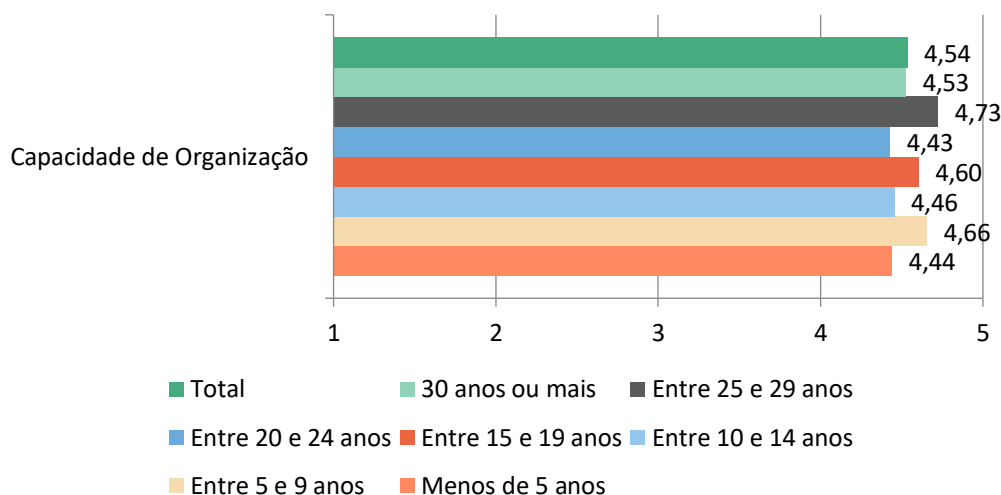
Características pessoais importantes para o teletrabalho



Comparação por anos de trabalho

Os anos de trabalho têm influência na importância que é atribuída à característica pessoal “Capacidade de Organização”, nomeadamente: Os participantes com experiência profissional entre 25 a 29 anos (Média = 4,73) e entre 5 a 9 anos (Média = 4,66) são aqueles que parecem valorizar mais esta característica pessoal no teletrabalho.

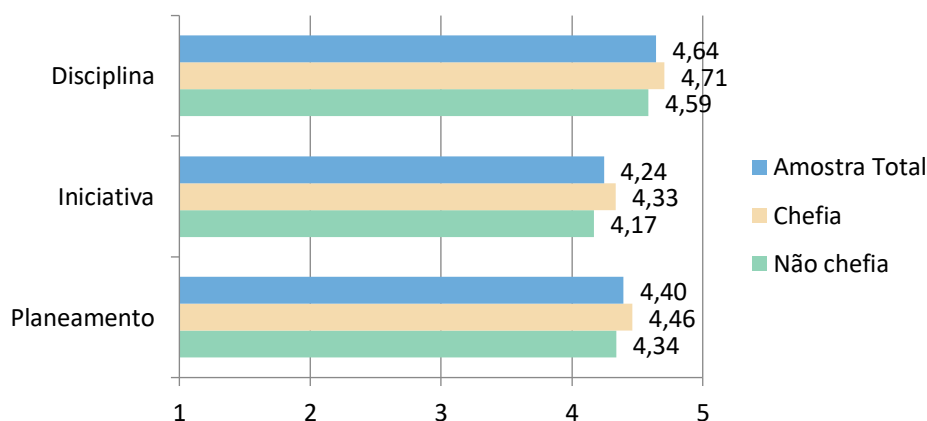
Características pessoais importantes para o teletrabalho



Comparação por ser ou não chefia

Exercer ou não um cargo de chefia conduz igualmente a diferenças significativas no modo como as características pessoais “Disciplina”, “Iniciativa” e “Planeamento” são valorizadas, nomeadamente: Os participantes que possuem um cargo de chefia atribuem maior importância a estas três características pessoais.

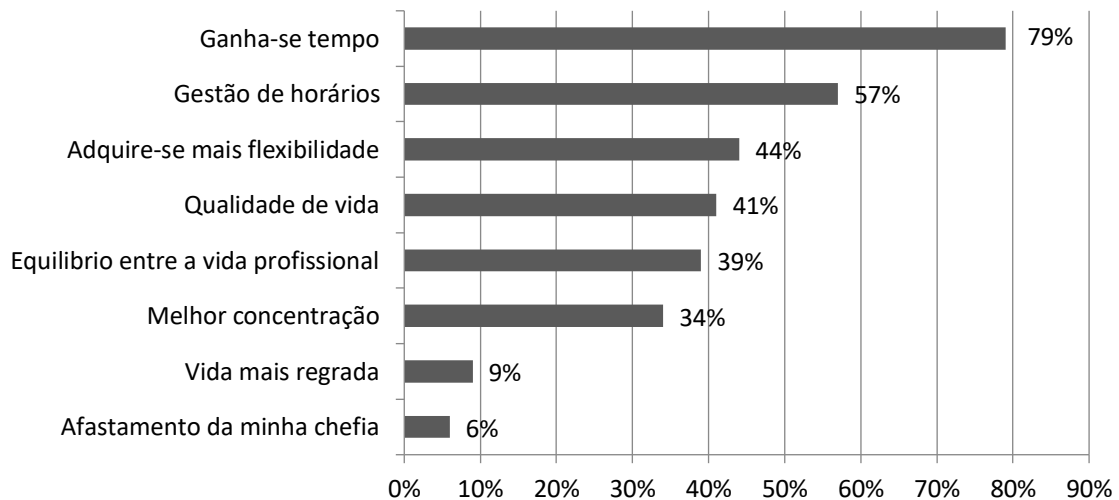
Características pessoais importantes para o teletrabalho



Principais vantagens, desvantagens e dificuldades sentidas pelos indivíduos em teletrabalho

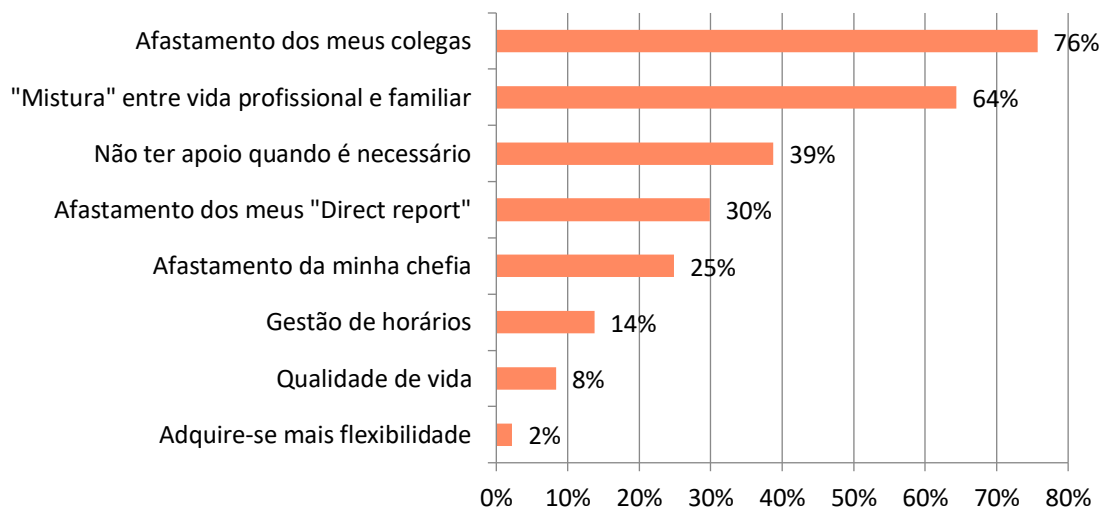
Entre as diferentes vantagens que o teletrabalho pode proporcionar, considerando a totalidade da amostra, destaca-se o ganho de tempo (79%), a gestão de horários (57%) e uma maior flexibilidade (44%) como sendo as vantagens mais salientadas pelos participantes.

Vantagens do teletrabalho



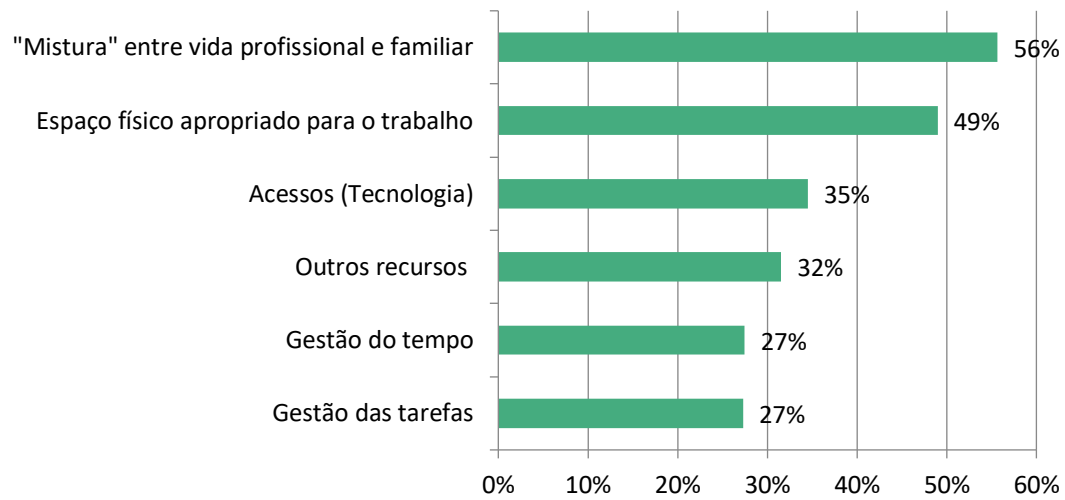
Quanto às desvantagens do teletrabalho mais reportadas pelos participantes, destaca-se a sensação de afastamento dos colegas (76%), a “mistura” entre a vida profissional e familiar (64%), bem como o sentimento de não ter apoio quando é necessário (39%).

Desvantagens do teletrabalho

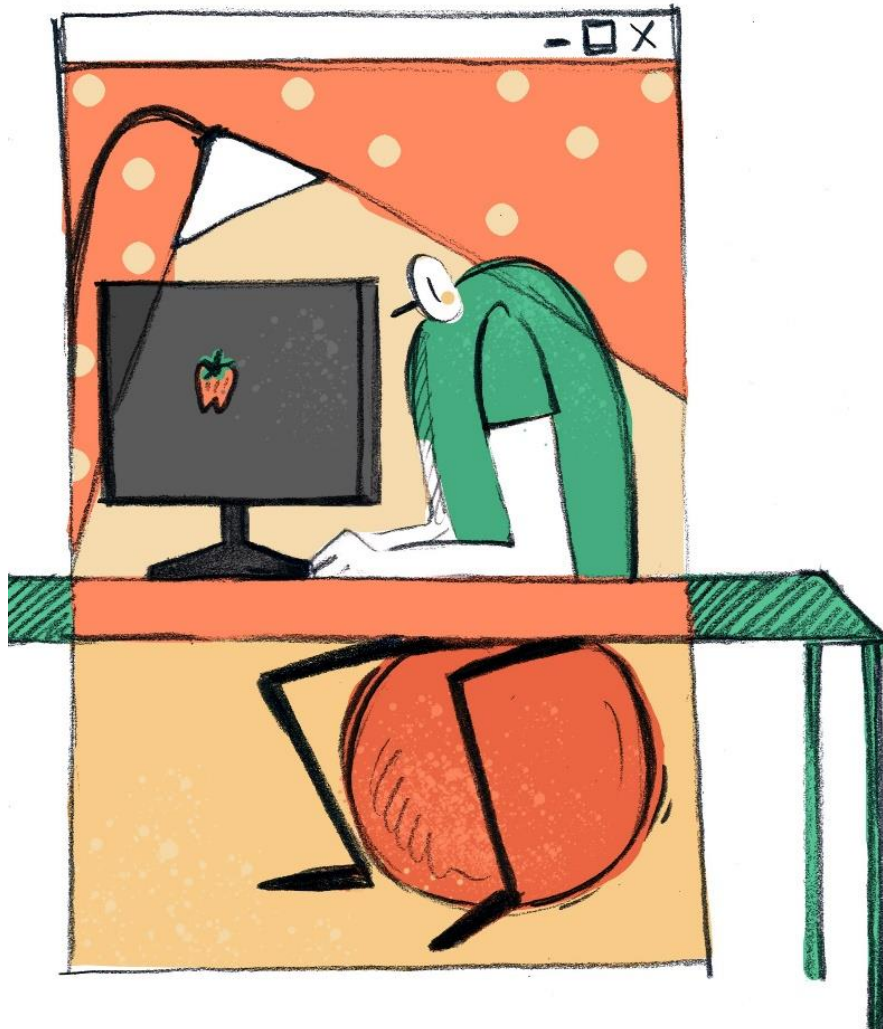


Relativamente às principais dificuldades sentidas pelos participantes do presente estudo, salienta-se a “mistura” entre a vida profissional e familiar (56%), a existência de um espaço físico apropriado para o trabalho (49%) e a dificuldade de acessos a tecnologia (35%).

Difuldades do teletrabalho



IV. Recomendações para pessoas, gestores de pessoas e empresas



O trabalho ganhou, neste início de 2020, um novo sentido, novos formatos e novos desafios. Sem preparação, sem planos nem reflexões, parte de população ativa portuguesa vê-se, atualmente, em trabalho remoto. Não é uma opção, não é uma decisão do próprio ou da sua gestão, ou mesmo partilhada, é sim uma resposta – a possível, para que continuemos a trabalhar. Porque pessoas, sistemas de organização do trabalho e as próprias empresas (e negócios) são importantes, permite-nos este estudo deixar algumas recomendações para a prática de gestão de pessoas.

Características do trabalhador remoto

O perfil de cada trabalhador resulta da pessoa e das suas circunstâncias: traços, valores, expectativas, emoções, necessidades, aprendizagem, socialização, entre outras variáveis. O perfil de cada trabalhador é uma dimensão importante a considerar, perante a opção de organização do trabalho em modo de acesso e prática remotos.

- As características pessoais não serão indiferentes à situação de trabalho remoto, pelo que a decisão por essa opção deverá ser ponderada pela pessoa e pelo gestor.
- A relevância atribuída às características pessoais é diferente conforme o género, sendo mais valorizada pelas mulheres, questão que deverá ser atendida na decisão de trabalho remoto.
- O estudo aponta que, em geral, a “disciplina” é a característica pessoal mais importante para trabalho remoto. Para os que têm cargos de chefia também é muito relevante, o que leva a considerar importante esclarecer conjuntamente como esta característica se converte em padrões de desempenho.
- As mulheres registam-se mais vulneráveis ao *stress* e ao cansaço provocado pelo trabalho remoto, pelo que as suas condições pessoais, por exemplo familiares, deverão ser consideradas caso se coloque a opção de trabalho remoto.
- A existência de filhos⁴ em casa quando a pessoa está a trabalhar remotamente, para além de mais *stress* e maior cansaço, provoca também maior “conflito trabalho-família” – assim, a opção do trabalho remoto deverá ser também ponderada face a esta circunstância.

Produtividade e relações de trabalho

- As empresas deverão apoiar o trabalhador remoto a assumir esta condição, proporcionando-lhe condições e equipamentos de trabalho adequados, o que

4 Não esquecendo que a recolha de dados decorreu durante o período de “Estado de Emergência”, em que as Escolas se encontravam encerradas, e grande maioria das crianças/jovens estavam em casa.

inclusive está vertido na Lei. Mesmo que seja uma vontade do trabalhador, o gestor de pessoas atento deverá providenciar tais recursos e condições.

- A grande maioria das pessoas em trabalho remoto considera-se tanto, ou mais produtiva, o que deve ser ponderado nos processos de distribuição de trabalho e de avaliação dos resultados. Deixa-se para reflexão futura se os indicadores de medição de desempenho deverão ser os “habituais”, parecendo que deverão ser diferentes.
- A produtividade não é indiferente à quantidade de trabalho produzido, e quase metade dos trabalhadores remotos indica trabalhar mais – importa que os indicadores de avaliação do trabalho considerem esta diferença⁵.
- A empresa deverá ter indicações precisas de controlo do tempo de trabalho remoto, dar indicações de horários e permitir o seu ajustamento.
- A “noção de horário” e de “período normal de trabalho” deve estar totalmente esclarecida entre trabalhador e chefia, e entre estes e a organização. Podendo ser um tipo de tarefas que exija conciliação com horários de outras pessoas, fisicamente presentes na empresa ou não, há que o considerar. Deverá ficar claro se o trabalhador tem a possibilidade, ou não, de estabelecer os seus próprios horários.
- Nas situações de isenção de horário, será prudente que gestor de pessoas e trabalhador reflitam e assegurem os fundamentais princípios de saúde e bem-estar no trabalho.
- As mulheres em situação de trabalho remoto, definem mais o horário de trabalho do que os homens, o que leva a considerar que não é indiferente o género às opções flexíveis de horário.
- Devem existir ações para “disciplinar”, assegurando condições de “desligamento”, pois o “espaço temporal trabalho” e o “espaço temporal família” têm de se articular e conciliar.

⁵ Reitera-se a nota anterior, uma vez que as respostas podem estar afetadas pelas circunstâncias especiais de confinamento obrigatório à residência.

- A conciliação entre esferas de vida deve ser uma preocupação pessoal mas, também, organizacional. O trabalho e a família no mesmo espaço, pode constituir uma fonte de *stress* e conflitos.
- Em trabalho remoto as pessoas, em geral, têm a percepção de que trabalham mais, e, a grande maioria, com igual ou mais produtividade. Torna-se desafiante para a gestão de pessoas perceber como medir e como recompensar.

Papéis organizacionais e trabalho remoto

- Parece fazer sentido que para além da preparação dos trabalhadores para trabalho remoto, também não deve ser descurada a preparação das respetivas hierarquias.
- Deverá a organização providenciar preparação das chefias para necessidades de novas formas de comunicar, interagir e partilhar. Também ao nível das empresas, parece haver necessidade de formar para um “novo normal”.
- As chefias consideram que a comunicação e a relação com os subordinados são menos favoráveis em trabalho remoto. Para além de a organização dever suportar esta necessidade e preparar as pessoas, há também que atender ao próprio perfil das chefias quando têm de gerir pessoas e equipas a distância.
- Apesar de os trabalhadores indicarem que não sentem que estar em trabalho remoto afeta a sua imagem profissional, o mesmo não sucede com as chefias. Estas consideram que a sua imagem é menos favorável, o que não pode ser indiferente à estrutura e funcionamento da empresa.

Ponderar a opção de trabalho remoto

- Numa situação em que não houve opção, cerca de metade dos respondentes revelaram estar satisfeitos com um regime de trabalho remoto, mas a maioria preferia não estar sempre neste regime. Assim, pode parecer prudente que, a adotar este regime, a empresa o faça numa “transição suave” e parcial, de modo a que o trabalhador se possa ir ajustando e conciliando esferas e vida.

- A vantagem que mais se destaca na situação de trabalho remoto, relaciona-se com a gestão do tempo.
- A desvantagem que se regista com maior expressão é o afastamento da empresa e das pessoas. A gestão de pessoas deverá refletir sobre impactos desta perceção de afastamento, nas relações, no clima, no envolvimento e compromisso, bem como no próprio negócio.
- Não sendo exclusivamente do foro da Gestão de Pessoas, a opção por trabalho remoto deverá estar assente numa definição interna muito clara dos circuitos de comunicação, dos procedimentos e de “entendimentos claros” dos indicadores de desempenho e dos critérios de “distribuição de trabalho”. Com a distância, pode faltar a visibilidade do tempo e do espaço que cada tarefa acarreta, e cair-se na falácia “do urgente”.
- A empresa e o gestor de pessoas deverão, igualmente, fomentar e esclarecer algumas medidas de “higienização tecnológica” e estabelecer claramente regras de acessos, como medida preventiva de segurança e saúde no trabalho.

V. Conclusões



As crises trazem muitas vezes enormes e fantásticas oportunidades. O trabalho remoto é um tema que tem aparecido, desde há muitos anos, nas reflexões e práticas sobre a organização do trabalho, como uma possibilidade, em muitas indústrias, ainda distante, embora o crescimento de trabalhadores e empresas que o adotaram venha a crescer significativamente nos últimos anos.

Em Portugal, algumas fileiras de determinados setores de atividade têm incrementado fortemente esta opção. Contudo, conforme indicado, é imperativo ter alguns cuidados e rigor, e não entender o trabalho remoto como uma alternativa que não carece de plano e/ou preparação das pessoas. Importa que todos os *stakeholders* entendam que não é uma solução expedita e “barata”, mas que esta seja entendida como um formato alternativo e diferenciado de trabalho, em que proveitos podem servir todos os

envolvidos – mas há que atentar a algumas premissas e condições. As pessoas são importantes, e a ligação remota não pode ser descurada, pois o envolvimento com a empresa e o negócio tem de ser, permanentemente, promovido e incentivado. Comunicação e partilha permanente, deverá ser o maior dos esforços de quem gere pessoas remotamente.

Algumas conclusões do presente estudo parecem destacar-se, nomeadamente o facto da gestão de pessoas dever assumir alguns princípios, onde se destacam: padrões e medidas de promoção da saúde ocupacional, do equilíbrio emocional e do bem-estar pessoal, nomeadamente o “direito à desconexão” e a limitação dos espaços de trabalho; regulação dos tempos de trabalho e medidas de promoção da produtividade; “(Re)educação” de trabalhadores e chefias; contrato de trabalho específico para teletrabalho e suas condições.

É quase certo que no trabalho, como em outras dimensões da vida, no “Pós-COVID” nada voltará a ser como era. Então, se na gestão de pessoas o trabalho remoto for uma opção, que seja bem realizada a respetiva transição, com rigor, ética e princípios deontológicos. É este o principal contributo que toda a equipa espera ter trazido à comunidade profissional de gestão de pessoas em Portugal.

VI. Referências

Boavida, N., & Moniz, A. B. (2019). *Project Deep View: Concluding report for Portugal*. Lisboa, Portugal: CICS.NOVA.

Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

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.

Eurofound. (2020). *Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho 2002*. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/surveys/2020/european-working-conditions-survey-2020>.

Gschwind, L., & Vargas, O. (2019). Telework and its effects in Europe. In Jon C. Messenger (Eds.), *Telework in the 21st Century* (pp. 36-75). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.

Martins, Alcides (2020). *Código do Trabalho Anotado* (4ª ed.). Lisboa: Parceria AM Pereira.

Miguel, P. S., Navrbjerg, S. E., Papouschek, U., Haidinger, B., Saupe, B., Masso, M., ... & Lisboa, N. (2020). *Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work*.

Ramalho, R. P. (2019). *A economia digital e a negociação coletiva*. Lisboa: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Serra, P. (1995). O Teletrabalho-conceito e implicações. In J. C. Correia, A. F., & P. Serra (Orgs.), *Informação e comunicação online: Mundo online da vida e cidadania* (pp. 163-187) Covilhã: Universidade da Beira Interior. http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.html *acedido em Mar2020*