



RICARDO MIGUEL
ALMAÇO BARBAS
LEBRE CAIA

**PERFIL DE FUNÇÕES E
COMPETÊNCIAS DOS
PROFISSIONAIS DE RECURSOS
HUMANOS PERANTE A
TRANSIÇÃO PARA
TELETRABALHO DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professor João Pedro Pina Cordeiro
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Setúbal

Janeiro de 2022

RICARDO MIGUEL
ALMAÇO BARBAS
LEBRE CAIA

**PERFIL DE FUNÇÕES E
COMPETÊNCIAS DOS
PROFISSIONAIS DE RECURSOS
HUMANOS PERANTE A
TRANSIÇÃO PARA
TELETRABALHO DURANTE A
PANDEMIA DO COVID-19**

JÚRI

Presidente: Prof^a Coordenadora Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal.

Vogal Arguente: Prof. Coordenador António José Almeida, Instituto Politécnico de Setúbal.

Orientador: Prof. Adjunto João Pedro Pina Cordeiro, Instituto Politécnico de Setúbal.

Janeiro de 2022

Agradecimentos

À minha família e amigos pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico.

Ao Professor João Cordeiro pela orientação dada e ajuda fundamental na elaboração desta dissertação.

À equipa docente do mestrado em gestão estratégica de recursos humanos, pela preparação académica fornecida.

Resumo

Este trabalho tem como tema “Perfil de Funções e Competências dos Profissionais de Recursos Humanos perante a Transição para Teletrabalho durante a Pandemia da Covid-19”, e tem como objectivos: identificar as eventuais alterações que os profissionais de RH tiveram nas suas funções e competências devido à transição para teletrabalho, perceber as adaptações que os mesmos fizeram a nível laboral, e o impacto das mesmas na sua produtividade laboral. A relevância desta temática deve-se ao desafio de adaptação a uma nova modalidade laboral, de forma tão súbita, e como as funções de recursos humanos se desenvolveram de acordo com as próprias características do teletrabalho. A metodologia utilizada envolve uma abordagem qualitativa por via de inquérito por entrevista, tendo como amostra sete profissionais de recursos humanos que transitaram para teletrabalho devido à pandemia do covid-19, e os dados foram tratados através de uma análise de conteúdo categorial. Os resultados obtidos apontam o distanciamento social e o acesso ao digital como maiores factores de impacto do teletrabalho no perfil de funções; mostra como competências fundamentais a destreza digital e a gestão de tempo; o espaço doméstico e o horário pessoal foram as maiores adaptações feitas perante o teletrabalho; e a produtividade laboral aumentou entre a maioria dos entrevistados. O presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da transição para o teletrabalho durante a pandemia, tal como permitir perceber o perfil de um profissional de recursos humanos nesse contexto.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Covid-19; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

This work has as its theme "Profile of Functions and Skills of Human Resources Professionals Facing the Transition to Telework during the Covid-19 Pandemic" and has as objectives: to identify any changes that HR professionals had in their functions and skills due to the transition to telework, understand the adaptations that they made at the labour level, and the impact of these on their labour productivity. The relevance of this theme is due to the challenge of adaptation to a new labour modality, in such a sudden way, and how the functions of human resources develop according to the characteristics of telework. The methodology used involves a qualitative approach via interview survey, having as sample seven human resource professionals who transitioned to telework due to the covid-19 pandemic, and the data treated through a categorical content analysis. The results obtained point to the social distance and access to digital as the greatest factors of impact of telework on the job profile; it shows as fundamental skills the digital dexterity and time management; the home space and personal schedule were the greatest adaptations made in the face of telework; and labour productivity increased among most of the interviewees. This study aims to contribute to a better understanding of the transition to telecommuting during the pandemic, as well as to understand the profile of a human resources professional in this context.

Key Words: Telework; Covid-19; Human Resources Management.

Índice

Introdução	7
1. Revisão de Literatura	10
1.1. A Evolução da Função Recursos Humanos	10
1.2. Perfil de Funções em Gestão de Recursos Humanos	14
1.3. Perfil de Competências em Gestão de Recursos Humanos	16
1.4. Nova Modalidade de Organização Laboral – Teletrabalho	18
2. Objectivos e Metodologia	23
2.1. Objectivos do Estudo	23
2.2. Metodologia	23
<i>2.2.1. Opção Metodológica</i>	23
<i>2.2.2. Técnica de Recolha de Dados e Procedimento</i>	24
<i>2.2.3. Tratamento e Análise de Dados</i>	26
<i>2.2.4. Caracterização dos entrevistados</i>	27
3. Apresentação e Discussão de Resultados	29
3.1. Influência do Teletrabalho no Perfil de Funções	31
3.2. Influência do Teletrabalho no Perfil de Competências	34
3.3. Adaptação às Alterações Laborais	38
3.4. Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral	41
3.5. Síntese dos Principais Resultados	42
Conclusões	43
Bibliografia	46
Apêndice	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados	28
Tabela 2 - Tabela de Frequências	29
Tabela 3 – Tabela Síntese dos Entrevistados	30

Introdução

A pandemia associada ao coronavírus colocou problemas graves do ponto de vista de saúde pública, e o consequente confinamento social, resultante da declaração do Estado de Emergência no dia 18 de Março de 2020, e as medidas de distanciamento social que dele advieram, teve também impactos na economia, nos mercados de trabalho e na distribuição de rendimentos.

Durante a semana de 6 a 10 de Abril de 2020, 82% das empresas mantinham-se em produção, mesmo que parcialmente, 16% estavam encerradas temporariamente, e 2% tinham encerrado definitivamente. Das empresas que estavam em funcionamento ou temporariamente encerradas, 80% reportou reduções no volume de negócios (37% com reduções superiores a 50%) e 61% reportou redução no número de pessoas ao serviço (26% com reduções superiores a 50%), e quase 50% das empresas não irá ter condições de liquidez para se manter em actividade por mais de dois meses. A redução do número de trabalhadores derivou principalmente do recurso ao layoff simplificado, tendo sido mais recorrido nas microempresas (INE, 2020).

Após declarado o estado de emergência, foram muitas as empresas a transitarem o exercício das suas funções para teletrabalho, de modo a respeitar o isolamento social, e a permitir ao trabalhador preservar o seu salário por completo. Contudo, o teletrabalho não é uma possibilidade que esteja ao alcance de todos. Num estudo desenvolvido pelo Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Protecção Social (Silva et al., 2020), verificou-se que o regime de teletrabalho é mais frequente em indivíduos com qualificações superiores e rendimentos mais elevados, com melhores condições em termos de equipamentos e espaço para o teletrabalho. Estas assimetrias são notórias de uma desigualdade no acesso ao teletrabalho, com aqueles que menos rendimentos usufruem a ficarem mais limitados e excluídos até de realizar esta transição laboral súbita. A reprodução de assimetrias de género quanto à distribuição do trabalho doméstico e de cuidado às crianças também se revelou, pois são as mulheres que revelam menos condições de gestão de tempo, mesmo entre os estratos mais qualificados da população.

Ainda neste estudo acima citado, constatou-se não ser linear a caracterização da mudança para regimes de teletrabalho, seja negativa pelas condições de confinamento que impactam

na redução de contactos sociais, dimensão estrita de socialização, e nos próprios processos de trabalho, seja positiva pela oportunidade de aprendizagem digital. O facto de terem sido os grupos etários mais jovens a terem tido mais facilidade na transição para teletrabalho sugere a importância de competências digitais nesta modalidade laboral. As leituras de experiências diversas no que concerne o impacto do teletrabalho na produtividade, a referência da gestão do tempo e articulação espaço-temporal entre trabalho/família como pontos críticos, tornam claro que há um trajecto a desenvolver nesta crise que não está associado apenas às condições de confinamento.

Tendo em vista a problemática abordada, o presente estudo tem como tema “Perfil de Funções e Competências dos Profissionais de Recursos Humanos Perante a Transição para Teletrabalho durante a Pandemia do Covid-19”.

O objectivo geral consiste em compreender o impacto da transição para teletrabalho, durante a pandemia do covid-19, nos profissionais de recursos humanos. Como objectivos específicos, este estudo procura identificar as eventuais alterações que os profissionais de RH tiveram nas suas funções e competências devido à transição para teletrabalho, perceber as adaptações que os mesmos fizeram a nível laboral, e o impacto destas adaptações na sua produtividade laboral.

Foi realizada uma abordagem qualitativa por via da realização de entrevistas semiestruturadas, tendo como amostra um conjunto de profissionais de recursos humanos que tenha transitado para teletrabalho durante a pandemia da covid-19. Os dados recolhidos foram tratados e analisados através de uma análise de conteúdo categorial, baseada nos pressupostos de Bardin (1977).

Este estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da transição para o teletrabalho durante a pandemia, contribuindo assim para uma melhor análise acerca do papel dos profissionais de recursos humanos durante esta transição, tal como os próprios impactos e adaptações que se verificaram nas suas funções e competências profissionais.

O primeiro capítulo deste estudo consiste numa revisão da literatura, onde se procura aprofundar acerca da evolução da função recursos humanos, o perfil de funções de RH, o perfil de competências de RH, e esta nova modalidade laboral que é o teletrabalho.

No segundo capítulo são apresentados os objectivos do estudo e a metodologia utilizada para a elaboração do estudo.

O terceiro capítulo trata da análise dos resultados obtidos, a partir da sua conexão com os aspectos teóricos levantados.

1. Revisão de Literatura

O capítulo da revisão literatura apresenta as teorias em torno dos conceitos presentes na problemática estudada. No capítulo discorre-se sobre o perfil de funções e perfil de competências em gestão de recursos humanos e, ainda, o teletrabalho e as novas formas de organização desta modalidade laboral.

1.1. A Evolução da Função Recursos Humanos

A função recursos humanos não se traduz em algo preciso e incontestável. A identidade dos profissionais é influenciada por um conjunto diversificado de factores, destacando-se factores organizacionais, materializados na empresa, e factores individuais, como competências técnicas e pessoais. “Pensar a Gestão de Recursos Humanos enquanto campo profissional portador de um projecto próprio e gerador de identidades específicas implica compreender o que fazem os seus profissionais, bem como os saberes que mobilizam na sua acção quotidiana” (Almeida, 2011, p.81).

Brandão e Parente (1998), numa reflexão sobre as diferentes acepções da função pessoal, constata que o desenvolvimento da função pessoal contribui, a partir dos anos 80, para o desenvolvimento organizacional e da gestão estratégica de recursos humanos, onde se começa a assumir como uma das áreas estratégicas da empresa. “A aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm de enfrentar obrigá-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os recursos humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa (...) o objectivo seria (...) conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também e sobretudo o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças” (Brandão e Parente, 1998, p.26).

As autoras sustentam esta ideia, mencionada no parágrafo anterior, num conjunto de variáveis referenciadas na literatura. Essas variáveis são (Peretti, 1985, citado em Brandão e Parente, 1998, p.26).:

- “o aceleração da inovação tecnológica e, portanto, a necessidade de incrementar a polivalência e a capacidade de adaptação dos recursos humanos (...);
- o desaceleramento das taxas de crescimento e os seus impactos ao nível da gestão de carreiras e do recrutamento (...);

- o aumento das taxas de desemprego e a conseqüente necessidade de procurar formas alternativas de gestão do tempo de trabalho, bem como do número de postos de trabalho disponíveis;
- o aumento da concorrência quer ao nível nacional, quer ao nível internacional; o despertar do interesse público para a designada responsabilidade social da empresa e as conseqüentes pressões daí decorrentes para o funcionamento organizacional;
- a modificação dos quadros legais (...);
- a alteração dos parceiros sociais da empresa (...); as transformações socioculturais”.

Ainda neste sentido, a gestão de recursos humanos aparece mais identificada com os interesses da empresa, proporcionando à função pessoal um papel mais proactivo e uma maior capacidade de influenciar os acontecimentos ao nível da gestão de topo, onde as políticas de recursos humanos devem ser integradas na estratégia e políticas da empresa, devendo a gestão exercer acções no sentido de consolidar ou mudar a cultura organizacional, consoante esta seja congruente ou constitua um obstáculo à referida estratégia (Cabral-Cardoso, 1999).

O papel da função na gestão de recursos humanos, tal como os autores acima referem, tem estado a evoluir no sentido de uma maior proximidade com aquilo que é a gestão estratégica e as políticas da empresa. Contudo, Keating (2002) enuncia duas razões para discordar dessa perspectiva:

- A primeira razão parte do pressuposto de que o ponto de vista de um profissional de recursos humanos tem de ser vendido dentro da organização em que trabalha, ou seja, “a gestão de recursos humanos não se integra de uma forma necessariamente harmoniosa nos processos de gestão” (Keating, 2002, p.105);
- a segunda razão é a de que uma grande maioria das empresas, devido ao seu tamanho reduzido, apesar de terem de praticar alguma forma de gestão de recursos humanos. não possuem uma função de gestão de recursos humanos e, por consequência, torna a grelha de análise habitual da actividade profissional em causa pouco sensível para detectar estas actividades.

Para Keating (2002, p.105) a função recursos humanos está entrelaçada com outros processos organizacionais e “sujeito aos processos políticos dentro da organização, sujeito à complexidade dinâmica da interacção entre diversos actores organizacionais em busca de

espaço de influência e utilizando, para isso, os mais variados meios”. Sendo uma função que se estrutura em torno de modificações nas relações de poder entre diferentes grupos com interesses opostos: num lado estão participantes no processo de gestão da organização, envolvidos na manutenção de um sistema de controlo de comportamentos em função dos interesses de proprietários e accionistas; e do outro lado, os fornecedores da força de trabalho envolvidos no desenvolvimento de uma margem de poder através de estratégias de explicitação e formalização de processos negociais (Keating (2002).

Existindo um conflito de interesses, onde o exercício de poder da organização não é aceite como benéfico para todas as partes, que constitui o fundamento da utilidade percebida da função de gestão de recursos humanos, e não apenas uma função técnica de gestão (Keating, 2002).

Tendo em conta a utilidade da função recursos humanos nestes conflitos de interesses, Almeida (2011) reflecte num modelo tipológico de Ulrich que assume os seguintes tipos de profissionais: especialista funcional; defensor dos trabalhadores; promotor do capital humano; parceiro estratégico; e líder dos recursos humanos. Ou seja, de acordo com Almeida (2011):

- O especialista funcional assegura as práticas de Gestão de Recursos Humanos clássicas que, em regra, estão rotinizadas no contexto da organização, como o recrutamento e selecção, as promoções e transferências, a remuneração, a formação, etc.;
- O defensor dos trabalhadores preocupa-se em auscultar e resolver os seus problemas, propondo políticas mais justas em áreas como a higiene e segurança no trabalho, condições de trabalho, etc.;
- O promotor do capital humano tem uma orientação de longo prazo e procura criar planos de desenvolvimento das competências dos trabalhadores e desenvolver mecanismos de aprendizagem;
- O parceiro estratégico assume-se como um desenhador e implementador de estratégias capazes de contribuir para o desenvolvimento do negócio;
- O líder dos recursos humanos caracteriza-se por ocupar o topo da função e procura basear a sua credibilidade na definição de uma agenda capaz de contribuir, simultaneamente, para o sucesso das pessoas e da organização.

Em Portugal, a evolução da função recursos humanos é distinguida por Neves e Gonçalves (2009) em quatro períodos:

- No primeiro, que vai até ao final da década de 1970, designava-se por gestão de pessoal e o perfil da função estava associado a práticas de natureza jurídico-administrativas;
- O segundo período corresponde à década de 1980, onde a realidade do Mercado Único Europeu levantou preocupações de transformação do trabalho, de integração europeia, e de modernização das organizações, fazendo questionar a exclusividade da função económica da empresa por oposição à nova função social. Neste segundo período o perfil profissional mais valorizado está relacionado com as Ciências Sociais e Humanas, e o perfil da função de gestão de recursos humanos traduz-se em planificação de efectivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, afectação de pessoas aos postos de trabalho, higiene e segurança no trabalho, gestão de incentivos, avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação, desenvolvimento do potencial humano, etc.;
- O terceiro período, fim da década de 1980, marcado pelos fundos comunitários de apoio à formação profissional, onde o papel da função de gestão de recursos humanos se valorizava no sentido de definir e gerir sistemas de formação;
- No quarto período, da segunda metade da década de 1990 até aos dias de hoje, a conciliação do desempenho da organização com a felicidade e bem-estar das pessoas torna-se uma das principais preocupações e, a par da gestão técnica e administrativa, estão aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional, capacidade para gerir competências e fomento da aprendizagem organizacional inerentes ao papel da função de gestão de recursos humanos.

É a partir dos anos 80 que a função pessoal se desenvolve para o desenvolvimento organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos, assumindo-se como uma das áreas estratégicas da empresa. Esta transformação na concepção da função pessoal e nas práticas de gestão resulta de uma inovação tecnológica, da necessidade de procurar formas alternativas de gestão do tempo de trabalho, das crescentes responsabilidades e pressões a nível social das empresas, ou o desaceleramento das taxas de crescimento, o que proporciona à função pessoal um papel mais proactivo e uma maior capacidade de integrar as políticas de recursos humanos nas políticas da empresa. É no início da década de 80 que a função recursos humanos deixa de ser apenas jurídico-administrativa, e passa a envolver planificações de efectivos, gestão de carreiras, desenvolvimento do potencial humano, e outros papéis activos no que concerne o desempenho e formação dos trabalhadores. Até aos dias de hoje, a gestão de competências,

aptidões estratégicas ou de desenvolvimento organizacional vieram complementar a função recursos humanos.

1.2. Perfil de Funções em Gestão de Recursos Humanos

Numa análise ao estado da arte do envolvimento organizacional das direcções de recursos humanos, Almeida (1999) afirma a existência histórica de uma pouca valorização, um posicionamento subalterno na estrutura de poder das organizações, nas funções atribuídas a uma direcção de recursos humanos que passam por formação profissional, definição de salários, etc...posicionando assim a função recursos humanos a um nível intermédio, ao invés de a um nível estratégico das estruturas organizacionais. Não obstante, “os novos desafios com que as organizações se deparam exigem uma efectiva assunção dos recursos humanos enquanto elemento estratégico dado que o sucesso organizacional depende, entre outros factores, da forma como as práticas de gestão de recursos humanos são ou não capazes de estimular: a capacidade de iniciativa, a criatividade, a motivação, a responsabilidade, a adaptabilidade, etc.” (Deaglio, 1991, citado em Almeida, 1999, p.7).

Na realidade da gestão de recursos humanos em Portugal, constata-se como elemento incontornável a subalternidade das direcções de recursos humanos relativamente a outras áreas funcionais. As áreas de actividade são várias na função de gestão de recursos humanos, no entanto, segundo Almeida (1999, p.13) “ficam de fora um conjunto de aspectos essenciais para a gestão de organizações mais complexas como: o planeamento de recursos humanos, o desenvolvimento organizacional, a saúde e segurança, a avaliação de desempenho, a definição de perfis profissionais, a gestão de sistemas de informação, a elaboração de planos de sucessão, etc.”. Contudo, verifica-se uma regularização de menções de actividades relacionadas com a gestão da formação que podem sugerir uma nova realidade para a gestão de recursos humanos em Portugal (Almeida, 1999).

Em outra investigação, da autoria de Moreira (2005), com foco nas fontes de poder de profissionais responsáveis pela função recursos humanos em Portugal, a maioria dos entrevistados reportam directamente à função de gestão principal da empresa, havendo apenas um dos participantes que tem assento formal e continuado nas reuniões do Conselho de Administração. As responsabilidades funcionais, apesar de diversas, são todas integradas no tronco comum da gestão de recursos humanos, como por exemplo: processamento de salários;

aspectos legais da relação laboral; gestão dos serviços de apoio social; recrutamento e selecção; formação; avaliações de desempenho, etc. (Moreira, 2005).

Enquanto alguns gestores de recursos humanos dizem possuir uma função com poder dentro da organização, outros não reconhecem esse cenário, mas segundo Moreira (2005, p.124) “na generalidade, reconhecem enquanto fontes de poder, factores que se situam ao nível do indivíduo que a exerce, da empresa e do negócio em que se insere, bem como ao nível das características da própria função de gestão de recursos humanos”. Sendo que a maioria desempenha uma função que não se limita à gestão burocrática, havendo casos de intervenção ao nível estratégico. É ainda salientado a absorção, por parte da função recursos humanos, de tarefas de outras áreas funcionais (controlo de gestão, administrativa-financeira e administrativa), permanecendo como dominante (Moreira, 2005).

Ainda no sentido do poder da função recursos humanos, Almeida (2011) considera que há uma percentagem reduzida de responsáveis da função que fazem parte da administração, redução essa que vai ao encontro de uma fragilidade que se encontra na gestão de recursos humanos. Constata que depende directamente da gestão de topo, ou seja, “a consideração das questões do pessoal na definição da estratégia da empresa está mais dependente do perfil e dos valores do seu director-geral do que do responsável dos recursos humanos” (Almeida, 2011, p.175), e ainda que, existe uma certa subalternidade da função de recursos humanos, visto que a sua posição na estrutura organizacional desce para um nível terciário da hierarquia

No que concerne ao tipo de actividades atribuídas a profissionais que exercem esta função, nota-se alguma polivalência e diferenciação, sendo relevante o reduzido número de profissionais a cargo desta responsabilidade, tais como: gestão de qualidade; gestão de infra-estruturas sociais; gestão da política de responsabilidade social; gestão das relações laborais; higiene e segurança no trabalho. Algumas destas actividades, de menor frequência, são actividades em declínio no quadro da função de recursos humanos.

O tipo de actividades mais requeridas para a função são gestão administrativa, elaboração de documentos, gestão da formação, recrutamento e selecção, sendo estas duas últimas sinal de uma lógica no modo de gestão de recursos humanos, lógica essa de, por um lado, “apostar na atracção de talentos e no desenvolvimento das competências dos trabalhadores como forma de responder às mudanças, económicas, tecnológicas e organizacionais, e, por um lado, a crescente adopção de formas flexíveis de emprego que, baseadas na precarização da relação de trabalho,

induzem elevados índices de rotação externa de pessoal e a conseqüente necessidade de garantir a sua substituição e formação” (Almeida, 2011, p.176).

1.3. Perfil de Competências em Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Des-Horts (1988, citado por Brandão e Parente, 1998, p.28), as “três missões fundamentais da gestão de recursos humanos são a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências da organização”. É consensual a perspectiva de identificação de saberes e competências desejáveis, integrando-se num processo de construção da profissão, visando uma capacidade da gestão de recursos humanos em contribuir para o sucesso do negócio. Para isso, são necessárias novas competências como: dominar a ciência da decisão, compreender a gestão das pessoas, compreender e adaptar a cultura organizacional às condições do negócio, repensar a organização a partir das suas capacidades e não das suas estruturas, pensar global e agir local, criar mecanismos de colaboração no interior da organização, responder às expectativas sociais e às políticas públicas e aprender a desempenhar novos papéis (Almeida, 2011).

A aquisição de competências passa por uma implementação de um sistema de gestão de previsão e prevenção com o fim de determinar as competências necessárias à organização dentro de um prazo previamente estabelecido. Porém, a sua aquisição não é suficiente, urge ainda estimular as competências com vista a otimizar o desempenho, accionando mecanismos de gestão dos recursos humanos, como por exemplo: gestão de emprego e mobilidade, remunerações, ou formação e implementação de uma organização do trabalho que se traduza em algo que dê oportunidade e capacidade ao individuo de desenvolver as competências detidas. Paralelamente, o desenvolvimento de competências implica actuar em práticas de informação e comunicação, de formação profissional e de gestão de carreiras (Brandão e Parente, 1998).

As competências de recursos humanos estão divididas em quatro áreas: de estilo individual, de envolvimento organizacional, de liderança, e de actividades técnicas (Brewster et al., 2000).

- O estilo individual está mais focado na credibilidade pessoal. Bases académicas desenvolvidas, eficácia interpessoal, orientação para relações, tolerância ao stress, ou capacidade de resolução de problemas são algumas das competências nesta área individual.

- As competências de envolvimento organizacional estão relacionados com perspicácia de negócios e orientação de mercado, focando em gestão de mudança e cultura, tendo uma sólida perspectiva estratégica de negócio.
- Na área de liderança, as competências concernem sobretudo uma construção e gestão de relações, concentrando-se nas várias áreas da gestão organizacional, como projecto, activos, talento e informação.
- Nas áreas das competências técnicas que incluem o conhecimento e entrega de funcionários tradicionais e gestão de recursos humanos, tais como prémios e compensações, relações laborais, design organizacional, gestão de desempenho, ou comunicação. A aplicação e exploração da tecnologia da informação, ou ainda o conhecimento com legislações cada vez mais complexas, são competências em crescimento nesta área.

Posto isto, numa análise a uma base de dados de anúncios referentes ao recrutamento de profissionais de gestão de recursos humanos, Almeida (1999) identifica competências explicitadas e competências subentendidas. Nas competências explicitadas destacam-se as de factor social, parecendo ser essas as mais importantes para o processo de selecção, onde a capacidade de relacionamento, de trabalhar em grupo e a disponibilidade para deslocações surgem como as mais valorizadas.

Ainda nas explicitadas, mas de natureza técnica, as competências a destacar são os conhecimentos de informática e o domínio da língua inglesa. Neste sentido, “o facto destas competências surgirem explicitadas no próprio anúncio remete-nos para a existência de um portfólio de competências base sem as quais o ingresso nesta actividade profissional se pode tornar particularmente difícil” (Almeida, 1999, p.15), sendo a maioria destas competências de nível transversal, não estando restritas a um determinado campo profissional.

No que concerne as competências subentendidas, destacam-se a capacidade para elaborar relatórios e o domínio nas técnicas de gestão de dados estatísticos, o que pode significar um maior foco para os métodos quantitativos por parte das organizações, reforçando essa ideia a inexistência de menções a áreas como o planeamento de recursos humanos, o desenvolvimento organizacional, a avaliação de desempenho, a definição de perfis profissionais, entre outros (Almeida, 1999).

Porém, em outra investigação, é destacado, para além de competências técnicas em gestão de recursos humanos, as competências de gestão nos gestores de recursos humanos. Não indo de encontro ao maior foco nos métodos quantitativos, mencionados no parágrafo anterior, Moreira (2005) constata existência de competências de gestão que potenciam a adequada integração do seu contributo para a estratégia da organização.

Almeida (2011) verifica uma subvalorização das competências associadas às componentes técnicas da função recursos humanos e uma sobrevalorização das competências sociais. Competências como capacidade de comunicação, negociação, decisão, mobilização de recursos discursivos, e ainda compreensão do negócio foram algumas das destacadas, reflectindo uma diversidade de concepções no campo profissional, estando apenas a dimensão associada à capacidade de resolução de problemas administrativos e legais dada como desvalorizada.

O desenvolvimento de um modelo de competências para a gestão de recursos humanos será algo fundamental no processo de desenvolvimento da função de recursos humanos, mesmo sabendo as dificuldades inerentes ao estabelecimento dessa estrutura. As competências de recursos humanos são um dos principais factores para que uma organização consiga criar a sua própria vantagem competitiva sustentável (Brewster et al., 2000).

1.4. Nova Modalidade de Organização Laboral – Teletrabalho

O teletrabalho, como é entendido e praticado actualmente, já não se limita à definição de ‘trabalho à distância’, pois a sua execução de tarefas à distância e utilização de tecnologias informacionais tornam o conceito de teletrabalho “uma realidade multiforme, optando-se antes por uma definição do tipo descritivo, que se concentra em identificar e descrever as várias formas ou modalidades do teletrabalho” (Serra, 2003, p.12).

Esta nova modalidade laboral caracteriza-se conforme o período em que é desenvolvida a sua caracterização e, segundo Abreu (2016, p.22) “essas caracterizações fornecem particularidades para compreender os diferentes aspectos encontrados na literatura e nos estudos sobre o teletrabalho”. Este autor menciona Nilles, o primeiro autor a caracterizar o teletrabalho, que refere os seguintes componentes (Abreu, 2016):

- Tempo/Distância, viagem só de ida entre os teletrabalhadores e seus empregadores;
- Tecnologia, onde o teletrabalho é prestado por meio das TIC’s;

- Flexibilidade, com os trabalhadores a ganharem, no teletrabalho, 10% mínimo do seu horário de trabalho anual;
- Informação/Conhecimento, em que as tarefas desta modalidade laboral incluem utilizar informações e conhecimentos orientados para prestar um serviço.

Abreu (2016) relembra ainda alguns autores mais recentes, e as suas reflexões sobre a modalidade de teletrabalho, onde a distância, o uso da tecnologia, a flexibilidade nos horários de trabalho, a interligação em legislação e processos, entre outros, são algumas das componentes que caracterizam o teletrabalho (Abreu, 2016).

Alinhando-se a algumas destas características do teletrabalho, mencionadas no parágrafo anterior, parece estar Serra (2003) que aborda indirectamente as componentes de “Tecnologia”, “Flexibilidade”, “Tempo/Distância”, destacando as várias possibilidades em que se pode exercer esta modalidade laboral.

A flexibilidade no tipo de regime laboral (Serra, 2003):

- o teletrabalho a tempo parcial (sendo o resto do tempo laboral exercido no local de trabalho); Teletrabalho a tempo inteiro, para um empregador exclusivo;
- teletrabalho “freelance”, para vários clientes ou empregadores.
- outra possibilidade é a do tempo/distancia, sendo possível exercer funções laborais a partir: da casa do trabalhador;
- de centros-satélites, pertencentes à empresa, mas situados em local diferente da sede, normalmente próximo da residência do trabalhador;
- ou em qualquer outro sítio através da opção de teletrabalho móvel que assenta no conceito de que pode ser feito a partir dum hotel, avião, automóvel, etc.

Nesta abordagem, Serra (2003) não só aborda e corrobora indirectamente com as componentes “tempo/distancia” e “flexibilidade”, mencionadas por Abreu (2016), como também a componente “Tecnologia” pois todas as anteriores dependem do uso de TIC’s.

Alves (2005) corrobora estas possibilidades quando aborda a variável local de trabalho (domicilio, móvel, telecentros), e acrescenta ainda outras variáveis presentes no teletrabalho: a partir da posição na ocupação do trabalhador (empregado, conta própria, auto-emprego), a partir do local de trabalho e ocupação do trabalhador (teletrabalhadores integralmente ou

parcialmente em domicílio, teletrabalhadores móveis, teletrabalhadores à distância), ou a partir da variável tempo gasto (teletrabalho regular e não regular, teletrabalho ocasionalmente realizado para complementar carga laboral) (Alves, 2005).

Como verificado acima, são algumas as reflexões sobre a tipologia do teletrabalho que, apesar de se diferenciarem na abordagem, não se refutam umas às outras. Outra reflexão exemplo disso é a de Nunes (2007), que sistematiza três formas diferentes de teletrabalho com base na localização do teletrabalhador e no seu nível de mobilidade (Nunes, 2007):

- O “teletrabalho domiciliário”, em que o trabalhador exerce as funções a partir de casa;
- O “teletrabalho agregado”, onde o teletrabalho é exercido num telecentro;
- O “teletrabalho móvel”, no qual o trabalhador recorre a equipamentos portáteis e telecomunicações móveis de modo a alternar frequentemente o local onde exerce a sua actividade profissional.

No que concerne às vantagens apontadas ao teletrabalho, Aderaldo (2013) identifica a flexibilidade de horário, autonomia do desempenho das funções, aumento da produtividade, e não perda de tempo com o trânsito. O aumento de produtividade, maior autonomia e economização de tempo no trânsito como vantagens do teletrabalho são defendidas também por Junior (2013), que acrescenta ainda outras vantagens como o aumento de qualidade de vida, diminuição de custos, melhoria na satisfação e motivação com o trabalho, flexibilidade organizacional, maior inclusão social, entre outras.

Abreu (2016) identificou a maior proximidade com a família como vantagem do teletrabalho, e ainda outras que os outros autores mencionados também acompanham, como: uma maior flexibilidade de horário, economização do tempo de deslocamento, e maior autonomia. Já Barroso (2014) destaca a flexibilidade de horário como a ênfase principal no discurso favorável a este modelo de trabalho, onde o teletrabalhador não está submetido ao controlo pessoal da chefia, permitindo-lhe conjugar prazeres domésticos com o trabalho.

Apesar das vantagens mencionadas acima, ao teletrabalho também são apontadas algumas desvantagens. Junior (2013) refere um possível isolamento social e profissional, existência de riscos de segurança no trabalho (caso não haja condições laborais nas instalações domésticas do teletrabalhador), maior possibilidade de adopção de vícios como tabaco e álcool, redução de oportunidades profissionais (o teletrabalhador ter menos visibilidade que os seus colegas

presentes na empresa), extensão do período laboral, e ainda possíveis interrupções de natureza familiar ao profissional.

Aderaldo (2013) refere também o isolamento social e profissional como desvantagem do teletrabalho, acrescentando ainda uma maior dependência das tecnologias e o aumento dos custos inerentes ao teletrabalho que são suportados pelo trabalhador (luz, internet, etc.).

A perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal é outra desvantagem identificada por Abreu (2016), que confere a falta de condições laborais nas instalações domésticas (já mencionada acima), e acrescenta uma possível complicação no manuseamento de novos programas. Ainda sobre desvantagens do teletrabalho, segundo Barroso (2014), cabe muitas vezes, ao teletrabalhador a auto-organização do tempo de trabalho que pode acarretar a intensificação dos ritmos, ou até mesmo a utilização de fins de semana para a concretização dos seus objectivos, de modo a alcançar níveis maiores de exigência de qualificação profissional.

Tal como identificado no parágrafo anterior, não existe um consenso acerca das consequências do teletrabalho. Kovács et al. (2006) tomam essa conclusão e acompanham muitas das consequências explanadas pelos autores já referenciados, explicando que, numa perspectiva positiva, o teletrabalho refere-se como um símbolo da sociedade de informação que potencia a flexibilidade organizacional, a redução de custos, a produtividade, a auto-organização, ou o acesso laboral a pessoas com deficiência. Numa perspectiva negativa refere-se como uma forma precária de emprego que reflecte dificuldades de gestão de uma força de trabalho geograficamente dispersa, diminuição do sentimento de pertença, degradação das condições de trabalho, remuneração e protecção social, isolamento social, enfraquecimento da comunidade laboral, confusão entre vida profissional e privada, ou insegurança no emprego.

Não obstante a falta de consenso nas consequências geradas directamente pelo teletrabalho, segundo os dados da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2010), o teletrabalho tem sido um fenómeno em crescimento dentro dos Estados Membros da União Europeia, com uma média de 7% de trabalhadores envolvidos em teletrabalho em 2005. O teletrabalho em regime de part-time tem sido o mais comum, sugerindo que tem sido usado por uma proporção substancial de trabalhadores para complementar os seus objectivos laborais. E a incidência do teletrabalho em Portugal traduziu-se em 0.4% de trabalhadores envolvidos em teletrabalho praticamente o seu tempo todo, e 1.8% um quarto ou mais do seu tempo.

Contudo, apesar de todos os indicadores disponíveis apontarem no sentido de o teletrabalho estar em crescimento, a Organização Internacional do Trabalho (2016) alerta para o facto desta

modalidade laboral carecer de uma definição muito consensual universalmente e, por isso, traduzir-se numa pouca clareza de quais serão os factores a ter em conta na sua medição. A OIT sublinha ainda que, só após isso se concretizar, seria possível resolver o problema subjacente da falta de informação estatística através dos governos exigirem uma recolha de dados sistemática sobre a incidência do teletrabalho na força de trabalho.

2. Objectivos e Metodologia

2.1. Objectivos do Estudo

Devido ao surgimento da covid-19, e as medidas sanitárias de distanciamento social que dela advieram, foram muitas as empresas a transitarem subitamente para o exercício do teletrabalho, com uma grande panóplia de trabalhadores a verem-se confrontados com este novo regime laboral pela primeira vez. Não existe um consenso naquilo que são as consequências do teletrabalho, pois embora seja reconhecido o surgimento da problemática da articulação espaço temporal de trabalho/família, não é consensual se a adaptação a novas práticas laborais tem impacto negativo ou positivo em matérias como a produtividade laboral, a liberdade do trabalhador, ou a redução da carga laboral.

O objectivo principal deste estudo será a compreensão, nas suas mais diferentes variáveis, do impacto da transição e adaptação nos profissionais de recursos humanos ao modelo de teletrabalho durante a pandemia da covid-19.

Os objectivos específicos deste estudo são: compreender se os profissionais de recursos humanos sofreram alterações nas suas funções e competências devido à transição para teletrabalho; perceber de que modo estes profissionais se adaptaram a estas eventuais alterações laborais, aliadas com as adaptações inerentes à transição de trabalho presencial para o exercício do teletrabalho; e, ainda, verificar de que maneira estas alterações e adaptações laborais tiveram impacto na sua produtividade laboral.

2.2. Metodologia

2.2.1. Opção Metodológica

Para a realização do estudo será feita uma pesquisa qualitativa, visto ser o método que “é mais subjectivo e envolve examinar e reflectir as percepções para a obtenção de um entendimento das actividades sociais e humanas“ (Collis e Hussey, 2005, p.26).

Segundo Neves (1996, p.1), as abordagens qualitativas caracterizam-se por ter, de um modo geral, um plano que vai sendo estabelecido ao longo do seu desenvolvimento, diferindo assim de um plano previamente estabelecido que é seguido com rigor nas abordagens quantitativas.

O autor acrescenta que “o seu foco de interesse é amplo e parte duma perspectiva diferenciada, fazendo parte dela a obtenção de dados descritivos mediante o contacto directo e interactivo do investigador com a situação objecto de estudo”. Os seus pressupostos assentam principalmente num enfoque indutivo de carácter descritivo que permite compreender e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Awais (2015) refere que este método de pesquisa compreende uma base interpretativa da realidade social que é sustentada pela experiência subjectiva dos indivíduos envolvidos na mesma. Uma das grandes preocupações dos investigadores nas suas pesquisas qualitativas “é serem os mais assertivos na decodificação, descrição e interpretação do significado de qualquer fenómeno ocorrente no seu contexto social” (Fryer, 1991, citado por Awais, 2015, p.32) e, por isso, o uso de qualquer classificação a priori ou estabelecimento de hipóteses específicas é reduzido, ou até mesmo nulo.

Em qualquer pesquisa qualitativa, de acordo com Stake (2012), a análise mais profunda dos dados é uma prática habitual, tal como deve existir um esforço deliberado para refutar as próprias interpretações, e através dos seus relatórios ajudar os leitores no reconhecimento da subjectividade e na elaboração das suas interpretações. A pesquisa qualitativa é holística, empírica, interpretativa e empática, estando sensível aos riscos da investigação com sujeitos humanos.

2.2.2. Técnica de Recolha de Dados e Procedimento

A recolha de dados irá consistir na aplicação de entrevistas semiestruturadas, feitas presencialmente e, tendo em conta a situação pandémica actual, por via de telemóvel também, que serão posteriormente transcritas na sua totalidade.

As entrevistas realizadas pretendem obter testemunhos de profissionais de recursos humanos, na qual permitam responder aos objectivos a que o estudo se propõe, analisando com evidencia empírica os impactos da transição súbita para teletrabalho no perfil de funções e competências dos profissionais de recursos humanos.

A técnica de entrevista caracteriza-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores, instaurando-se assim uma troca, onde o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento, as suas interpretações, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Para Quivy e Campenhoudt (1995) algumas das vantagens deste método de recolha de dados são o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos, e a flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores. Não obstante, estes autores reconhecem algumas limitações da entrevista, tais como: “esta flexibilidade do método que pode limitar aqueles que não consigam trabalhar sem directivas técnicas precisas; os métodos de recolha e de análise das informações devem ser escolhidos e concebidos conjuntamente; a flexibilidade do método poder resultar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p.194).

Segundo Stake (2012), os investigadores qualitativos procuram descobrir e retractor as múltiplas perspectivas sobre um caso, sendo a entrevista a via principal para as realidades múltiplas. Para este autor, o propósito dos entrevistadores não é obter respostas simples de sim ou não, mas sim a descrição e ligação entre factos, uma explicação. De acordo com Yin (2010) as entrevistas beneficiam de serem direccionadas e perceptíveis, embora estejam sujeitas a alguma parcialidade, no caso de má articulação a questionar, ou a incorrecções devido a falta de memória.

Segundo Guerra (2006), o pressuposto epistemológico da pesquisa com base na entrevista é a de que o informador é um actor racional capaz de dar sentido às suas acções e que o objectivo deste tipo de pesquisa é apreender o sentido subjacente à vida social e, por isso, “explicar com clareza o objectivo da entrevista e os seus temas é indispensável, porque permite estabelecer essa relação de parceria que gera a possibilidade de “reflexividade” nos dois elementos desta interacção” (Guerra, 2006, p.51).

Para este estudo foram realizadas sete entrevistas, entre Maio e Agosto de 2021, de forma presencial e, na sua grande maioria, à distância por chamada telefónica e videoconferência. As sete entrevistas tiveram uma duração que compreendeu os 45 minutos e a 1 hora e 20 minutos. As entrevistas foram divididas em três tópicos: Teletrabalho; Perfil de Funções; Perfil de Competências. Em cada um dos tópicos foram realizadas questões de forma a obter respostas claras que fossem ao encontro dos objectivos do estudo. O guião completo da entrevista encontra-se no apêndice I.

2.2.3. Tratamento e Análise de Dados

O tratamento e análise dos dados foram analisados através de uma análise de conteúdo categorial, baseada nos pressupostos de Bardin (1977). Para Bardin (1977), este tipo de análise de conteúdo divide-se em três fases: pré-análise, exploração do material; e o tratamento dos dados, inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste na escolha dos documentos de acordo com os objectivos e, para a presente investigação serão utilizadas entrevistas semiestruturadas. A exploração do material consiste em codificar as pesquisas de forma a sistematizá-las, e no fim deve-se tratar os dados utilizando estatísticas ou modelos que condensam as informações obtidas para análises.

Segundo Bardin (1977) a codificação de dados permite atingir uma representação do conteúdo. Foi neste sentido que foram utilizadas unidades de registo agrupadas em unidades de contexto e posteriormente transformadas em categorias de análise. As unidades de registo são o agrupamento mais detalhado, contabilizando numericamente a frequência com que os termos são utilizados pelo entrevistado. As unidades de contexto servem para compreender de forma exacta em que dimensão as unidades de registo se inserem. As categorias de análise agrupam estas duas unidades mencionadas, e correspondem ao propósito de se obter uma representação simplificada dos dados brutos.

Quivy e Campenhoudt (1995) reflectem sobre este método de análise de conteúdo de Bardin (1977), identificando algumas vantagens e limites. Entre as vantagens mencionam: o facto de todos os métodos de análise de conteúdo serem adequados ao estudo do implícito; a obrigação do investigador de se manter a uma grande distância em relação a interpretações espontâneas, garantindo assim alguma imparcialidade; a garantia de maior controlo posterior do trabalho de investigação, visto terem como objecto uma comunicação reproduzida num suporte material; são métodos construídos de uma forma metódica e sistemática, mas não prejudicando a profundidade do trabalho ou a criatividade do investigador. No que concerne os limites ou problemas, estes autores defendem que a análise de conteúdo categorial se baseia em pressupostos simplistas, o que pode limitar a investigação (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Neste estudo foram utilizadas as seguintes categorias de análise:

- Influência do Teletrabalho no Perfil de Funções – No sentido de compreender se os profissionais de recursos humanos sofreram alterações nas suas funções devido à transição para teletrabalho. As unidades de contexto identificadas foram: distancia, acesso ao digital, recrutamento, e processos administrativos.

- Influência do Teletrabalho no Perfil de Competências – Com o fim de identificar que novas competências surgiram com o teletrabalho, tal como perceber o impacto nas competências já existentes. As unidades de contexto identificadas foram: comunicação, destreza digital, autonomia, gestão de tempo, e organização.
- Adaptação às Alterações Laborais – Perceber as adaptações que os profissionais de recursos humanos tiveram de fazer face a uma nova modalidade laboral como o teletrabalho. As unidades de contexto identificadas foram: espaço doméstico, horário pessoal, comunicação interna, e isolamento.
- Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral – No sentido de compreender o impacto que a transição para teletrabalho teve na produtividade laboral dos profissionais de recursos humanos. As unidades de contexto identificadas foram: maior produtividade, volume de trabalho.

2.2.4. Caracterização dos entrevistados

O grupo de entrevistados é compreendido por sete profissionais de recursos humanos. A identidade dos mesmos será preservada, sendo assim, serão utilizados códigos para a identificação dos entrevistados. A cada um será atribuído um número de 1 a 7, sendo que o número 1 se refere ao primeiro profissional de RH entrevistado, o 2 ao segundo, assim sucessivamente até ao sétimo.

O grupo de entrevistados foram dois profissionais do sexo masculino, e cinco do sexo feminino, compreendendo todas idades entre os 24 e 30 anos. Possuem habilitações académicas entre a pós-graduação e o mestrado, trabalham todos há mais de um ano na organização, exercem funções relacionadas com os recursos humanos e experienciaram a rotina do teletrabalho. A tabela 1 sintetiza a caracterização dos profissionais de recursos humanos.

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Género	Habilitações Académicas	Formação Académica	Função exercida	Tempo na Organização
Entrevistado 1	24	Masculino	Mestrado	Gestão, especialização em RH	Técnico de RH	1 ano
Entrevistada 2	25	Feminino	Licenciatura	Sociologia	Recrutadora de IT	1 ano
Entrevistada 3	30	Feminino	Pós-graduação	Gestão de RH	Talent Manager	1 ano e 5 meses
Entrevistado 4	27	Masculino	Mestrado	Gestão de RH	Business Manager de IT	1 ano e 8 meses
Entrevistada 5	25	Feminino	Mestrado	Gestão de RH	Assistente de RH	2 anos
Entrevistada 6	26	Feminino	Mestrado	Gestão de RH	Técnica de RH	1 ano e 6 meses
Entrevistada 7	26	Feminino	Licenciatura	Gestão de RH	Técnica de RH	1 ano e 7 meses

Fonte: Autor

3. Apresentação e Discussão de Resultados

A apresentação e discussão dos resultados da investigação configura a grande síntese do trabalho, convergindo a revisão literária e a pesquisa qualitativa de forma a responder aos objectivos propostos e discutir novas percepções sobre a problemática explorada.

Em torno dos objectivos estabelecidos no trabalho, foram segmentadas as seguintes categorias de análise: Influência do Teletrabalho no Perfil de Funções; Influência do Teletrabalho no Perfil de Competências; Adaptação às Alterações Laborais; Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral. As falas das entrevistas foram agrupadas em unidades de contexto, sendo essas aglutinadas segundo as categorias de análise, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de Frequências

Categorias de análise	Unidades de Contexto	Unidades de Registo						Total	Freq.
Influencia do Teletrabalho no Perfil de Funções	Distância	1.4	2.4	3.6	4.5	5.5	6.4	6	10%
	Acesso ao digital	1.5	2.5	4.6	5.6	7.3		5	8%
	Recrutamento	1.3	3.5	4.7	6.5			4	6%
	Processos administrativos	2.1	6.6					2	3%
Influencia do Teletrabalho no Perfil de Competências	Comunicação	1.10	2.9	5.8				3	4%
	Destreza Digital	1.11	2.6	3.8	4.9	5.7	6.7	6	10%
	Autonomia	2.7	4.9	6.8	7.5			4	6%
	Gestão de tempo	1.7	3.7	7.2	7.4			4	6%
	Organização	2.8	4.8	7.6				3	4%
Adaptação às Alterações Laborais	Espaço doméstico	1.2	2.3	3.3	5.3	6.1	7.1	6	10%
	Horário pessoal	1.6	2.2	3.1	4.1	4.3	5.2	6	10%
	Comunicação Interna	1.8	6.2	7.4				3	4%
	Isolamento	1.1	3.2	4.2	5.1	6.3		5	8%
Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral	Maior produtividade	1.9	2.10	3.4	4.4	7.2		5	8%
	Volume de Trabalho	5.4						1	1%
Total								63	100%

Fonte: Autor

As unidades de registo foram organizadas por numeração, na qual o número 1 representa o primeiro entrevistado, o 2 o segundo e assim sucessivamente. Os dígitos à direita representam a ordem cronológica em que a fala foi citada por o entrevistado. Foi realizada a análise dos

discursos dos entrevistados nas categorias consideradas importantes para dar resposta aos objectivos definidos (tabela 3).

Tabela 3 – Tabela Síntese da Análise Categorical

Tabela Síntese				
Entrevistados	Influencia do Teletrabalho no Perfil de Funções	Influencia do Teletrabalho no Perfil de Competências	Adaptação às Alterações Laborais	Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral
Entrevistado 1	Identificou maior dificuldade em agilizar processos administrativos, tal como garantir, no recrutamento, entrevistas online com todas as pessoas	Comentou que o teletrabalho lhe potenciou competências como comunicação e escrita	Disse ter sido necessário melhorar a comunicação interna da empresa, tal como não se conseguir garantir boas condições domésticas para todos	Sentiu que numa primeira fase, a produtividade desceu, mas gradualmente foi melhorando
Entrevistada 2	Disse ter sido mais difícil acompanhar os novos trabalhadores da empresa devido a distância	Disse ter desenvolvido mais a sua comunicação, organização e autonomia	Comentou ter criado um escritório em casa	Disse ter melhorado por não perder tempo e foco com deslocações
Entrevistada 3	Sentiu mais distanciamento com quem entrevistava no processo de recrutamento	Identificou a gestão de tempo como nova competência que o teletrabalho lhe potenciou	Disse ter melhorado o espaço doméstico e organizado melhor os horários pessoais	Identificou ter havido um impacto positivo, ficando mais produtiva e focada
Entrevistado 4	Comentou o distanciamento com o cliente e dificuldade em fazer prospecção de novos clientes devido a distância	Disse ter desenvolvido uma maior resiliência laboral e psicológica, tal como lhe melhorou a organização e autonomia	Não identificou necessidade de adaptações	Disse que numa primeira fase desceu, mas após se adaptar melhorou
Entrevistada 5	Identificou uma paragem em funções como formações e recrutamento, e adaptar as restantes funções à distância	Comentou ter desenvolvido a sua comunicação e ter obtido mais destrezas digitais	Comentou ter melhorado o espaço doméstico, tal como a comunicação entre colegas	Comentou não sentir mais produtividade, mas sim mais volume de trabalho
Entrevistada 6	Comentou a dificuldade em executar formações online por falta de acesso ou destreza digital de alguns trabalhadores	Comentou ter melhorado a sua destreza digital e autonomia	Disse ter melhorado o espaço doméstico	Não identificou impacto nenhum
Entrevistada 7	Sentiu dificuldade em ter contacto com candidatos por pouca destreza digital	Disse ter desenvolvido a sua autonomia e capacidade de resolução de problemas	Não identificou necessidade de adaptações	Identificou uma maior produtividade, mais autonomia e foco

Fonte: Autor

3.1. Influência do Teletrabalho no Perfil de Funções

No sentido de analisar os aspectos relativos à influência do teletrabalho no perfil de funções, irão ser abordados os conteúdos identificados com a categoria de análise presente no quadro 2. Os entrevistados identificaram as seguintes unidades de contexto: distancia, acesso ao digital, recrutamento e processos administrativos.

Um dos factores do teletrabalho que mais influenciou o perfil de funções foi a distância. O entrevistado 1 refere:

“Houve vários desafios, lembro-me a nível da formação foi um grande desafio porque quando estamos a dar formação à distancia existem determinadas coisas que não conseguimos depreender. Sendo presencial conseguimos perceber melhor se há compreensão, se há interesse, e à distância foi difícil obter esse feedback” (Entrevistado 1).

A distância inerente à prática do teletrabalho acaba por impactar as funções do profissional de RH, tal como abordado na seguinte citação:

“Na parte dos acompanhamentos dos colaboradores da empresa e integração, já que trabalho numa consultora e é uma das funções da empresa, à distância foi mais complicado gerir e acompanhar” (Entrevistada 2).

O factor da distância é ainda mencionado por outros três entrevistados, no sentido de ter trazido certas mudanças no exercício das funções:

“Houve também mudanças ao nível do contacto directo com a equipa, mas no geral afectou pouco as minhas funções diárias de pesquisa e contacto com candidatos” (Entrevistada 3);

“Sinto falta de reunir presencialmente com o cliente, nos andávamos sempre de um lado para o outro, marcávamos almoços, cafés, lanches, ponto de situação...e sente-se um bocado falta disso” (Entrevistado 4);

“o maior impacto foi o facto de ter de adaptar estas funções para serem feitas à distância. (...) Houve uma importância acrescida à comunicação interna, em encontrar novas formas de chegar às equipas, quando estas não estão no “local de trabalho” habitual” (Entrevistada 5).

Como se observa, a distância causada por o teletrabalho constituiu um factor importante no exercício das funções dos entrevistados acima citados, tendo sido a unidade de contexto mais registada na categoria de análise que se aborda, embora tenha resultado em poucas alterações de funções para a maioria dos mesmos. O distanciamento social e profissional causado por o teletrabalho é destacado negativamente por Junior (2013) ou Kovács et al. (2006), apesar deste modelo laboral venha trazer uma maior autonomia do desempenho nas funções, de acordo com Aderaldo (2013).

Outra unidade de contexto bastante registada foi o acesso ao digital, onde alguns entrevistados sentiram desafios com o uso exclusivo do online no exercício das suas funções:

“a nível do recrutamento nem sempre conseguimos garantir que para todas as pessoas é fácil este tipo de entrevistas (online)” (Entrevistado 1);

“Relativamente às funções propriamente ditas, manteve-se, mas nesta parte social levou a uso de plataformas digitais que não é a mesma coisa do que pessoalmente” (Entrevistado 4);

“Um dos maiores desafios foi: como podemos chegar a todos com uma comunicação que está muito focada no local de trabalho físico? Quais os novos meios, como podemos ajudar as pessoas que não têm por hábito mexer nas novas tecnologias a terem também acesso à informação? A questão da comunicação interna talvez tenha sido o maior desafio inicialmente” (Entrevistada 5).

Para além destes desafios acima mencionados, também a ausência de conhecimentos ou falta de acesso a meio digitais foi destacado por uma profissional de recursos humanos entrevistada:

“o maior desafio foi chegar às pessoas e principalmente adaptar-me a elas, pois muitos dos candidatos não tinham competências digitais, não sabiam usar o teams ou o zoom, e aí, eu optava por realizar as entrevistas por videochamada no Facebook ou WhatsApp; as assinaturas digitais nos contractos de trabalho/rescisões, igual, pois também existiam dificuldades; esclarecimento de dúvidas contratuais e outros, através de chamada telefónica... tudo o que normalmente era presencial. Internamente igual, fosse por falta de ferramentas digitais ou de comunicação, etc.” (Entrevistada 7).

Ainda no que concerne o acesso ao digital, também a menor condição no espaço doméstico teve influência, conforme destacado:

“um grande impacto nas minhas funções, do teletrabalho...certas questões de ligação de internet, que não sinto no escritório” (Entrevistada 2).

No exercício das várias funções de recursos humanos, os desafios de executar com eficiência as mesmas, seja por dificuldade de acesso, seja por ausência de conhecimentos, torna o acesso ao digital uma unidade de contexto muito registrada. Abreu (2016) corrobora estas perspectivas citadas por os entrevistados, em que o acesso ao digital (inerente ao exercício do teletrabalho) pode ser uma desvantagem devido a faltas de condições domésticas ou complicações no manuseamento de novos programas.

O recrutamento foi das funções onde os entrevistados mais citaram ter sido influenciada por o teletrabalho durante a pandemia:

“Nas minhas funções em particular o impacto foi mais em relação ao meio utilizado para entrevistas visto que deixou de ser presencial e passou a ser 100% online” (Entrevistada 3).

Para além de ter sido alterada a forma de se fazer recrutamento, houve entrevistados que viram essa função ficar em suspenso:

“a minha função exige mesmo fazer prospecção comercial, mas senti algumas portas a fechar... estava a fazer prospecção e as respostas que tinha era ‘não estamos a contratar’... tendo em conta a questão do covid isto está tudo parado... e senti alguma dificuldade” (entrevistado 4);

“Relativamente à contratação, como mencionei anteriormente, parou. Uma vez que a maioria das lojas estava encerrada, não havia necessidade de contratar novos funcionários, e essa parte do meu trabalho ficou suspensa. Não era necessário recrutar, nem formar” (Entrevistada 6).

O contexto pandémico em que se realizou o teletrabalho acabou por ter um maior impacto na função de recrutamento, não passando apenas por se realizar de forma online, mas também por em certos casos não se executar essa função de todo.

Por último, os processos administrativos foram outra unidade de contexto citada no sentido de o teletrabalho ter tido influência sobre o perfil de funções dos entrevistados:

“No meu ponto de vista, facilitou o trabalho, mas talvez tenha atrasado um bocadinho os processos mais burocráticos” (Entrevistada 2);

“foi muito complicado arranjar soluções para me fazerem chegar documentos necessários para a renovações dos cartões de acesso, nomeadamente documentos em formato digital. Se é complicado para nós que estamos habituados a trabalhar neste formato, ainda mais complicado foi "ensinar" pessoas que não reúnem condições para trabalhar virtualmente” (Entrevistada 6).

No que concerne a influencia do teletrabalho no perfil de funções, destacam-se a distância e o acesso ao digital como as mais citadas. A distância verificou-se um factor desafiante para certas funções de alguns dos entrevistados, tais como recrutamento e formações, trazendo mais desafios aos profissionais de RH no sentido de evitar isolamentos sociais e profissionais. O acesso ao digital tornou-se obrigatório com o início do teletrabalho, trazendo também a falta de meios e conhecimentos digitais para a esfera da gestão e resolução de problemas de um profissional de RH.

3.2. Influência do Teletrabalho no Perfil de Competências

Com o fim de abordar a influência do teletrabalho no perfil de competências, segmentou-se a categoria de análise nas seguintes unidades de contexto: comunicação, destreza digital, autonomia, gestão de tempo, e organização.

A realidade da distância causada pelo teletrabalho obrigou aos profissionais de recursos humanos uma necessidade de desenvolver as suas competências de comunicação, tal como o seguinte entrevistado cita:

“Eu acho que me ajudou a desenvolver mais algumas competências, até porque nos fomos adaptando a isso. Ao nível da comunicação tínhamos de arranjar outras formas de comunicar, dando-se mais importância à escrita do que a verbalização, no sentido de que uma mensagem escrita pode ser mal interpretada por não estar a ser verbalizada” (Entrevistado 1).

A forma de comunicar sofreu alterações de modo a adaptar-se à ausência do contacto presencial:

“Necessidade de desenvolver, por ficar mais difícil aplicar à distância, nomeadamente a comunicação” (Entrevistada 2);

“Tive de me adaptar à distância física, e mudar um pouco a forma como comunico com a equipa e resolvo problemas” (Entrevistada 5).

A comunicação acabou por ser uma competência importante para lidar com os desafios trazidos pelo teletrabalho, e trouxe aos profissionais de RH acima citados uma necessidade de desenvolver esta competência. Segundo Almeida (2011), a capacidade de comunicação faz parte dum grupo de competências sociais muito valorizado na gestão de recursos humanos. Brewster et al (2000) enquadra a comunicação na área das competências técnicas fundamentais para um profissional de RH.

A unidade de contexto mais registada ao abordar a influência do teletrabalho no perfil de competências foi a destreza digital. Tal como cita o seguinte entrevistado, a destreza digital trazida pelo teletrabalho trouxe vantagens:

“a nível de recursos humanos conseguir otimizar determinados procedimentos, como da informatização, daquilo que dantes só se fazia com papel, agora começamos a fazer mais a nível digital, é tudo mais rápido, intuitivo” (Entrevistado 1).

A necessidade de ter destreza digital também levou a algumas adaptações obrigatórias:

“Em relação às competências técnicas, houve uma adaptação quase obrigatória a novas tecnologias e tive de aprender a trabalhar nalguns programas que não trabalhava anteriormente” (Entrevistada 5);

“todas as competências que um profissional de qualquer área tem, sofram a necessidade de serem limadas e redireccionadas. Isto é, acresce a 200% a necessidade de ser adepto à tecnologia. Apesar de hoje em dia já ser completamente imprescindível trabalhar com computador e documentos em suporte digital, damos mais um passo na área tecnológica e avançamos para processos que até então não eram muito utilizados (ou pelo menos não se tinha noção disso), como por exemplo, os softwares em nuvem, as plataformas de comunicação online (zoom) ou as VPN. T” (Entrevistada 6);

“houve uma necessidade maior em desenvolver as capacidades digitais, que já antes eram precisas, mas agora ainda mais” (Entrevistada 2);

“ter de desenvolver em tão pouco tempo uma certa destreza digital para usar plataformas online...quando antes era presencial, não foi fácil, foi uma fase de adaptação” (Entrevistado 4).

Embora, entre os entrevistados, a destreza digital tenha sido uma competência emergente com a novidade do teletrabalho. Uma das profissionais de RH relata ter sido algo com pouco impacto:

“O teletrabalho, em relação às minhas competências administrativas, actualmente teve muito pouco impacto visto que todo o meu trabalho administrativo sempre foi feito em plataformas online da empresa” (Entrevistada 3).

Como verificado, a necessidade de se obter competências a nível da destreza digital levou a uma fase de adaptação por parte da maioria dos entrevistados, visto esta competência ser determinante em teletrabalho. Segundo Brewster et al (2000) as competências técnicas de aplicação e exploração da tecnologia da informação estão em crescimento na área de recursos humanos. Almeida (1999) identificou os conhecimentos de informática como uma das competências técnicas mais requeridas nos anúncios referentes a gestão de recursos humanos.

Outro aspecto citado dentro desta categoria de análise foi a autonomia:

“com esta transição (para teletrabalho) foi muito necessário desenvolver a autonomia para conseguir lidar melhor com a fase de adaptação” (Entrevistada 2).

Alguns entrevistados que abordaram a autonomia como competência influenciada pelo teletrabalho, associaram-na de forma positiva à gestão de tempo:

“com o teletrabalho...obvio que foi melhor ter mais autonomia para gerir o nosso tempo, já que não se estava no escritório” (Entrevistado 1);

“foi importante ter a possibilidade de poder gerir o nosso tempo, ficar bem mais autónomo ajudou a perceber o que tem prioridade ou não, tendo em conta que não estando a trabalhar no escritório não estamos com aquele espírito de "correria”” (Entrevistada 6);

“ter ganho mais liberdade e autonomia para planejar melhor a semana, agendar tarefas, sinto que consigo fazer uma melhor gestão do meu tempo” (Entrevistado 4).

Estes profissionais de RH, acima citados, consideraram benéfico a autonomia e gestão de tempo ganha com esta transição laboral. Uma maior autonomia do desempenho nas funções e a flexibilidade horaria são apontadas como vantagens do teletrabalho por Aderaldo (2013). Também Abreu (2016) identifica estas competências como vantagens deste modo laboral. A gestão de tempo é destacada por Barroso (2014) como um dos aspectos mais favoráveis do teletrabalho, não estando o teletrabalhador submetido ao controlo pessoal da chefia.

Ainda outra profissional de RH que abordou a maior autonomia e gestão de tempo, adquirida através do teletrabalho, como um aumento no seu sentido de responsabilidade laboral:

“competências como resolução de problemas, autonomia, também gestão de tempo...fizeram-me ficar mais responsável com as minhas tarefas, não podendo negligenciar nenhuma delas” (Entrevistada 7).

Outra entrevistada que expõe ter tido que melhorar a autonomia e gestão de tempo devido a um impacto negativo que o teletrabalho lhe trouxe:

“com isto tudo tive que melhorar as minhas competências de gestão de tempo, autonomia, porque comecei a trabalhar demasiadas horas diárias...levou-me a mais cansaço cognitivo e emocional” (Entrevistada 3).

Este aumento da carga horaria, acima mencionada pela entrevistada, é apontado por Barroso (2014) como algo que também pode ser uma consequência negativa de uma maior gestão de tempo do teletrabalhador, a probabilidade de se ter que intensificar os ritmos, ou mesmo utilizar fins de semana para concretizar objectivos.

Em relação à influência do teletrabalho no perfil de competências, a destreza digital foi a unidade de contexto com mais frequência de registo. As capacidades digitais tornaram-se competências obrigatórias para a prática das funções em modo de teletrabalho, tal como se verificou uma necessidade geral dos profissionais de RH em desenvolver esta competência de destreza digital. As competências de autonomia e gestão de tempo foram vistas, por a maior parte dos entrevistados, como algo vantajoso que o teletrabalho trouxe ao exercício das funções.

Também ainda a comunicação foi outra competência a surgir devido à ausência de contacto presencial no trabalho.

3.3. Adaptação às Alterações Laborais

Ao analisar a adaptação dos profissionais de recursos humanos às alterações laborais causadas pela transição para teletrabalho, identificou-se as seguintes unidades de contexto: espaço doméstico, horário pessoal, isolamento.

No que concerne o espaço doméstico, foi das unidades de contexto mais registadas, onde a maior parte dos entrevistados se adaptou com relativa facilidade:

“Com bastante facilidade fiz algumas adaptações ao meu espaço de trabalho em casa”
(Entrevistada 5);

“claro que tive de criar um escritório em casa, foi das maiores adaptações que fiz”
(Entrevistada 2);

“Adaptei o meu espaço físico em casa para ter os meus equipamentos e estar confortável no meu trabalho” (Entrevistada 3).

Ainda houve quem já tivesse condições em casa para praticar o teletrabalho:

“Adaptei-me relativamente bem à transição para teletrabalho. Já tinha à minha disposição tudo o que precisava, computador, impressora, acesso à VPN, internet. No geral, consegui desempenhar as minhas funções tranquilamente e sem grandes problemas” (Entrevistada 6).

Por outro lado, o seguinte entrevistado identifica alguns aspectos negativos na adaptação do espaço doméstico para executar o teletrabalho:

“não conseguimos garantir que todas as pessoas têm um espaço destinado ou apropriado a este tipo de exigências que tem o teletrabalho, que temos de trabalhar o mesmo nº de horas à frente do computador e às vezes não conseguimos garantir que as pessoas dispõem de internet com uma boa qualidade, que tenham uma cadeira que lhes permita passar este tempo todo de uma forma ergonómica...enfim. Isto para quem não tem filhos e não tem dependentes, acredito que para quem tenha dependentes, alias já recebi feedback de muitas pessoas, em que se torna muito mais complicado para se conseguir manter aquela concentração durante aquele x tempo de trabalho...” (Entrevistado 1).

Estes aspectos negativos são também abordados por Junior (2013), onde refere a existência de riscos de segurança no trabalho, caso não haja condições laborais nas instalações domésticas do teletrabalhador, ou a possibilidade de interrupções de natureza familiar. Embora Abreu (2016) identifique a maior proximidade com a família como uma vantagem do teletrabalho.

O horário pessoal também foi das unidades de contexto mais registadas. Em grosso modo a adaptação ao teletrabalho foi vista como algo positivo para o horário pessoal do profissional de RH. Como os seguintes entrevistados citam:

“Também a gestão do tempo pode ser mais flexível, poder fazer as tarefas pessoais com mais calma pois a qualquer momento que seja necessário estou no local de trabalho” (Entrevistada 2);

“o teletrabalho ajudou-me na organização da vida profissional vs. a vida pessoal, uma vez que sendo necessário fazer as 8 horas de trabalho (às vezes mais), fazias no horário que quisesse, ou seja, se quisesse começar a trabalhar à meia-noite, trabalhavas à meia-noite. Eras tu que decidias o horário a fazer, desde que fizesses o trabalho que tinhas para fazer” (Entrevistada 5);

“deixou de ser um trabalho das 9 às 18h, deixei de ter de acordar às 7 e tal da manhã para me ir meter no transito...basicamente posso acordar mais tarde... Estou mais confortável, o meu escritório é totalmente amovível. Mas pelo menos para mim é a grande vantagem, consigo organizar melhor o meu tempo” (Entrevistado 4).

Ainda assim, o teletrabalho afectou certas dinâmicas laborais devido ao facto desta flexibilidade da gestão pessoal do horário de trabalho e horário doméstico:

“ainda o facto das pessoas se sentirem na obrigação de trabalhar mais para além do seu horário de trabalho, ou seja, nos quando estamos em contexto de escritório nos queremos que chegue aquela hora, mesmo se estamos a tentar dar avanço a uma determinada coisa, há um determinado momento em que todos os nossos colegas se começam a levantar das cadeiras e arrumar as coisas, tudo bem. Agora nos em casa não conseguimos ter a percepção deste momento, e isso conduz a que nos fiquemos ainda mais tempo a trabalhar porque sentimos que não temos legitimidade para "já ta na minha horinha, vou encerrar por hoje" (Entrevistado 1).

As adaptações ao horário pessoal, segundo se verificou, acabou por ser visto como algo muito benéfico trazido pelo teletrabalho, onde aos entrevistados se permitiu que organizassem o seu horário de trabalho de forma a ser mais ajustável ao seu horário pessoal. Barroso (2014) destaca esta flexibilidade de horário como a ênfase principal no discurso favorável ao teletrabalho.

Relativamente ao isolamento, a transição para teletrabalho implicou uma adaptação das relações pessoais no trabalho:

“Claro que tivemos de ficar aqui muito mais ligados ao digital, dantes aquilo que era em papel começou a ser mais digital, aquilo que eram as relações pessoais também começaram a ser feitas através doutros tipos de meios.” (Entrevistado 1);

“O facto de não haver o contacto tão próximo dos colegas, algo que mesmo assim não acredito ter prejudicado a relação que estabeleci com os meus colegas” (Entrevistada 3).

O seguinte entrevistado fala de como a sua organização tentou combater esta questão do isolamento:

“Foi uma reunião quando começou isto do Covid que se activou o plano de contingência da empresa e fomos todos para teletrabalho. Inicialmente tentamos fazer algumas...nos temos uma política que é a sexta-feira de manhã fazemos uma reunião toda a equipa da minha empresa...e começamos a insistir mais em reuniões mais curtas, em mais dias, para continuar a haver a ligação, para não se perder o foco” (Entrevistado 4).

Contudo, a dificuldade em se adaptar ao isolamento causado pelo teletrabalho ficou latente em duas entrevistadas:

“Houve realmente a falta de contacto interpessoal. Não podemos simplesmente olhar para os nossos colegas e tirar uma dúvida, entregar um documento ou mesmo só conversar um pouco. Deixámos de ter aquele apoio dos colegas e aquela conversa reconfortante quando o trabalho estava complicado” (Entrevistada 6);

“Os recursos humanos passam muito pelo contacto pessoal e conversas informais, pelo que deixou de ser possível fazê-lo. Torna-se difícil medir o estado de espírito das equipas e o seu nível de motivação. Foi uma altura de muita incerteza e medo” (Entrevistada 5).

O isolamento verificou-se algo impactante nos entrevistados. Enquanto alguns ainda tiveram meios para o combater, outros não se adaptaram bem à falta de contacto pessoal. Aderaldo (2013) refere o isolamento social e profissional como uma desvantagem do teletrabalho. Também Kovács et al. (2006) caracterizam negativamente o teletrabalho com a realidade de isolamento social, enfraquecimento da comunidade laboral, e diminuição do sentimento de pertença.

3.4. Impacto do Teletrabalho na Produtividade Laboral

Todas estas adaptações ao teletrabalho podem ter efeito na produtividade laboral dos profissionais de recursos humanos. Junior (2013) e Aderaldo (2013) identificam um aumento de produtividade em contexto de teletrabalho. Contudo, já Abreu (2016) refere, como desvantagem do teletrabalho, a perda de produtividade por falta de autodisciplina pessoal.

Quando inquiridos sobre o impacto do teletrabalho na produtividade laboral, alguns dos entrevistados mencionaram uma fase de adaptação inicial que implicou a sua produtividade:

“Naquele período de adaptação é provável que a produtividade tenha caído um pouco. Contudo, gradualmente as coisas foram melhorando” (Entrevistado 1);

“Diria que as primeiras 3 semanas foram estranhas. As distrações triplicaram ou duplicaram..., mas rapidamente eu tento sempre a organizar-me da melhor forma, quando comecei a ver os meus resultados, naquelas primeiras semanas, houve um pânico, caíram um bocado...na altura nem estava há 5 meses na empresa quando passamos para teletrabalho, ainda era tudo novo, mas rapidamente recuperei, e consegui adaptar-me” (Entrevistado 4).

A entrevistada 6 não sentiu que o teletrabalho tivesse tido impacto na sua produtividade, e os restantes entrevistados identificaram um aumento de produtividade com a transição para teletrabalho. E ainda apenas uma entrevistada que revela não ter tido maior produtividade, mas sim mais volume laboral:

“não sinto que esteja mais produtiva, no entanto sinto que trabalho mais horas, pelas razões explicadas anteriormente, e também que o volume de trabalho teve um aumento significativo” (Entrevistada 5).

Embora este caso acima citado, a transição para teletrabalho acabou por se ter reflectido num aumento de produtividade laboral na grande maioria dos entrevistados.

3.5. Síntese dos Principais Resultados

Numa análise geral, o perfil de funções de recursos humanos viu o teletrabalho impor vários desafios na execução de algumas funções. Nomeadamente as funções de recrutamento, formações, e outras onde o contacto directo era normativo e obrigatório, o distanciamento social impactou a execução das mesmas. Tal como os meios para executar estas funções se tornarem exclusivamente digitais, o que trouxe desafios a trabalhadores internos e candidatos em processo de recrutamento por ausência de conhecimentos e/ou meios digitais.

Em contexto de teletrabalho, com os meios digitais a serem amplamente utilizados, o conceito de “digital skills” acresce nas competências esperadas de um profissional (Werneck, 2020). O perfil de competências do profissional de recursos humanos ficou assente numa predominância das competências digitais e comunicativas que tiveram de ser desenvolvidas em pouco tempo. Braúna (2010) destaca a comunicação como uma competência para combater o isolamento e a perda de elementos das comunicações informais que ocorrem em consequência da comunicação digital. Também as competências a nível de autonomia e gestão de tempo foram das mais desenvolvidas, e vistas pelos entrevistados como um factor favorável do teletrabalho.

No que concerne o teletrabalho, os profissionais de recursos humanos tiveram de adaptar o seu espaço doméstico de modo a exercerem com condições as suas funções à distância, o horário pessoal também foi adaptado e visto como um benefício do teletrabalho, onde uma maior gestão de tempo permitiu que houvesse uma melhor conciliação entre horário pessoal e profissional. A adaptação ao isolamento social e profissional também existiu através de reuniões online, embora não tenha combatido um maior isolamento verificado. Em matéria de produtividade, esta transição para teletrabalho resultou numa maior produtividade laboral da maioria dos profissionais de recursos humanos entrevistados. Segundo Mello (2011) o teletrabalho cria uma série de flexibilidades para o teletrabalhador, como local, horário e agenda de trabalho, e este quando adaptado a esta nova forma de trabalho pode alcançar maior produtividade e qualidade.

Conclusões

Para este estudo, o objectivo principal centrou-se na compreensão do impacto da transição e adaptação nos profissionais de recursos humanos ao modelo de teletrabalho durante a pandemia do covid-19. Os objectivos específicos delineados passaram por compreender se os profissionais de recursos humanos sofreram alterações nas suas funções e competências devido à transição para teletrabalho, perceber as adaptações que estes profissionais fizeram devido a esta transição, e verificar de que modo esta transição para teletrabalho teve impacto na produtividade laboral destes profissionais.

Com o surgimento da pandemia do covid-19, e as medidas de distanciamento social impostas, o teletrabalho surgiu como a única modalidade laboral vigente para que as empresas continuassem as suas actividades. Por ter sido uma realidade imposta de forma tão súbita, a maior parte das empresas não se conseguiram preparar com antecedência para esta transição, e os seus trabalhadores tiveram de entrar em teletrabalho com muito pouco conhecimento do que seria exercer as suas funções à distância do escritório, colegas, clientes, etc.

Os profissionais de recursos humanos, onde as suas funções passam muito pela proximidade e contacto pessoal, tiveram de se adaptar a esta nova realidade laboral que depreende um menor contacto pessoal e maior contacto digital. Por isso, o foco deste estudo centrou-se em compreender o impacto desta transição e as adaptações realizadas para exercer as funções de recursos humanos em contexto de teletrabalho.

Os profissionais de recursos humanos inquiridos transitaram todos para teletrabalho devido à pandemia do covid-19, nesse momento já estavam há mais de 6 meses nas respectivas empresas, e nenhum deles tinha recebido preparação para funcionar em teletrabalho, nem as suas empresas se tinham preparado para esta transição. Apenas um dos inquiridos revelou que já era política da sua empresa haver um dia por semana em que o trabalhador trabalhasse a partir de casa.

O primeiro objectivo visava compreender a influência do teletrabalho no perfil de funções do profissional de recursos humanos. O primeiro aspecto abordado foi a distância provocada pelo teletrabalho. O distanciamento social teve muito impacto em funções de recrutamento, formações, acompanhamento de trabalhadores, entre outras, onde o fim do contacto directo e pessoal provocou desafios em executar de forma eficiente estas funções. Os entrevistados também apontaram o acesso ao digital como impactante nas suas funções. O uso exclusivo do online levou a que surgissem dificuldades em exercer algumas funções, derivado da falta de acesso, ou ausência de conhecimentos, de meios digitais de trabalhadores ou candidatos em

processos de recrutamento. O recrutamento foi das funções mais influenciadas pelo teletrabalho, não só sendo modificada a forma de execução, como os meios passaram a ser exclusivamente online.

No que concerne o segundo objectivo de analisar o impacto do teletrabalho no perfil de competências, os entrevistados identificaram a destreza digital como a competência que mais tiveram de desenvolver em tão pouco tempo, derivado do uso exclusivo de ferramentas online para o exercício das suas funções, e da necessidade de aprender a trabalhar em programas ou plataformas de comunicação online. Também as competências comunicativas foram desenvolvidas com o fim de combater a realidade da distância, e a forma de comunicar teve de se adaptar à ausência do contacto presencial. Ainda as competências de autonomia e gestão de tempo foram mais desenvolvidas em contexto de teletrabalho, e vistas como um factor favorável entre os entrevistados por terem mais controlo sob o seu tempo pessoal.

O terceiro objectivo consistiu em perceber a adaptação dos profissionais de recursos humanos às alterações laborais causadas pela transição para teletrabalho. A maior adaptação efectuada consistiu no espaço doméstico, onde houve a necessidade de criar condições em termos de espaço, equipamento e conforto de modo a se conseguir exercer as funções laborais da melhor forma a partir de casa. Outra adaptação registada foi a do horário pessoal de cada profissional, onde o teletrabalho permitiu que conseguissem organizar o seu horário de trabalho de forma a ser mais ajustável ao seu horário pessoal. O isolamento causado pelo teletrabalho obrigou os entrevistados a adaptarem-se à falta de contacto pessoal, muito através de reuniões online, embora se tenha verificado um maior isolamento social e profissional entre os entrevistados.

O último objectivo visava compreender o impacto do teletrabalho na produtividade laboral. Embora alguns dos entrevistados tenham tido uma queda de produtividade ao início, à medida que se foram adaptando a estas alterações laborais a sua produtividade foi crescendo. Na sua maioria, os entrevistados identificaram um aumento de produtividade após a transição do teletrabalho, havendo apenas um testemunho acerca do aumento do volume laboral após esta transição.

No que concerne os contributos do estudo, ajudar a uma melhor compreensão daquilo que é a transição do trabalho presencial para o teletrabalho, durante a pandemia em específico, mas podendo ser utilizado para compreender esta transição laboral em qualquer contexto. Tal como permitir perceber o perfil de um profissional de recursos humanos em contexto de teletrabalho

No âmbito das limitações do estudo destaco o facto dos entrevistados pertencerem a várias empresas de diferentes sectores com realidades muito diferenciadas, bem como o facto de se ter utilizado apenas uma técnica de recolha de informação, o que pode limitar os resultados obtidos bem como a generalização dos resultados. Paralelamente, em termos de procedimento, devido aos cuidados a ter com o distanciamento social provocado pela Covid-19, a maioria das entrevistas foram realizadas à distância, o que condicionou o aprofundamento dos temas abordados.

Como sugestões para estudos futuros sugere-se a realização de uma investigação sobre este tema com uma amostra mais robusta, com utilização de várias técnicas de recolha de informação, em empresas de vários sectores ou num único sector de actividade, procurando também analisar o planeamento e avaliação que as empresas fazem ao nível de recursos humanos durante esta transição súbita para teletrabalho.

Bibliografia

Abreu, Erico (2016). A Adopção do Teletrabalho: Uma Análise da Aceitação do Uso do Trabalho à Distância com Jovens Trabalhadores. Belo Horizonte. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC.

Aderaldo, Igor (2013). Percepções de Estagiários sobre Teletrabalho: Estudo em uma Multinacional de Higiene e Limpeza. Fortaleza. Universidade Federal do Ceará.

Almeida, António José (1999). Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: Da Ilusão Estratégica à Estratégia da Desilusão. Dinâmia - Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, nº15 – Dez/1999.

Almeida, António José (2011). A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um Campo Profissional. Lisboa. Instituto Universitário de Lisboa.

Alves, Daniela (2005). Flexibilização Espaço Temporal do Trabalho na Sociedade Informacional: O Caso do Teletrabalho. SOCIUS Working Papers, nº9. Lisboa.

Awais, A. (2015). Research Methods in Perspective of HR Managers. Educational Research International. Vol. 4, pp. 30-36

Bardin, Laurence (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Barroso, Márcia (2014). O Teletrabalho em Domicílio e a Transformação Social e Jurídica da Relação Laboral. Cadernos de Direito, v.14, nº27. São Paulo

Brandão, A. Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. Organizações e Trabalho, nº 20, pp. 23-40.

Braúna, Ibirajara Augusto Lopes (2010). Avaliação da Utilização do Teletrabalho no Domicílio em Consultorias de Projecto de Engenharia e sua Influência na Gestão de Projectos. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

Brewster, Chris; Farndale, Elaine; Ommeren, Jos van (2000). HR Competencies and Professional Standards. World Federation of Personnel Management Associations.

Cabral-Cardoso, Carlos (1999). GRH: Evolução do conceito, perspectiva e novos desafios. In M. Cunha (Coord.), Teoria organizacional - Perspectivas e prospectivas (pp.225-249). Lisboa: Dom Quixote.

Collis, Jill e Hussey, Roger (2005). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

EFILWC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). Telework in the European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Guerra, Isabel Carvalho (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Estoril, Principia.

INE (2020). Covid-19: Acompanhamento do Impacto da Pandemia nas Empresas. Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas. INE, Lisboa.

ILO - International Labour Office (2016). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. Genebra.

Júnior, Jessé (2013). Teletrabalho: Vantagens e Desvantagens para Indivíduos. Organizações e Sociedade. Universidade de São Paulo.

Keating, José Bernardo (2002). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. Gestão de Recursos Humanos: Contextos Processos e Técnicas, 2ª edição. Lisboa.

Kovács, Ilona, Casaca, Sara Falcão, Ferreira, José, Sousa, Maria Teresa (2006). Flexibilidade e Crise de Emprego: Tendências e Controvérsias. SOCIUS Working Papers, nº8. ISEG – SOCIUS. Lisboa.

Mello, Álvaro Augusto Araújo (2011), O Uso do Teletrabalho nas Empresas de Call Center e Contact Center multiclíentes actuaentes no Brasil: Estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. São Paulo. Universidade de São Paulo.

Moreira, Paula (2005). As Fontes de Poder dos Gestores de Recursos Humanos – Um Estudo Exploratório. Braga. Universidade do Minho.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, V.1, Nº3, pp. 1-5.

Neves, José e Gonçalves, Sónia (2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e Tendências. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, pp. 66-83.

- Nunes, Flávio (2007). TIC's, Espaço e Novos Modos de Trabalho em Portugal: Usos do Espaço e do Tempo em Contextos de Teletrabalho. Braga. Universidade do Minho
- Peretti, Jean-Marie (1985). Uma Renovação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Revista de Gestão Francesa, Set./Dez. pp. 62-68.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). Manual de investigação em ciências sociais. 5ª ed. Lisboa, Gradiva.
- Serra, Paulo (2003). O Teletrabalho – Conceito e Implicações. Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- Silva, P. A., Carmo, R. M., Cantante, F., Cruz, C., Estêvão, P., Manso, L., Pereira, T. S. (2020). Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. (Estudos CoLABOR, N.º 2/2020). CoLABOR, pp.10-30.
- Stake, R. E. (2012). A arte da investigação com estudos de caso. 3ª ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: Planeamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman.
- Werneck, Tamira Saieg (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. Revista Boletim do Gerenciamento, V.17, N°17, pp.1-9.

Apêndice

Guião da Entrevista

1. Teletrabalho

- 1.1. Transitou para teletrabalho? Se sim, por que motivos fez esta transição?
- 1.2. Quais foram as implicações do teletrabalho na sua organização?
- 1.3. E ao nível do Departamento de Recursos Humanos, que implicações trouxe?
- 1.4. Quais as principais virtudes e problemas que consegue identificar no teletrabalho?
- 1.5. De que modo se adaptou às alterações laborais causadas pelo teletrabalho?
- 1.6. As adaptações ao teletrabalho tiveram impacto na sua produtividade laboral?
- 1.7. Considera que o teletrabalho possa ser algo que veio para ficar, ou é apenas temporário?

2. Perfil de Funções

- 2.1. Que tipo de funções ocupava antes de ter transitado para teletrabalho?
- 2.2. Tendo em conta as várias praticas existentes na Gestão de Recursos Humanos, qual foi o impacto do teletrabalho em cada uma das suas funções?
- 2.3. Quais foram os principais desafios que enfrentou com o impacto do teletrabalho nas suas funções?
- 2.4. Como vê a evolução da função de recursos humanos no futuro?

3. Perfil de Competências

- 3.1. Que competências lhe eram necessárias enquanto trabalhava presencialmente?
- 3.2. Como descreve o impacto do teletrabalho nas suas competências técnicas, estratégicas administrativas?
- 3.3. Com a transição para teletrabalho, surgiram novas competências profissionais que precisou de adquirir? Se sim, quais?
- 3.4. Considera que no futuro haverá alterações nas competências profissionais necessárias para um profissional de recursos humanos?