

IMPACTOS DA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO REMOTO NA GESTÃO DE PESSOAS: OS CASOS DOS SETORES DA INDÚSTRIA E DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

**Eva Petiz Lousã, CEOS.PP, ISCAP, P.PORTO e Universidade da Maia,
evapetiz@iscap.ipp.pt**

**Ana Isabel Couto, CEOS.PP, ISCAP, P.PORTO e IS-UP (Instituto de Sociologia da
Universidade do Porto), anacouto@iscap.ipp.pt**

**Dora Martins, CEOS.PP, ISCAP, P.PORTO e GOVCOPP, Universidade de Aveiro
doramartins@iscap.ipp.pt**

Ana Cláudia Rodrigues, CEOS.PP, ISCAP, P.PORTO, anarodrigues@iscap.ipp.pt

O trabalho remoto, em casa ou em outro lugar, não é uma novidade na literatura académica (e.g., Donnelly & Johns, 2020; Errichiello & Pianese, 2016; Santana & Cobo, 2020; Yu et al., 2019). No entanto, no contexto da pandemia COVID-19, o seu uso nunca foi tão massivo e necessário. Globalmente, as organizações tiveram que se adaptar rapidamente ao trabalho de casa, em alguns casos, pela primeira vez, o que trouxe vários desafios para a Gestão de Recursos Humanos, os gestores e colaboradores das organizações.

Este estudo teve por objetivo geral analisar a resposta à imposição do trabalho remoto, em concreto à modalidade de “trabalho a partir de casa” (home-office), derivada da crise de saúde pública mundial provocada pela pandemia COVID-19. Esta investigação procurou evidenciar por um lado os desafios na gestão de trabalhadores remotos por parte das chefias diretas e, por outro lado, realçar as mudanças necessárias nas práticas de gestão de recursos humanos. Procurou, também, conhecer o impacto do trabalho remoto na perspetiva dos colaboradores e como este se relaciona com as práticas desenvolvidas e experienciadas.

Desenvolveu-se um estudo de caso múltiplo, ancorado a uma metodologia de investigação qualitativa, que combinou as técnicas de investigação entrevista e inquérito. Participaram no estudo quatro empresas de dois setores de atividade económica contrastantes (Indústria e Tecnologias da Informação). O critério de seleção incidia sobre empresas que estiveram envolvidas em trabalho remoto durante o primeiro período de confinamento da pandemia do COVID 19 (março e abril de 2020). Em cada empresa participante no estudo foram entrevistados o responsável pelos Recursos Humanos (4) e dois gestores de equipa (8), perfazendo um total de 12 participantes. Adicionalmente, uma amostra de colaboradores dessas empresas respondeu a um questionário. No total, foram obtidas 128 respostas (67 trabalhadores do setor das tecnologias de informação e 61 trabalhadores do setor industrial). A principal técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo. A investigação foi focada em dois setores de atividade distintos, considerando as suas características, as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos preconizadas e as tradições de utilização do trabalho remoto.

Os resultados deste estudo apontam para o facto de o envolvimento forçado no trabalho remoto ajudar a superar a resistência entre os gestores de equipa das empresas industriais. Apesar do uso mais amplo do trabalho remoto nas empresas de tecnologia da informação, tornou-se clara sua prioridade no que diz respeito ao trabalho presencial. Os departamentos de recursos humanos afirmaram a sua posição como atores organizacionais vitais que lidam com o problema de comunicação / envolvimento. Foi necessário apoiar os

colaboradores e seus gestores como seres humanos e como prioridade empresarial, que, senão antes, foram reconhecidos como sendo a chave para o sucesso futuro.

Os resultados evidenciam diversos desafios do trabalho remoto, tanto para a gestão, como para os colaboradores. Na perspectiva da gestão, a comunicação e a manutenção da cultura organizacional foram identificados como os principais desafios. Na perspectiva dos colaboradores emergiram o sentimento de isolamento e dificuldades de gestão e conciliação dos tempos (doméstico, familiar e profissional).

Os resultados sugerem que os gestores industriais perceberam que podem confiar nas pessoas para fazerem o seu trabalho autonomamente, e, em alguns casos, até com maior produtividade que no escritório (e.g., Aguilera et al., 2016; Kazekami, 2020; Silva-C et al., 2019). Os colaboradores no geral, de ambos os setores, experimentaram e sentiram uma série de benefícios relacionados com poupança de tempo e dinheiro nas deslocações, menos stress e cansaço nas viagens e, em várias situações, maior produtividade (Abbad et al., 2019; Biron et al., 2020; Filardi et al., 2020). Em situações fora da pandemia, sentem que podem contribuir igualmente bem para as organizações com uma presença menos assídua no local de trabalho, 84.4% indicou que gostaria de manter uma modalidade de trabalho híbrida

Configura-se como novidade nos resultados obtidos o facto de os colaboradores do setor das Tecnologias de Informação, apesar de já terem experienciado no passado o trabalho remoto, declararam valorizar o trabalho em contexto presencial. Ainda assim, cresceu a expectativa, entre este segmento específico de colaboradores, que a modalidade de trabalho remoto venha a ser uma prática instituída no setor.

Tratando-se de um estudo exploratório, os resultados de investigação sugerem a pertinência de aprofundamento do estudo do trabalho remoto, nomeadamente em termos de práticas de gestão da conciliação trabalho-família, de identificação de perfis de competências de trabalho remoto, de práticas de gestão de equipas de trabalho remoto e de práticas de recursos humanos alinhadas com os modelos de trabalho emergentes.

Palavras-chave:

Home office, Trabalho remoto; Pandemia de COVID19; setor Indústria; setor Tecnologias da Informação.

Este trabalho foi financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), projeto número UIDB/05422/2020.

Referências

Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Rabelo Neiva, E. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772–780.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.02.1>

Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C.-H. (Veronica), Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. M. (James). (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>

Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84-105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>.

Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: A Conceptual Framework. *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*, 31, 273-305.

Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: Analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>

Silva-C., A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>.

Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447-457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>.