

O TRABALHO REMOTO COMO CONSEQUÊNCIA DA PANDEMIA COVID-19: A RESPOSTA DA GRH

Bruna Raquel Ramos Silva (1), Dora Martins (2), Jorge Filipe da Silva Gomes (3) & Beatriz Martins Batista (4)

(1) Centro de Estudos Organizacionais e Sociais e Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto; brrs1996@outlook.pt

(2) Centro de Estudos Organizacionais e Sociais e Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto; GOVCOPP da Universidade de Aveiro; doramartins@iscap.ipp.pt

(3) Centro de Investigação Avançada em Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão (ADVANCE/CSG) da Universidade de Lisboa; jorgegomes@iseg.ulisboa.pt

(4) Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra; a2019146726@alumni.iscac.pt

Palavras-chave: Trabalho Remoto; Gestão de Recursos Humanos; Pandemia Covid-19; Gestão em Ambientes de Incerteza

Resumo

O trabalho remoto não é um fenómeno recente. A sua existência remonta à década de 70 do século XX, sendo visto como uma possível resposta à crise do petróleo que abalou os Estados Unidos da América (EUA). Esta modalidade de trabalho permitia que uma em cada sete pessoas trabalhasse a partir de casa, reduzindo substancialmente a necessidade de importar petróleo (Costa, 2007; Tavares, 2017). O trabalho remoto representa um esquema de trabalho flexível que permite aos colaboradores usar as tecnologias de informação em seu proveito para criar um local de trabalho alternativo ao ambiente de escritório tradicional, permitindo trabalhar a partir de qualquer lugar (Nilles, 1994; Nogueira & Patini, 2012; Balabanova & Balabanov, 2020; Park & Cho, 2020).

O surgimento da Covid-19, em finais de 2019, na China, foi declarada pela Organização Mundial de Saúde como pandemia em 11 de março de 2020, levou inúmeras organizações a optar pelo trabalho remoto, o que demandou uma resposta imediata e eficiente por parte da gestão de recursos humanos (GRH).

A presente investigação teve como objetivo principal compreender como é que a GRH se adaptou à implementação do trabalho remoto em 2020 e 2021. Constituem objetivos específicos (1) compreender como correu a implementação do trabalho remoto emergente e, (2) compreender as mudanças ocorridas na GRH com a chegada do trabalho remoto.

Por forma a atingir os objetivos, foi utilizada uma metodologia exploratória de carácter qualitativo, utilizando como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada. Foram realizadas trinta e quatro entrevistas a profissionais de recursos humanos, com idades compreendidas entre os 25 e os 59 anos, e, com experiência profissional variável entre os 2 e os 35 anos, ligados a empresas de diferentes setores de atividade. Estas entrevistas foram realizadas entre setembro de 2020 e abril de 2021. Este período temporal

foi coincidente com os primeiros meses de realização do trabalho remotamente em diversas empresas Portuguesas. Os dados foram tratados com recurso à análise de conteúdo, partindo de um conjunto de categorias inspiradas na literatura existente sobre os temas em análise (Gibbs, 2007)

No que respeita ao modelo de trabalho remoto adotado, os resultados obtidos mostram que a maioria dos colaboradores ligados às empresas estudadas esteve em regime híbrido. Os resultados revelam que os participantes reconhecem o trabalho remoto como uma forma de organização do trabalho bastante vantajosa, quer para os colaboradores, quer para a organização, quer para a comunidade.

Do ponto de vista do colaborador, o trabalho remoto possibilitou um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e pessoal, a redução de despesas com transportes, viagens e alimentação, a poupança de tempo nas deslocações e, o aumento da produtividade e do desempenho profissional. Para a organização, os resultados sugerem que o trabalho remoto promove o aumento da satisfação no trabalho, estimulando um envolvimento crescente dos colaboradores, ao mesmo tempo que proporciona a diminuição dos níveis de atrito entre os colaboradores e, possibilita uma redução considerável de custos com instalações físicas. Para a comunidade, conclui-se que o trabalho remoto providencia a redução significativa da poluição, uma vez que se restringe o tráfego rodoviário. Os resultados mostram que existem, também, alguns inconvenientes associados a esta forma de organização flexível do trabalho, tendo sido apenas encontradas desvantagens para o colaborador, nomeadamente um maior risco de isolamento social, a diminuição das interações com os colegas de equipa e, o risco de conflito entre as esferas profissional e familiar da vida do colaborador.

As razões que levaram à implementação do trabalho remoto - obrigatoriedade legal imposta pelo Governo, e a preocupação com o bem-estar e segurança dos colaboradores, trouxe diversos desafios na sua implementação. Os resultados sugerem que o principal desafio foi a falta de capacidade de as organizações equiparem os seus colaboradores com recursos físicos necessários à realização da sua atividade a partir de casa, como por exemplo, computadores portáteis e rede Wi-Fi. O facto de alguns colaboradores não possuírem acesso à internet em sua casa e a mudança abrupta de mentalidade face ao trabalho, principalmente para os colaboradores mais conservadores e menos habituados a trabalhar em outro lugar que não as instalações da empresa foram, também, apontadas como desafios relevantes à implementação do trabalho remoto.

Os gestores de recursos humanos participantes neste estudo destacam como principais dificuldades associadas à resposta necessária para a implementação do trabalho remoto: (1) a dificuldade em acalmar os colaboradores quanto à incerteza pandémica, no sentido de lhes mostrar que a empresa é um lugar seguro para se estar; (2) a falta de capacidade de planeamento das empresas, que revelaram fortes dificuldades em antecipar o cenário de pandemia, obrigando as empresas a agir de forma reativa; e (3) a necessidade da rápida digitalização da informação em empresas, cuja utilização do papel estava bastante enraizada. Por último, a incipiente experiência em trabalho remoto não se refletiu negativamente na produtividade organizacional, identificada pela generalidade dos participantes como superior ou igual, comparativamente à produtividade em regime presencial. A GRH conseguiu, por sua vez, desenvolver um conjunto de práticas que melhoraram a qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente ao facilitar a flexibilidade dos horários de trabalho e a opção de deslocações às instalações das empresas ficar ao critério dos colaboradores. Estes resultados parecem estar alinhados com literatura recente (e.g. Donnelly & Johns, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020) que sugere que o

trabalho remoto permite desempenhos superiores, maior qualidade de vida para os colaboradores e um aumento da eficiência e eficácia dos RH, concretamente no acesso mais facilitado ao talento geograficamente mais disperso.

Como principais contributos, esta investigação sugere que muitas das empresas estão apostadas em alavancar o trabalho remoto e outros ensinamentos adquiridos durante o processo de mudança. Percebeu-se, por exemplo, que o trabalho remoto, antes benefício potencial, agora é benefício real, e que a GRH está tradicionalmente mais capacitada do que qualquer outra função na organização para desenhar e implementar as práticas de trabalho à distância. A experiência vivida pela GRH trouxe para o centro de debate académico a necessidade de (1) redesenhar e/ou antecipar sistemas, processos e atividades de trabalho, (2) colaboração estreita com outras funções dentro da organização (e.g. higiene e segurança, serviços de tecnologias e informação, gestão de topo), ou fora dela (incluindo sindicatos); (3) trabalho em equipa reforçado e intensificado; (4) reforço da participação de todos, não apenas para mostrar a preocupação central da empresa, mas também para motivar e ganhar a confiança das pessoas; e (5) solidariedade não apenas para e entre os trabalhadores, mas também da empresa para a sociedade.