



Escola Superior de Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Motivação como Fator de Produtividade no Trabalho Remoto

Bernardo Correia

Orientadora: Prof.^a Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém

Ano 2025

Resumo

O trabalho remoto é considerado uma modalidade contemporânea onde as funções são desempenhadas fora do escritório presencial, impulsionada pela tecnologia e consolidada após a pandemia de COVID-19, (Krall, 2021). A motivação torna-se crucial neste contexto sendo destacadas as vantagens e desvantagens de possuir seres humanos motivados a realizar o seu trabalho, a diferença entre os tipos de motivação intrínseca e extrínseca, assim como os tipos de motivação e as teorias por trás da motivação do ser humano, (Hezberg et al. 1959). A presente dissertação é de natureza qualitativa e procura investigar como a motivação pode afetar a produtividade no trabalho remoto, elegendo-se a metodologia do tipo qualitativa, e fundamentada através de entrevistas a colaboradores de empresas que trabalharam ou trabalham em trabalho remoto. As entrevistas foram realizadas a 10 colaboradores, com idades entre os 23 e os 59 anos, sendo 7 homens e 3 mulheres e que permitiram a seguinte análise às respostas fornecidas. Existem fatores positivos a destacar como a flexibilidade, a possibilidade de trabalhar em condições de saúde adversas e fatores negativos como a necessidade de contacto real. Foi, assim, possível concluir que o trabalho remoto pode ser considerado uma mais-valia, dependendo das características e das condições fornecidas a cada ser humano que trabalha nesta modalidade contemporânea.

Palavras-chave: Trabalho remoto; Motivação; Produtividade;

Abstract

Remote work is considered a contemporary modality where functions are carried out away from the face-to-face office, driven by technology and consolidated after the COVID-19 pandemic, (Krall, 2021). Motivation becomes crucial in this context, highlighting the advantages and disadvantages of having human beings motivated to perform their work, the difference between intrinsic and extrinsic types of motivation, as well as the types of motivation and theories behind human motivation, (Hezberg et al. 1959). This dissertation is qualitative in nature and seeks to investigate how motivation can affect productivity in remote work, choosing a qualitative methodology, based on interviews with employees of companies who have worked or are working remotely. The interviews were carried out with 10 employees, aged between 23 and 59, 7 men and 3 women, and allowed for the following analysis of the answers provided. There are positive factors such as flexibility, the possibility of working in adverse health conditions and negative factors such as the need for real contact. It is therefore possible to conclude that remote work can be considered an asset, depending on the characteristics and conditions provided to each human being who works in this contemporary modality.

Keywords: Remote work; Motivation; Productivity.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Trabalho Remoto.....	3
2.1.1 Contextualização Histórica	3
2.1.2 Impacto da pandemia de Covid-19.....	4
2.1.3 Vantagens do Trabalho Remoto	4
2.1.4 Desvantagens do Trabalho Remoto.....	5
2.1.5 O Papel da Tecnologia	6
2.2 Motivação	7
2.2.1. Teorias da Motivação.....	7
2.2.1.1. <i>Teoria de Maslow</i>	7
2.2.1.2. <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	9
2.2.1.3. <i>Fatores motivacionais no trabalho presencial e no trabalho remoto</i>	10
2.2.2. Relação entre motivação e produtividade	12
2.2.2.1. <i>Conceito de motivação</i>	12
2.2.2.2. <i>Conceito de produtividade</i>	12
2.2.3 Desafios do trabalho remoto	13
2.2.3.1. <i>Isolamento e conectividade</i>	13
2.2.3.2. <i>Gestão do tempo e produtividade</i>	14
2.2.3.3. <i>Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal</i>	14
3. Método	16
4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
4.1. Resultados	17
4.1.1– <i>Caraterização da amostra</i>	17
4.1.2. <i>Trabalho Remoto</i>	18
4.2– Discussão de resultados.....	25
5. CONCLUSÕES	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha orientadora Prof.^a Doutora Isabel Pinto dos Reis, pelo apoio, dedicação e orientações que foram fornecidas ao longo da realização desta dissertação.

Agradeço também ao ISLA – Instituto Politécnico, pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa.

Agradeço aos meus pais e familiares pelo apoio incondicional, por acreditarem sempre em mim e por me motivarem nos momentos mais difíceis. Onde estiveram sempre lá para me apoiar e inspirar.

Aos meus amigos pelo apoio e motivação, durante o dia e a noite, que me permitiu iniciar, continuar e terminar a dissertação, de forma a chegar até aqui.

Aos meus colegas de trabalho que me motivaram e apoiaram em alturas difíceis, de modo que conseguisse focar-me na dissertação, de modo a que conseguisse terminar a mesma com um grande sentimento de satisfação.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	8
Figura 2 - Género	17
Figura 3 - Idade.....	18
Figura 4 - Grau Académico.....	18
Figura 5 - Experiência com trabalho remoto.....	19
Figura 6 – Características	20
Figura 7- Condições de trabalho	20
Figura 8 – Comunicação	21
Figura 9 – Reconhecimento	22
Figura 10 – Recomendações	23
Figura 11- Preferência.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Resumo das respostas obtidas	24
--	----

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mundo está em constante e acelerada evolução, o que tem reconfigurado socialmente e tecnologicamente os paradigmas organizacionais. Paradigmas estes que têm colocado em prática temas e modalidades que antigamente não se pensariam ser possíveis, como por exemplo o trabalho remoto.

Esta modalidade permite que os colaboradores de uma empresa possam trabalhar fora do ambiente tradicional (escritório tradicional), através de meios tecnológicos como o computador, reuniões online, emails e aplicações de comunicação digital, por exemplo. A sua relevância intensificou-se bastante com a eclosão da pandemia de Covid-19, que acabou por impulsionar várias empresas ao redor do globo a implementar o trabalho remoto por questões de segurança e pela necessidade de distanciamento social, que acabou por demonstrar a sua viabilidade e eficácia para as empresas, de forma que as mesmas conseguissem manter a sua produtividade durante este período tão inseguro (Krall, 2021).

Contudo, com a implementação desta modalidade, começaram a surgir as suas complexidades. Apesar de oferecer várias vantagens como a flexibilidade, melhoria na qualidade de vida e redução de custos e de tempo na deslocação para o trabalho, esta modalidade também possui vários desafios como a necessidade de autodisciplina, a dificuldade de comunicação através de meios digitais e o risco de isolamento social que são pontos críticos que podem afetar o bem-estar dos colaboradores. E que, se não forem resolvidos, podem afetar o bem-estar e produtividade dos colaboradores que usufruem desta modalidade.

Onde, compreender o que motiva e desmotiva os colaboradores torna-se um fator determinante para o sucesso de organizações que optam/optaram por este novo cenário. Compreender que as dinâmicas motivacionais diferem num trabalho presencial e num trabalho remoto, exigindo uma análise aprofundada de como os fatores intrínsecos e extrínsecos podem influenciar a motivação e produtividade de cada ser humano.

A presente dissertação surgiu com a pergunta de partida: “Como podem as empresas adotar práticas de gestão e ferramentas tecnológicas em trabalho remoto, minimizando os seus impactos negativos?”. O presente trabalho está dividido em quatro partes, sendo a primeira a introdução. Posteriormente no capítulo dois surge a revisão de literatura, onde se

identifica o que é o trabalho remoto, a motivação e a produtividade. De seguida, no terceiro capítulo surge a metodologia de investigação, onde descreve-se qual a metodologia utilizada e a discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Por último, no quarto capítulo surge a conclusão, onde é finalizada a dissertação com um pequeno resumo e uma análise geral, analisando os resultados obtidos ao longo da mesma.

Através da abordagem qualitativa utilizada, que possui uma amostra de 10 pessoas, foi possível concluir, entre outras coisas, que o trabalho remoto pode ser considerado uma mais-valia, dependendo das características e das condições fornecidas a cada ser humano que trabalha nesta modalidade contemporânea.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Trabalho Remoto

O trabalho remoto refere-se a um modo de trabalho onde os funcionários desempenham as suas funções fora do ambiente de escritório tradicional, muitas vezes facilitadas pelo uso de ferramentas de comunicação digitais e tecnológicas. Assim, segundo Houston (2017), “no local de trabalho digital, o mais importante é manter uma equipa na mesma página”¹.

Desta forma, o trabalho remoto é uma prática cada vez mais comum no mundo profissional contemporâneo, uma vez que consiste na realização de tarefas e atividades laborais fora do ambiente tradicional (físico) de um escritório. Através do rápido avanço tecnológico e nas mudanças dinâmicas sociais, o trabalho remoto tem sido objeto de um crescente interesse por parte das organizações ao redor do mundo (McCarthy, 2020).

2.1.1 Contextualização Histórica

O trabalho remoto, tal como é entendido atualmente por todos nós, percorreu uma longa jornada até alcançar o estágio em que o reconhecemos hoje. Originado na Revolução Industrial, quando o trabalho em casa tornou-se comum, por exemplo, em algumas indústrias têxteis, este modo de trabalho evoluiu continuamente com o advento dos computadores e da internet.

Nos últimos anos, essa jornada conheceu uma rápida evolução, impulsionada pela constante inovação tecnológica. A cada dia, novas tecnologias são inventadas e aprimoradas com o intuito de facilitar e melhorar a vida cotidiana das pessoas, tornando assim o trabalho remoto cada vez mais acessível (Siha & Monroe, 2006).

Algumas melhorias notáveis, resultantes desta rápida evolução tecnológica, incluem a videoconferência e plataformas online, as quais têm tornado o trabalho remoto significativamente mais conveniente nos dias atuais, devido ao seu fácil uso e acesso.

¹ Traduzido do Inglês: “On today’s digital workplace, the most important thing is keeping a team on the same page”- Houston (2017)- CEO of Dropbox.

Este progresso levou à adoção, por parte das empresas, do trabalho remoto, permitindo que os seus colaboradores trabalhassem a partir de casa ou de qualquer outro local que não o ambiente corporativo. Conforme refere Costa (2013), “Vivemos atualmente numa era em plena mutação, com um contexto económico e social turbulento, que obriga as empresas a reposicionarem-se estrategicamente perante o mercado, impondes-lhes um processo constante de readaptação competitiva e a adoção de práticas de trabalho mais flexíveis”.

2.1.2 Impacto da pandemia de Covid-19

A eclosão da pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo em todo o mundo, e Portugal não foi exceção. Este impacto conduziu várias empresas à implementação do trabalho remoto por razões de segurança, uma vez que várias medidas de distanciamento social foram adotadas e a necessidade de minimizar o contacto físico impulsionou amplamente o trabalho à distância. (Krall, 2021).

Desta forma, em todo o mundo, o trabalho remoto foi adotado e, mesmo após o término da pandemia, permaneceu ativo em muitas empresas, uma vez que proporcionou resultados positivos, criando lucro e aumentando a produtividade das mesmas.

De acordo com Fiolhais et al (2007)“... o teletrabalho impõe-se como um novo paradigma da organização do trabalho, sendo que se apresenta como uma alternativa viável e, atualmente, obrigatória, para garantir condições de produtividade e de desenvolvimento económico das estruturas empresariais num contexto de grande fragilidade”.

2.1.3 Vantagens do Trabalho Remoto

O trabalho remoto proporciona aos trabalhadores diversas vantagens que o trabalho presencial não consegue oferecer, tais como:

- Maior flexibilidade de horários, uma vez que podem trabalhar a partir de qualquer local com acesso à internet;
- Melhoria na qualidade de vida, pois os colaboradores deixam de necessitar de deslocar-se para o local de trabalho, o que lhes proporciona mais tempo para outras atividades. Além disso, têm a liberdade de organizar o seu

horário de trabalho de acordo com as suas preferências, desde que cumpram os seus objetivos diários e sejam produtivos, possibilitando-lhes passar mais tempo com a família ou a dedicar-se a atividades de lazer (McCarthy, 2020);

- Redução do stress, uma vez que os trabalhadores podem adaptar-se ao seu próprio ritmo e trabalhar num ambiente que lhes seja mais agradável, o que melhora o seu desempenho e, conseqüentemente, a sua produtividade (Amado, 2020);

2.1.4 Desvantagens do Trabalho Remoto

O trabalho remoto, tal como qualquer outra realidade, também apresenta alguns pontos negativos que podem afetar o desempenho e a produtividade de certos trabalhadores, tais como:

- Necessidade de autodisciplina e organização: é fundamental que os trabalhadores possuam a capacidade de organizar a sua rotina diária de forma eficaz, a fim de manterem níveis adequados de produtividade. Distrações em casa podem impedir o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, resultando numa diminuição da produtividade;
- Dificuldades de comunicação: a comunicação no ambiente remoto difere significativamente da comunicação presencial, o que pode dificultar a transmissão clara de ideias. O distanciamento físico pode limitar a capacidade de expressão de um trabalhador, afetando a sua eficácia na comunicação. Esta questão acaba por remeter-nos para a citação de Giglioli. (1973) que refere que uma pessoa que sabe comunicar muito bem “seria uma espécie de monstro cultural: conheceria as regras gramaticais da língua, mas não saberia quando falar, quando ficar calada, que opções sociolinguísticas usar em determinadas situações, etc” (Giglioli, 1973).
- Isolamento Social: especialmente para aqueles que não possuem uma forte rede de apoio, como amigos, família e parceiros (amorosos), o trabalho remoto pode levar ao isolamento social, contribuindo para problemas como ansiedade, depressão e stress;

- **Falta de estrutura e recursos em casa:** a falta de recursos adequados em casa, como um computador com capacidades tecnológicas necessárias, conexão de internet instável, falta de equipamento adequado para reuniões online, ou até mesmo distrações como crianças ou animais de estimação, podem prejudicar o ambiente de trabalho e reduzir a produtividade do trabalhador.

2.1.5 O Papel da Tecnologia

A tecnologia desempenha um papel fundamental no trabalho remoto, uma vez que fornece diversas ferramentas que facilitam e otimizam os processos organizacionais. Assim, segundo Oliveira e Silva (2021), o uso de plataformas de videoconferência como o *Zoom* e o *Microsoft Teams*, têm-se mostrado cruciais para a realização de reuniões virtuais e para manter a comunicação entre os funcionários.

Desta forma, podemos destacar alguns benefícios da tecnologia no Trabalho Remoto, tais como:

- **Flexibilidade-** Permitindo que os colaboradores trabalhem de qualquer lugar, a qualquer momento;
- **Produtividade-** Disponibiliza ferramentas de colaboração e gestão, de projetos por exemplo, de forma a otimizar o trabalho em equipa, aumentando assim a eficiência da mesma;
- **Redução de Custos-** Diminui os custos com infraestruturas “físicas” e no deslocamento dos trabalhadores, uma vez que estes acabam por poupar na gasolina, portagens e no tempo que usariam para deslocar-se até ao local de trabalho;
- **Atração e Retenção de Talentos-** Permite que as empresas recrutem profissionais de qualquer lugar no mundo e ofereçam um ambiente de trabalho mais flexível.

2.2 Motivação

A motivação pode ser definida, segundo o dicionário Priberam da língua portuguesa, como:

1. Ato ou efeito de motivar ou de se motivar, de estimular ou de se estimular;
2. Conjunto dos motivos que levam uma pessoa ou grupo de pessoas a agirem de determinada maneira;

Desta forma, a motivação pode ser descrita como um processo que inicia, orienta e mantém os comportamentos do ser humano, de forma a direcioná-los a alcançar objetivos. Onde, segundo Ryan e Deci (2000), a motivação pode ser entendida como uma força que impulsiona os indivíduos a agir, e que pode ser classificada em dois tipos: A motivação intrínseca e extrínseca.

- ✓ A motivação intrínseca refere-se à participação numa atividade, pelo ser humano, por motivos internos, como por exemplo a satisfação pessoal e o prazer que a atividade proporciona.
- ✓ A motivação extrínseca envolve a realização de uma atividade com o objetivo de obtenção de recompensas externas, como por exemplo dinheiro, reconhecimento ou reconhecimento social (Deci & Ryan, 1985).

Assim sendo, é possível concluir que a motivação desempenha um papel crucial em muitas áreas, e a área da gestão não é diferente, uma vez que entender o que motiva os colaboradores é fundamental para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

2.2.1. Teorias da Motivação

Existem diversas teorias que abordam a motivação e que são amplamente reconhecidas e estudadas ao longo dos anos, onde é possível destacar:

2.2.1.1. Teoria de Maslow

Segundo Abraham Maslow, a motivação é impulsionada por uma hierarquia de necessidades que todo o ser humano procura satisfazer. Esta hierarquia assume uma forma de pirâmide, dividida em cinco níveis:

1. **Necessidades fisiológicas**- Estas englobam todas as necessidades básicas do corpo humano para garantir a sua sobrevivência, tais como a fome, sono e sede;

2. **Necessidades de segurança-** Estas referem-se à segurança em todos os aspetos que preocupam o ser humano, como a segurança no emprego, na família, na saúde e a segurança pessoal como indivíduo;
3. **Necessidades de amor e relacionamento-** Estas são caracterizadas pelas relações interpessoais, incluindo amizades e relações familiares e românticas;
4. **Necessidades de estima-** Estas incluem a autoestima, confiança, reconhecimento por parte dos outros e respeito próprio;
5. **Autorrealização-** No topo da pirâmide, esta necessidade refere-se à realização pessoal e à satisfação dos potenciais e aspirações que o ser humano tem. É alcançada quando o ser humano sente-se feliz e em harmonia consigo mesmo, após ter satisfeito todas as necessidades anteriores.

Neste sentido, é evidente que sem motivação, o ser humano carece de objetivos pelos quais lutar, resultando frequentemente numa desmotivação que se reflete em baixos níveis de produtividade. Por conseguinte, torna-se imperativo que os colaboradores de uma empresa se encontrem motivados, de modo a alcançarem os melhores resultados possíveis, promovendo tanto o seu próprio envolvimento como o sucesso financeiro da empresa através dessa motivação.

Figura 1 -

Pirâmide de Maslow



Nota: Alex Ander (2019)

2.2.1.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Esta teoria da motivação foi criada em 1959, por *Frederick Hezberg*, e tem como objetivo explorar os fatores que têm influência na satisfação e insatisfação de um ser humano no seu ambiente de trabalho.

Assim, segundo *Frederick Hezberg*, esta teoria divide-se em dois fatores motivacionais: Fatores de Motivação (fatores intrínsecos) e Fatores de Higiene (fatores extrínsecos).

Os Fatores de motivação (Fatores Intrínsecos) podem ser descritos, segundo *Frederick Hezberg*, como "os fatores que estão diretamente relacionados com a motivação e a satisfação no trabalho são aqueles que têm a ver com a realização pessoal e profissional do indivíduo, como a realização de tarefas desafiadoras e o reconhecimento por parte da organização" (Hezberg et al. 1959). Ou seja, são fatores que quando estão presentes, acabam por influenciar e aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores envolvidos. Alguns exemplos destes fatores são:

- **Oportunidades de crescimento e desenvolvimento-** A possibilidade de progressão na carreira e de aprender novas habilidades e competências;
- **Reconhecimento-** O reconhecimento dos esforços e conquistas dos funcionários;
- **Responsabilidade-** A autonomia do trabalho, a capacidade de tomar decisões e influenciar os resultados;
- **Conteúdo do trabalho-** A variedade, complexidade e a relevância do trabalho realizado;
- **Realização no trabalho-** O grau em que o trabalho desafia e proporciona um grau de sucesso a o trabalhador;

Já os Fatores de Higiene (Fatores Extrínsecos) podem ser considerados como os fatores que são necessários para evitar a insatisfação. Ou seja, são fatores que criam as condições necessárias/essências mínimas para que os trabalhadores não se sintam insatisfeitos.

Assim, segundo *Hezberg et al. (1959)*, "os fatores de higiene, como o salário e as condições de trabalho, embora necessários para prevenir a insatisfação, não são suficientes para criar motivação real no trabalho".

Alguns exemplos destes fatores são:

- **Salário-** A compensação financeira, que embora seja muito importante, não chega a ser suficiente para motivar os trabalhadores;

- **Condições de trabalho-** O ambiente físico onde o trabalhador exerce as suas funções, assim como a iluminação, ruído e o espaço do mesmo;
- **Relacionamentos Interpessoais-** A qualidade das relações com colegas e superiores que podem afetar o bem-estar do trabalhador;
- **Políticas Organizacionais-** As regras e diretrizes que são estabelecidas pela empresa e que podem acabar por afetar o bem-estar dos trabalhadores da mesma;
- **Segurança no trabalho-** A estabilidade no emprego e a segurança que é fornecida pela empresa aos trabalhadores enquanto estes realizam as suas funções;

2.2.1.3. Fatores motivacionais no trabalho presencial e no trabalho remoto

No contexto do trabalho presencial, pode-se dizer que a motivação dos colaboradores é dependente de alguns fatores como por exemplo a interação social, a comunicação direta e as expectativas culturais. Segundo Begüm (2023), o ambiente de trabalho físico (presencial) pode facilitar a construção de laços pessoais e de equipas mais sólidas, o que pode acabar por ter um impacto positivo na motivação dos colaboradores desta empresa. Além disso, a interação “face to face”² permite obter um feedback imediato e uma maior sensação de pertencimento na equipa e na empresa, o que também acaba por fortalecer a conexão dos colaboradores com os objetivos estipulados pela organização.

Alguns fatores motivacionais que têm uma grande importância no trabalho presencial são:

- **Relações Interpessoais e Cultura Organizacional-** Segundo o autor King (2022) a presença física no escritório permite uma melhor construção de relações interpessoais e uma transmissão mais eficaz da cultura organizacional³. Desta forma, a socialização direta entre colegas pode ser uma importante fonte de motivação, já que fomenta o apoio social e o sentimento de comunidade dentro da organização;
- **Feedback e Reconhecimento-** A interação direta facilita o reconhecimento imediato do trabalho realizado, o que é um grande fator motivacional. No contexto

² Traduzido do inglês: “Cara a cara”

³ “Refere-se às práticas, atitudes, comportamentos, crenças e valores partilhados entre os membros de uma organização.” - King (2022)

presencial, as relações mais estreitas com gestores e colegas também permitem um feedback mais imediato e “personalizado”, o que contribui para uma sensação de progresso e realização profissional e pessoal;

- **Ambiente de Trabalho Estruturado-** No trabalho presencial, os colaboradores estão frequentemente em ambientes mais estruturados e com uma maior supervisão direta. O que acaba por aumentar a motivação para aqueles que preferem rotinas claras e um controlo mais detalhado sobre o seu desempenho;

Já no trabalho remoto, os fatores motivacionais são moldados pela autonomia e pela flexibilidade, e são desafiados pelo isolamento e pela falta de interação/comunicação direta com a equipa, por exemplo.

Assim, podemos destacar alguns fatores motivacionais que têm um grande peso no trabalho remoto:

- **Autonomia e Flexibilidade-** É a capacidade de poder gerir o tempo e de organizar o trabalho a ser realizado de forma conveniente para o colaborador, de modo a que este consiga conciliar o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, de modo a aumentar a produtividade e motivação do mesmo;
- **Isolamento e Falta de Contacto Social-** A falta de interações sociais, de forma regular, pode acabar por afetar os colaboradores, uma vez que o ser humano é um ser social e necessita de comunicar com outras pessoas, podendo levar a uma desmotivação por parte dos trabalhadores;
- **Tecnologia e comunicação-** O autor Begüm (2023) destaca que a comunicação clara e eficaz, suportada por ferramentas tecnológicas adequadas, é essencial para a manutenção da motivação no ambiente remoto. No entanto, a comunicação virtual pode ser menos eficiente que a presencial, o que pode dificultar o feedback contínuo e o reconhecimento imediato.

Com base nas ideias de King (2022), pode-se observar que o trabalho presencial facilita a construção de relações interpessoais e a transmissão da cultura organizacional presente na empresa. E que, através da interação no meio físico da empresa, é possível fortalecer o apoio social e o sentimento de pertencer à empresa, que são fatores essenciais para que este sintase motivado.

Por outro lado, segundo Begüm (2023), é possível verificar que o trabalho remoto consegue oferecer uma maior autonomia e flexibilidade para os colaboradores de uma empresa. Porém, este aponta que a falta de comunicação direta pode diminuir a motivação e o sentimento de pertencimento na organização, acabando por afetar os níveis de motivação dos colaboradores.

2.2.2. Relação entre motivação e produtividade

2.2.2.1. Conceito de motivação

Segundo o dicionário de português Priberam:

1. Ato ou efeito de motivar ou de se motivar, de estimular ou de estimular;
2. Conjunto dos motivos que levam uma pessoa ou grupo de pessoas a agirem de determinada maneira;

Segundo Robbins (1991), “O único limite para o seu impacto é a sua imaginação e empenho.”⁴, onde explora a ideia de que a motivação vem de dentro de nós mesmo, como seres humanos, e que é influenciada pela força do foco/desejo para alcançar os nossos objetivos. Assim, quanto maior for o foco e a perseverança de um indivíduo para alcançar os seus objetivos, maior será a sua motivação para a alcançar.

2.2.2.2. Conceito de produtividade

Segundo o dicionário de português Priberam:

1. Qualidade do que é produtivo;
2. Relação entre o que é produzido e os meios aplicados na produção;

Segundo Drucker (1966), a produtividade é a combinação de eficiência (fazer as coisas certas) e eficácia (fazer as coisas certas da maneira adequada). Mostrando assim que a produtividade não é apenas um esforço para aumentar resultados, mas também para melhorar os processos de trabalho.

⁴ Traduzido do inglês: "The only limit to your impact is your imagination and commitment." – Robbins (1991)

2.2.3 Desafios do trabalho remoto

O trabalho remoto, que tornou-se cada vez mais comum após a pandemia de covid-19, trouxe diversos desafios tanto para os funcionários como para as empresas que adotaram este método de trabalho. Desafios estes que envolvem a administração da produtividade.

Assim sendo, segundo Nadella (2020) “A intensidade tecnológica determinará não só a capacidade das organizações para resistir à crise atual, mas também a sua preparação para enfrentar futuros eventos de grande impacto”⁵. Onde, trabalhar de casa, de maneira virtual, tornou-se mais complexo para os gestores de forma a monitorizarem o rendimento por parte dos seus funcionários a fim de avaliar a eficiência dos mesmos. E, por esta razão, começaram a surgir dúvidas sobre a qualidade e a quantidade de trabalho executado pelos seus funcionários, demandando que as organizações implementem novas ferramentas tecnológicas para monitorar as atividades dos seus funcionários.

2.2.3.1. Isolamento e conectividade

O isolamento no trabalho remoto é um desafio crescente. A falta de interação física com os colegas de trabalho pode levar a sentimentos de solidão e desconexão, o que acaba por afetar o bem-estar emocional e pode diminuir a motivação, produtividade e engajamento dos colaboradores. Desta forma, a ausência de suporte social imediato pode também prejudicar a comunicação eficaz e o trabalho colaborativo, resultando em uma sensação de desconforto ou estresse.

Por este motivo é necessário mitigar este problema, criando por exemplo, ambientes virtuais que promovam interações regulares e mantenham uma cultura de apoio entre as

⁵ Traduzido do inglês: “Tech intensity will determine not only what organizations can weather the current crisis, but also determine that they are prepared to navigate future tail events” – Nadella (2020) – CEO da Microsoft.

equipas. Segundo Sinek (2011) “A capacidade de pertencer é uma das maiores necessidades humanas.”⁶

2.2.3.2. Gestão do tempo e produtividade

Segundo Boavida (2021), a gestão do tempo no trabalho remoto envolve a capacidade de planejar, organizar e priorizar as tarefas que se tem a realizar de forma autónoma, sem a necessidade da supervisão de alguém pertencente a um cargo superior. Por este motivo, muitos consideram esta flexibilidade no trabalho remoto com uma vantagem nas suas vidas, porque conseguem ter um grande controlo do seu horário de trabalho.

Porém, como tudo, esta flexibilidade referida também tem pontos negativos, como por exemplo a facilidade da procrastinação e a dificuldade em estabelecer limites entre o tempo pessoal e o tempo de trabalho por parte dos colaboradores. Afinal de contas, com tanta liberdade, e sem disciplina, um colaborador pode acabar por despende demasiado tempo a executar tarefas do seu tempo pessoal, fazendo com que acabe por prejudicar o seu trabalho a realizar.

Por estes motivos, é essencial a implementação de técnicas de gestão de tempo, como por exemplo o uso de técnicas de planeamento, a definição de metas a alcançar e o estabelecimento de rotinas diárias. Caso contrário, “sem gestão de tempo poderemos atingir – pontualmente e/ou por acaso – um ou outro resultado que se destaque, mas isso não acontecerá em regra” (Boavida, 2021).

2.2.3.3. Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um dos maiores desafios do mundo em que vivemos atualmente. Afinal, vivemos num contexto em que as exigências presentes no mercado de trabalho, a transformação digital e as novas formas de organização laboral alteraram a dinâmica do dia a dia dos trabalhadores.

⁶ Traduzido do Inglês: "The ability to feel a sense of belonging is one of the greatest human needs." – Sinek (2011)

Segundo Covey (1989) “A chave não é dar prioridade ao que está na sua agenda, mas sim programar as suas prioridades”⁷, transmitido a ideia de que a capacidade de conciliar as responsabilidades profissionais com os pessoais, familiares e de lazer é fundamental para o bem-estar, para preservar a saúde mental e assim aumentar a produtividade a longo prazo. Contudo, com o ritmo acelerado em que vivemos, e as crescentes exigências profissionais que são exigidas, muitos indivíduos têm dificuldade em alcançar este equilíbrio, o que pode acabar por levar a um aumento de doenças mentais, stress e *burnout*, levando à insatisfação.

Com base na informação acima, podemos verificar que o trabalho remoto, impulsionado por fatores como a tecnologia e as mudanças sociais, tem trazido tanto vantagens como desafios. A flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida são aspetos positivos deste modelo, enquanto a necessidade de autodisciplina, o isolamento social e a gestão da comunicação à distância são desafios que afetam a motivação e a produtividade. Além disso, as teorias da motivação, como as de *Maslow* e *Herzberg*, oferecem uma visão importante sobre os fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores em ambientes de trabalho remoto. Assim, podemos constatar que é fundamental que as organizações considerem tanto os benefícios quanto as dificuldades associadas ao trabalho remoto, adotando estratégias que promovam um equilíbrio entre as necessidades individuais dos trabalhadores e os objetivos organizacionais.

Da nossa revisão da literatura, surgiu a pergunta de partida que norteará esta investigação: “Como podem as empresas adotar práticas de gestão e ferramentas tecnológicas em trabalho remoto, minimizando os seus impactos negativos?”

⁷ Traduzido do inglês: "The key is not to prioritize what's on your schedule, but to schedule your priorities."
– Covey (1989)

3. MÉTODO

A motivação e o trabalho remoto são ambos temas que vêm sendo explorados nos últimos anos por vários autores, devido a fatores como por exemplo a pandemia de Covid-19, que alargou a busca por estes temas. Desta forma, tendo em conta ser um estudo exploratório e investigativo, recorreu-se a uma metodologia do tipo qualitativa. Onde, num estudo qualitativo, com base na opinião de Lakatos e Marconi (2010) “é um estudo que preocupa-se em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”, que fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento humano.

Esta metodologia pode ser designada como um conjunto de métodos e/ou técnicas qualitativas de compreensão de fatos que levam à análise dos dados recolhidos e que dá-nos a possibilidade de entender e estudar, de forma simples, certos temas/assuntos como por exemplo a motivação.

Onde, considerando que o presente estudo visa analisar as percepções de diferentes pessoas em relação à motivação e à sua produtividade em diferentes ambientes de trabalho, acaba por tornar-se bastante pertinente.

Este estudo foi sustentado em entrevistas previamente estruturadas e recorreu-se à técnica de amostragem *Snowball* (bola de neve), que pode ser caracterizada por uma técnica onde se começa a entrevistar um pequeno número de participantes, que indicam outros participantes que podem ser entrevistados, e que vai seguindo este ritmo até que sejam adquiridos os dados necessários para o estudo em causa. “Snowball sampling is a non-probability sampling method where new units are recruited by other units to form part of the sample”, (Scribbr, 2023).

As dez entrevistas foram realizadas durante o mês de maio e junho de 2025, a pessoas conhecidas que trabalham ou trabalharam por trabalho remoto durante alguma parte da sua vida. Onde, todas as questões foram respondidas com a condição de anonimato e confidencialidade.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Resultados

Como mencionado anteriormente, o objetivo desta dissertação é de entender até que ponto o trabalho remoto pode ser considerado vantajoso e como a motivação pode interferir nos resultados/produtividade do mesmo. Inicialmente, pretendeu-se verificar se os entrevistados tinham percecionado o trabalho remoto uma experiência positiva e se consideram que um ser humano consegue ter o mesmo nível de produtividade ao trabalhar num ambiente presencial e remoto. Tentou-se também perceber quais as características principais e as condições de trabalho necessárias para que um colaborador possa aumentar a sua produtividade através do trabalho remoto.

Além das questões acima realizadas, foi também questionado como a comunicação e a interação com os colegas de trabalho ou superiores podem afetar a motivação ao trabalhar remotamente, assim como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de um colaborador pode afetar a mesma, de forma a tentar obter uma resposta para a pergunta de partida.

4.1.1– *Caraterização da amostra*

Grande parte dos entrevistados pertence ao género masculino com 70%. A idade dos mesmos, de forma a responder a uma análise mais breve, foi determinada entre as seguintes idades 0-29 anos, os 30-59 e os 59-90 anos, sendo que a maior percentagem dos entrevistados está entre os 0-29 anos com 60%. É de salientar que a idade media encontra-se nos 34 anos, sendo o entrevistado com menor idade com 23 anos e o maior 59 anos.

Figura 2

Género

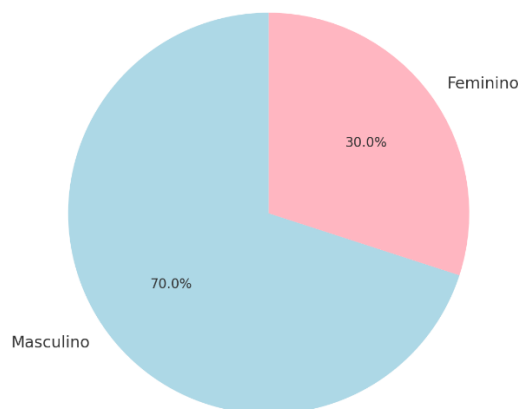
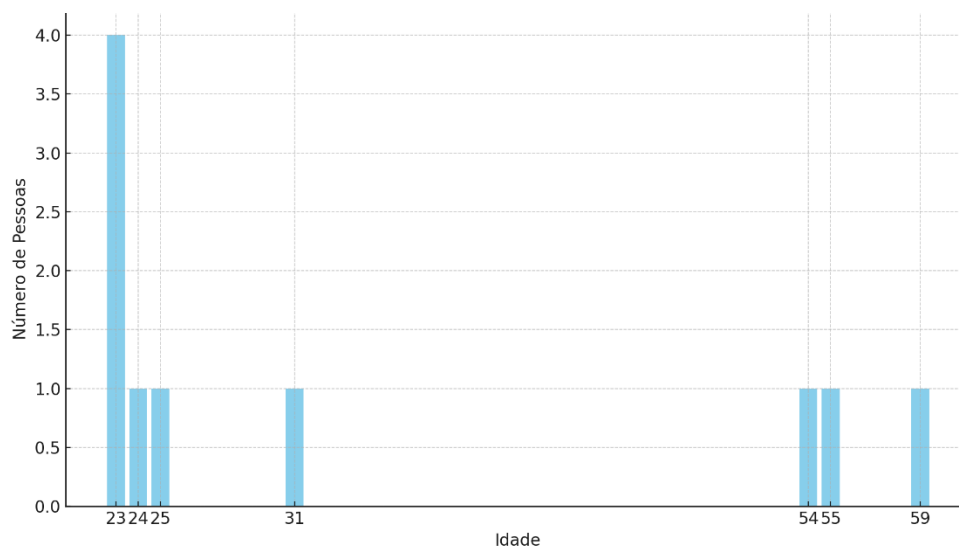


Figura 3

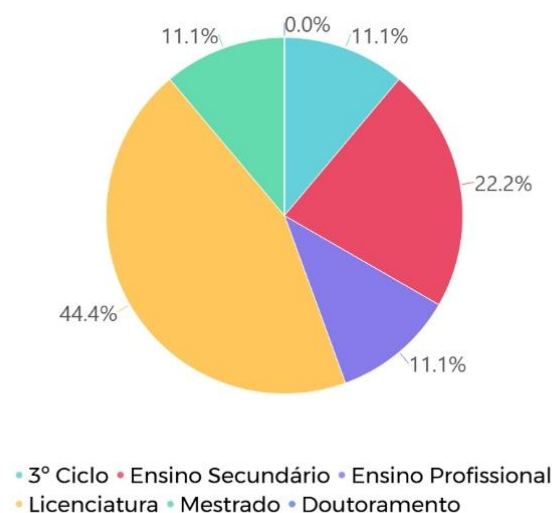
Idade



Tal como pode ser verificado na figura 4, é possível observar que há uma grande divisão no grau de habilitações dos entrevistados, destacando-se a licenciatura com 44,4% e o ensino secundário com 22.2%.

Figura 4

Grau académico



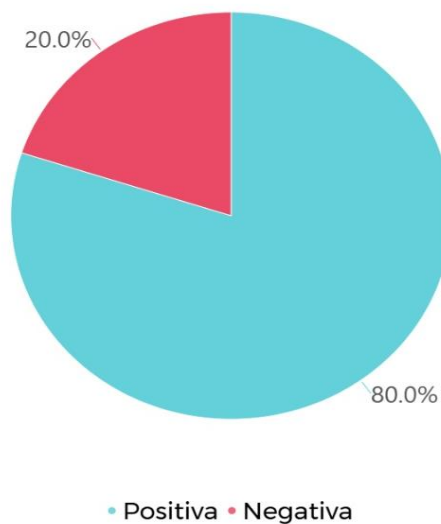
4.1.2. Trabalho Remoto

Como já era de esperar, nem todos os entrevistados gostaram de trabalhar em trabalho remoto e têm preferências para trabalhar de forma presencial, vindo assim fortalecer a ideia

de Mill (1859), “se fosse apenas porque os gostos das pessoas são diversos, já seria razão suficiente para não tentar moldá-las todas segundo um único modelo”⁸, demonstrando assim que todos os seres humanos são diferentes e possuem gostos diferentes.

Figura 5

Experiência com trabalho remoto

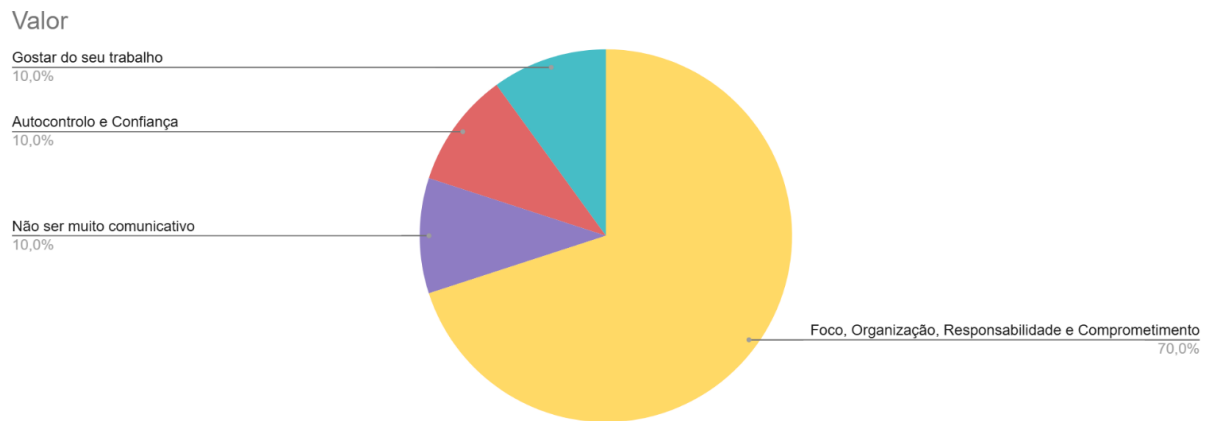


É possível verificar também que nem todos os entrevistados acham ser possível alcançar o mesmo nível de produtividade em trabalho remoto e presencial, visto que depende muito da área/setor de atuação e das características do ser humano que está a exercer esta função. Onde, foram questionadas as principais características que são essenciais para poder obter resultados no trabalho remoto, sendo as principais respostas: Responsabilidade, foco e comprometimento, destacando-se também a organização.

⁸ Traduzida do inglês: “If it were only that people have diversities of taste, that’s is reason enough for not attempting to shape them all after one model”- Mill (1859)

Figura 6

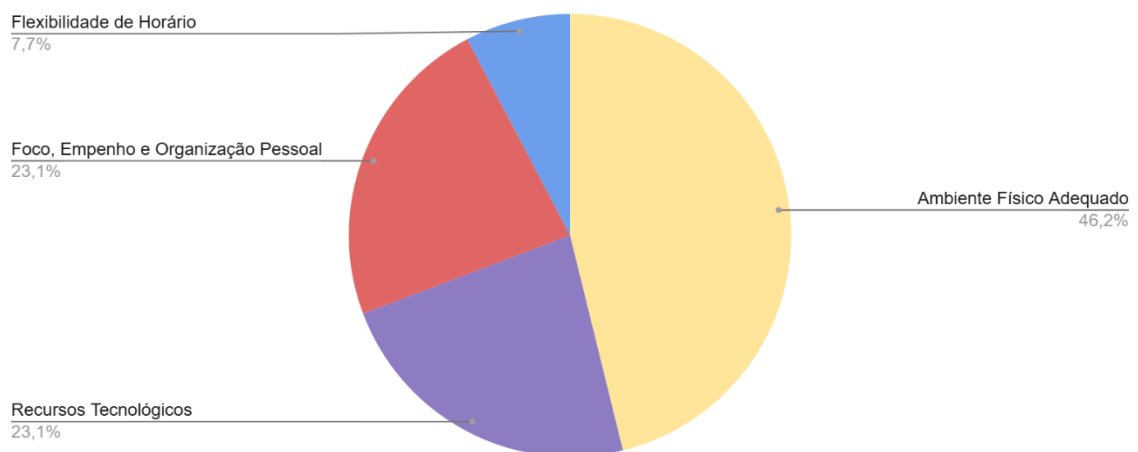
Características



Quanto às condições de trabalho que são necessárias para um colaborador conseguir ser produtivo e estar satisfeito com as mesmas, obteve-se as seguintes respostas com destaque para equipamentos informáticos de qualidade e que garantam a satisfação do colaborador, como por exemplo um computador e uma internet com capacidade suficientes para exercer as funções sem problema.

Figura 7

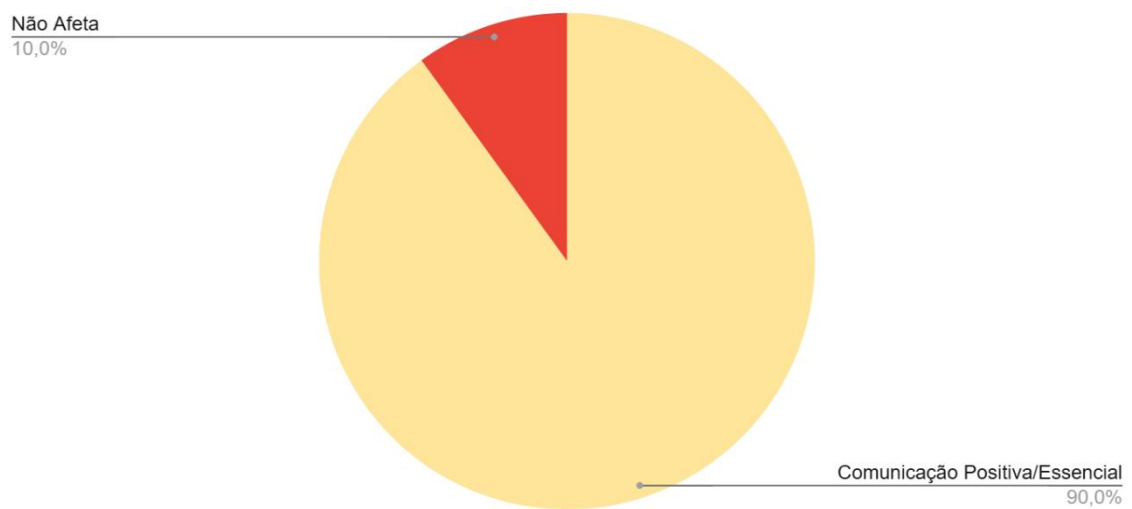
Condições de trabalho



No que toca à comunicação e interação com os colegas de trabalho e superiores, destacou-se a resposta de que é essencial uma comunicação limpa e saudável, para que os colaboradores da instituição possam estar em sintonia, de forma a conseguirem ser transparentes com as informações a passar/transmitir.

Figura 8

Comunicação



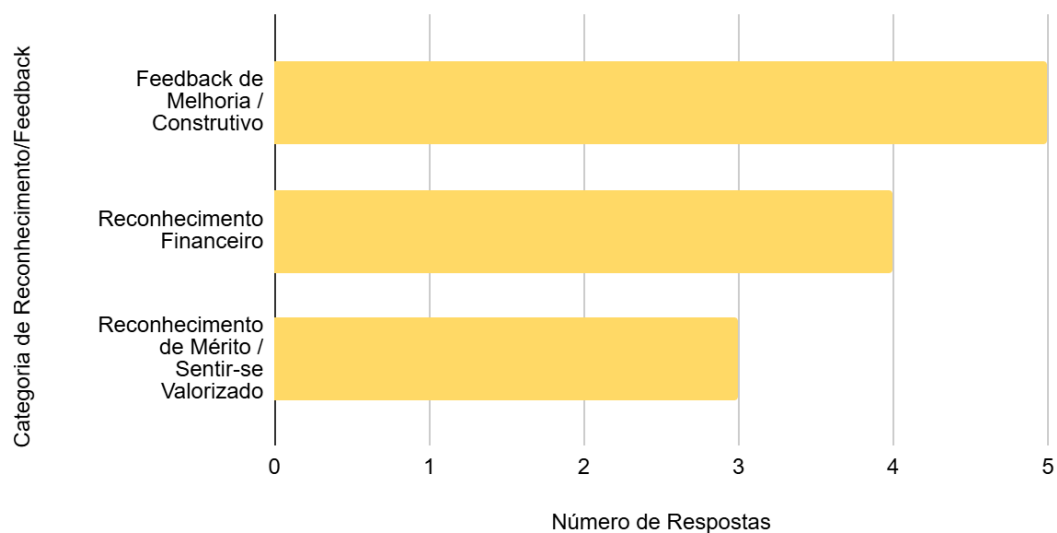
Em relação à questão colocada sobre como a motivação afeta a produtividade e qualidade do trabalho remoto, salienta-se a resposta que quanto maior for a motivação, será mais fácil do colaborador estar focado e empenhado, mostrando esta motivação através de produtividade e qualidade do trabalho exercido.

No que toca à relação entre a vida pessoal e profissional no trabalho remoto, é de salientar que é necessário haver esta distinção e que é essencial haver um equilíbrio entre ambas. De forma que uma não seja superior à outra, onde é possível o colaborador usufruir das 2 metades (profissional e pessoal) de forma igual, para que assim possa sentir-se motivado para trabalhar e para atingir os objetivos.

Quanto à questão colocada sobre que tipo de reconhecimento ou feedback é mais eficaz para aumentar a produtividade no trabalho remoto, as respostas ficaram divididas entre o aumento salarial e a “entrega” de um feedback por parte dos superiores ou colegas de trabalho, onde identifiquem onde se está a errar, de forma a que se consiga melhorar e aprimorar.

Figura 9

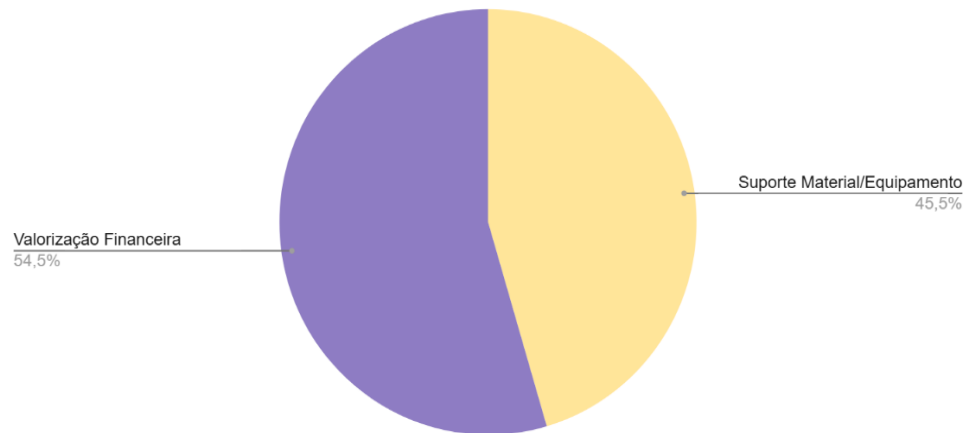
Reconhecimento



Em relação à questão colocada que, com base nas experiências das pessoas entrevistadas, seriam as três principais recomendações para as organizações promoverem e manterem a motivação dos trabalhadores em regime de trabalho remoto, é de destacar: oferecimento de materiais e equipamentos necessários para a realização do trabalho; a criação de um ambiente de trabalho saudável e prêmios de produtividade.

Figura 10

Recomendações



Por último, foi realizada a questão de se os entrevistados preferiam trabalhar de forma remota ou presencial e as respostas dividiram-se de forma igual. O trabalho remoto teve 5 respostas a favor, com os principais motivos de flexibilidade, saúde, produtividade no ambiente doméstico e pela otimização de tempo ao evitar deslocações. Já o trabalho presencial também teve 5 respostas a favor, com os principais motivos de possuir interação e comunicação social (de forma física), enriquecimento pessoal e o funcionamento coletivo.

Figura 11

Preferência

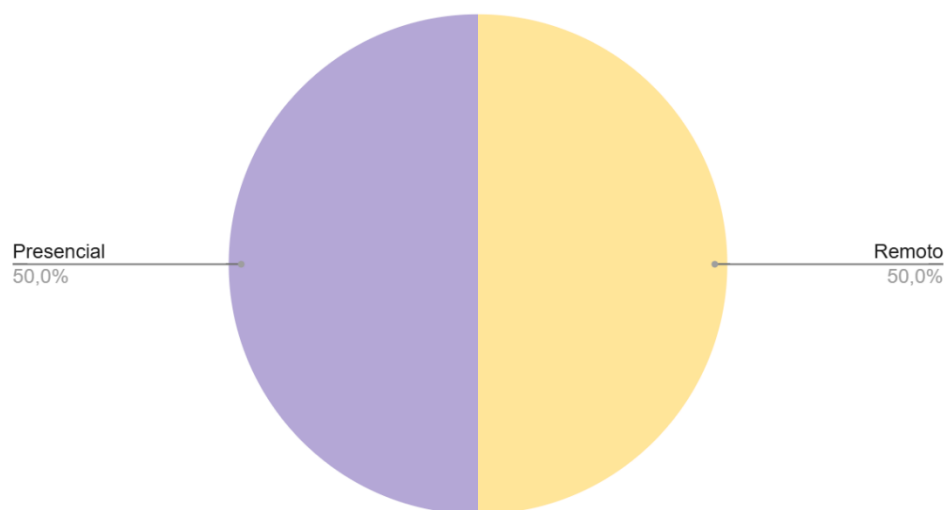


Tabela 1
Resumo das respostas obtidas

Categoria	Pontos Positivos Destacados	Exemplos de Respostas
Experiência Geral	Maioria considera a experiência positiva, especialmente pela flexibilidade e adaptação em situações especiais	"Sim. Considero bastante positiva" / "Extremamente positiva" / "Muito útil quando estava doente"
Produtividade	Possibilidade de manter ou até aumentar a produtividade, desde que existam as condições adequadas	"Sim, é possível igualar o nível de produtividade" / "Em certas áreas muito melhor"
Características Pessoais	Foco, organização, responsabilidade e comprometimento são os fatores mais citados	"Responsabilidade, Comprometimento e Foco" / "Organização e auto controle"
Condições de Trabalho	Necessidade de um ambiente adequado (iluminação, espaço próprio, equipamentos e internet de qualidade)	"Posto de trabalho arejado e iluminado" / "Computador e internet eficazes"
Comunicação	Comunicação frequente com colegas e líderes aumenta motivação e produtividade	"Boa comunicação potencializa resultados" / "Feedback ajuda a melhorar e manter motivação"
Motivação & Produtividade	Alta motivação está diretamente relacionada com maior foco e qualidade no trabalho	"Quanto maior a motivação, maior a produtividade" / "Maior disposição para alcançar metas"
Equilíbrio Vida/Trabalho	Flexibilidade do remoto permite melhor conciliação da vida pessoal e profissional, resultando em maior bem-estar	"Mais tempo para a família" / "Evitar deslocações ajuda a equilibrar a vida pessoal"
Reconhecimento	Feedback construtivo, reconhecimento do mérito e incentivos (bônus, prêmios, aumentos) são motivadores	"Prêmios de produtividade" / "Feedback claro sobre erros e acertos" / "Aumento salarial"
Recomendações às Empresas	Garantir equipamentos adequados, comunicação clara, equilíbrio vida pessoal/profissional e recompensas financeiras	"Oferecer condições e equipamentos adequados" / "Prêmios de produtividade" / "Flexibilidade"

4.2– Discussão de resultados

Através das respostas dadas é possível verificar, como esperado, que nem todos os entrevistados gostaram/gostariam de trabalhar de forma remota. No entanto, dentro dos fatores positivos apresentados destaca-se a flexibilidade, a possibilidade de trabalhar em condições de saúde adversas e a capacidade de ser produtivo a partir do conforto do seu próprio lar, sem ter de haver deslocações de carro ou transportes públicos, por exemplo (Mierzejewska et al., 2024).

Dentro dos fatores negativos destacam-se a preferência e necessidade do ser humano ter contato físico com outros seres humanos (Makkar & Rani, 2024), como por exemplo a resposta dada: “Elegia o presencial. Numa sociedade cada vez mais sozinha, o contato com as pessoas é enriquecedor. Todos os dias aprendemos e transmitimos algo”, onde é demonstrado que apesar de podermos ver e comunicar com outros colegas de trabalho, através de reuniões online ou através de um chat virtual, não é a mesma coisa que sentir, tocar e dialogar com uma pessoa “verdadeira e em carne e osso”. Opinião esta que é partilhada por Dimon (2021), “O trabalho à distância elimina muita da aprendizagem espontânea e da criatividade, porque não se encontra pessoas na máquina do café, não se fala com clientes em cenários não planeados ou não se viaja para se encontrar com clientes e empregados para obter feedback sobre os seus produtos e serviços”⁹, demonstrando assim que às vezes as melhores ideias, conversas e feedbacks podem surgir de um encontro aleatório ao redor da empresa, que de forma online não seria possível.

Quanto às características que são consideradas essenciais para a produtividade no trabalho remoto, houve um grande destaque para respostas como o foco, organização, responsabilidade e comprometimento que são imprescindíveis para qualquer bom trabalhador tanto no trabalho presencial como no trabalho remoto, que pode ser seguida pela ideia de Covey (1989), “a chave não é dar prioridade ao que está na agenda, mas

⁹ Traduzido do inglês: “Remote work eliminates much spontaneous learning and creativity because you don't run into people at the coffee machine, talk with clients in unplanned scenarios or travel to meet with customers and employees for feedback on your products and services.” – Dimon (2021)

sim programar as suas prioridades”¹⁰. Já para as condições de trabalho necessárias para se ser produtivo destacam-se um local de trabalho com iluminação natural, espaço arejado, com recursos tecnológicos e com condições organizacionais (Pacheco, 2025) como por exemplo possui acesso ferramentas de trabalho profissionais, horário flexível e com pausas (Ingusci et al, 2021)

Em relação à comunicação e como a mesma afeta a motivação dos entrevistados, foi indicado que a mesma é essencial para que haja sucesso e um ambiente limpo e saudável dentro da organização, visto que sem comunicação não é possível que uma organização sobreviva, que partilha a mesma ideia de Powell (1969), “a comunicação funciona para aqueles que trabalham nela”¹¹. Com base na questão acima colocada, foi também colocada a questão de como a motivação se relacionada com a produtividade, onde as respostas declaram que existe uma relação direta e positiva entre a motivação e a produtividade, visto que quanto maior for a motivação de um colaborador, este estará mais focado e disposto a alcançar objetivos, aumentado assim a sua produtividade e qualidade do trabalho (Nurse et al, 2021). E por sua vez, quanto menor for a motivação de um colaborador, maior será o seu grau de distração e perda de foco, fazendo assim com que a sua produção caia e a qualidade do seu trabalho também fique menor, complementando assim a ideia de Vroom (1964), “a intensidade do esforço de trabalho depende da percepção do que o esforço de um individuo conduzirá a um resultado desejado”¹².

Levando assim também à questão realizada sobre a importância do equilíbrio da vida pessoal e profissional de um colaborador, em que foram dadas respostas como: “caso não exista um equilíbrio entre estes dois aspetos, pode começar-se a criar um ambiente mais favorável à diminuição de resultados e perda de motivação” e “esse equilíbrio é primordial, havendo simbiose o trabalho e o seu desempenho melhora”, demonstrando assim como a existência deste equilíbrio e esta separação do colaborador A e a pessoa

¹⁰ Traduzido do inglês: “*The key is not to prioritize what's on your schedule, but to schedule your priorities*” – Covey (1989)

¹¹ Traduzido do inglês: “*Communication works for those who work at it*” – Powell (1969)

¹² Traduzido do inglês: “*Intensity of work effort depends on the perception that an individual's effort will result in a desired outcome*”- Vroom (1964)

A, são bastante importantes para o bem estar do colaborador, para a motivação do mesmo e para o sucesso da organização.

As últimas duas perguntas realizadas questionavam sobre quais os tipos de reconhecimento e feedback mais eficazes, onde é de destacar o *feedback* de melhoria, as recompensas financeiras e o reconhecimento do mérito e quais seriam as recomendações para as organizações conseguirem motivar os seus colaboradores, onde destacam-se a garantia que todos os colaboradores possuem os recursos necessários, a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a melhoria na comunicação e feedback e oferecer salários justos e prémios de produtividade, partilhando a ideologia de Zenger & Folkman (2016), “os líderes que dão feedback frequente e honesto criam uma cultura de envolvimento e de elevado desempenho”¹³

Por fim, o trabalho remoto é encarado como um modelo com grande potencial no quesito de produtividade e bem-estar, desde que sejam garantidas as condições materiais e imateriais, de forma que motivem os colaboradores a quererem alcançar sempre mais, de forma motivada.

¹³ Traduzido do inglês: “*Leaders who deliver frequente and honest feedback create a culture of engagement and high performance*” – Zenger & Folkman (2016),

5. CONCLUSÕES

Esta dissertação explorou o tema e os paradigmas organizacionais, que foram impulsionados pela grande evolução social e tecnológica, presentes no trabalho remoto. Apesar desta modalidade não ser totalmente nova, teve uma grande relevância e adoção massiva nos últimos anos, principalmente devido à pandemia de Covid-19. E, que demonstrou a sua viabilidade e eficácia para as empresas ao redor do mundo, que não necessitaram de encerrar ou reduzir as suas produções, mesmo em cenários adversos (Krall, 2021). No entanto, como é possível verificar ao longo do estudo elaborado, a implementação deste tipo de modalidade não está isenta de problemas, desafios e complexidades, principalmente no bem-estar físico e mental de quem pratica esta modalidade, que podem acabar por comprometer o bem-estar e a produtividade dos mesmos.

A pergunta de partida que foi eleita para conduzir este estudo: “como podem as empresas adotar práticas de gestão e ferramentas tecnológicas em trabalho remoto, minimizando os seus impactos negativos?” foi sistematicamente abordada ao longo dos capítulos apresentados acima. Onde, a revisão de literatura explorou o conceito e a contextualização histórica do trabalho remoto, reforçando o papel, muito importante, da evolução tecnológica que permite que este exista. Ademais, foi realizada a análise das vantagens, como por exemplo a flexibilidade, melhoria da qualidade de vida e redução de custos e das desvantagens como por exemplo a necessidade de autodisciplina, as dificuldades de comunicação e o isolamento social que podem surgir desta modalidade.

Um dos pilares desta dissertação foi tentar compreender as dinâmicas motivacionais no contexto do trabalho remoto. Onde, verificou-se que a motivação, que segundo Herzberg et al. (1959) é dividida por fatores intrínsecos e extrínsecos, que são o que motivam o ser humano e que influenciam a motivação e obtenção de resultados tanto no trabalho presencial como no trabalho remoto. Onde fatores como por exemplo a interação social e o feedback direto acabam por ser mais difíceis de exercer no trabalho remoto, e podem acabar por fazer com que os colaboradores fiquem desmotivados (Begüm, 2023). Ademais, as teorias de Maslow e Herzberg foram cruciais para fundamentar esta análise, visto que evidenciam quais as necessidades do ser humano e o que a satisfação do mesmo pode proporcionar no ambiente pessoal e profissional, e a relação que a mesma tem com a produtividade.

Ao longo do estudo foram também abordados os desafios que estão presentes no trabalho remoto, como por exemplo o isolamento, a gestão de tempo e a complexidade de conciliar a vida pessoal e a vida profissional. Desafios estes que requerem um “olhar mais atento” por parte das organizações ao redor do mundo e que, segundo Nadella (2020), necessitam de intensidade tecnológica e estratégica de gestão inovadora para apoiar e monitorizar os seus colaboradores, de forma que consigam prestar apoio aos mesmos, para que estes se sintam motivados. Salientando-se a importância da gestão do tempo e o estabelecimento de limites claros, como referenciado por Boavida (2021) e Covey (1989), sendo estes imperativos para mitigar o risco de *burnout* e garantir o bem-estar dos trabalhadores que estão a trabalhar remotamente.

Em suma, para minimizar os impactos negativos do trabalho remoto e maximizar os seus benefícios, as empresas ao redor do mundo devem adotar uma abordagem multifacetada. Abordagem esta que deve investir em ferramentas tecnológicas adequadas, que facilitem a comunicação e elaboração das tarefas do quotidiano, assim como também devem implementar práticas de gestão que promovam a autonomia e o apoio psicossocial dos seus colaboradores, mesmo que à distância. Pois para o trabalho remoto ter sucesso numa organização, é necessário que as mesmas consigam adaptar-se às necessidades motivacionais e aos desafios específicos dos seus colaboradores, de forma a conseguirem assegurar a sua motivação e produtividade.

Além disso, é essencial destacar que o trabalho remoto não deve ser encarado como uma solução provisória ou emergencial, mas sim como uma realidade consolidada que pode ser aprimorada e moldada de acordo com as especificidades de cada organização. A construção de uma cultura organizacional sólida, que valorize a confiança, a transparência e o sentimento de pertença, revela-se igualmente fulcral. É esta cultura que irá sustentar a colaboração eficaz, mesmo quando mediada por ecrãs, e promover o comprometimento dos colaboradores para com os objetivos institucionais.

Importa ainda referir que a formação contínua dos líderes e gestores desempenha um papel determinante neste novo paradigma. A liderança à distância exige competências específicas de comunicação, empatia, planeamento e supervisão, que vão muito além das exigidas no modelo tradicional. Um líder capacitado será capaz de identificar sinais de desmotivação, promover a coesão da equipa e assegurar que todos se sintam valorizados e incluídos, mesmo sem presença física.

Por fim, a implementação bem-sucedida do trabalho remoto dependerá também da capacidade das empresas de adotarem modelos de avaliação de desempenho que sejam justos e eficazes. Estes devem basear-se em objetivos claros, mensuráveis e alinhados com os resultados esperados, evitando métricas obsoletas ou centradas na mera presença online. O foco deve recair na entrega de valor, na qualidade do trabalho realizado e na capacidade de inovação dos colaboradores, independentemente do local onde este é produzido.

Em última análise, o trabalho remoto representa uma oportunidade única de transformação organizacional e de redefinição das relações laborais. Cabe às empresas, aos líderes e aos próprios colaboradores abraçarem esta transformação com responsabilidade, adaptabilidade e visão estratégica, de modo a construírem um futuro do trabalho mais sustentável, inclusivo e humano.

Limitações do Estudo

O presente estudo não apresentou muitas limitações, visto tratar-se de um tema bastante abordado na atualidade, o que acabou por facilitar na busca de fontes e informações para poder pesquisar sobre o tema. Onde foi sentida mais dificuldade, foi na busca de pessoas prontas a querer contribuir com a entrevista realizada, porque apesar de atualmente haver várias pessoas em trabalho remoto, nem todas sentem-se direcionadas a partilhar a sua opinião sobre o tema. Apenas quando era referido que as respostas dadas seriam de origem anónima, é que foi possível obter as respostas apresentadas nas entrevistas acima.

Sugestões para Estudos Futuros

Este estudo apresenta uma pequena amostra, não sendo possível caracterizar uma população inteira. Por este motivo, seria uma ideia interessante tentar obter uma amostra mais alargada, onde se entrevistaria várias pessoas que trabalham em vários ramos e setores de atividade, de forma a tentar explorar até que certo ponto o trabalho remoto seria mais vantajoso no setor A do que no setor B e os motivos por trás dessa preferência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al, B. (2023). *Culture, motivation, and performance: Remote and workplace dynamics in organizations*. *OPUS Journal of Society Research*.
<https://doi.org/10.26466/opusjsr.1343604>
- Arestides, L. da S., Silva, M., & Pacheco, B. C. S. (2024). Trabalho remoto: Desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco*, 17(11), e6783.
<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n11-050>
- Araújo, T. M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: Trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46.
<https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Covey, S. R. (n.d.). *The seven habits of highly effective people*. Free Press.
- Covey, S. (s.d.). *Talent quotes on remote work*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dropbox Team. (2017, June 13). CEO Drew Houston talks about Dropbox, past, present, and future. *Work in Progress*.
- Furnham, A., & Cuppello, S. (2025). Personality, intrinsic and extrinsic work motivation, and satisfaction. *Psychology*, 16(1), 26–38. <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161003>
- Hermann, A., Claes, M.-T., & Clar-Novak, M. (2023). Remote work policies. In *Remote Work Policies* (pp. 153–178). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2173-7.ch008>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Holdford, D. A., & Lovelace-Elmore, B. (s.d.). Expectancy theory: Perceived link between effort and outcome. In *Expectancy Theory*
- Ibrahim, I. W., Mohamad Ghazali, I., Syed Abdullah, S. A., Rahmat, N. H., Abdul Hamid, M. H., & Azhari, S. H. A. (2023). Exploring motivation for learning using Hertzberg's two factor theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16480>
- International Journal of Labour Research – 2016, Vol. 8, Issue 1–2. (2017). *International Labour Organization*. www.ilo.org/publns

- Ingusci, E., Ferreira, R., Ipsen, C., & outros (2021–2023). *Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Kifor, C. V., Săvescu, R. F., & Dănuț, R. (2022). Work from home during the COVID-19 pandemic—The impact on employees' self-assessed job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17).
<https://doi.org/10.3390/ijerph191710935>
- Krall, D. (2021). *The new normal: How COVID-19 is reshaping work and life*. Business Expert Press.
- Kudaibergenov, Zh. B., Dosbenbetova, A., Kurmanalina, A., & Bolatova, B. (2023). Analysis of the influence of motivation on career management using the two-factor theory of Herzberg. *Farabi Journal of Social Sciences*, 143(1).
<https://doi.org/10.26577/be.2023.v143.i1.010>
- Makkar, R., & Rani, (2024). *Examining benefits, challenges and organizational practices of remote working*.
- Mangla, D. (2024). Remote work scenario during the pandemic. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science*.
<https://doi.org/10.58257/IJPREMS33251>
- Mierzejewska, J., Woźniak, A., Jasińska, A., & Chomiccki, P. (2024). *Exploring advantages, disadvantages, and impacts on employees* [PDF]. Management Papers.
- McCarthy, J. (2020). *The future of work: How remote work is changing our lives*. Harper Business.
- Nilles, J. M. (1998). Telecommuting: The next decade. *The Information Society*.
- Nurse, J. R. C., Williams, N., Collins, E., Panteli, N., & Blythe, J. (2021). *Remote Working Pre- and Post-COVID-19: An Analysis of New Threats and Risks to Security and Privacy*. ArXiv preprint.
- Oliveira, A. A., & Silva, M. C. (2021). O impacto da pandemia da COVID-19 no trabalho remoto e a utilização de plataformas de videoconferência. *Revista Brasileira de Gestão*, 23(1), 123–145.
- Pacheco, E. (2025). *Experiences and attitudes toward working remotely from home in a time of pandemic: A snapshot from a New Zealand-based online survey*. ArXiv preprint.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Pearson.
- Powell, J. (1969). *Why Am I Afraid to Tell You Who I Am?* Niles, IL: Argus Communications

- Ribeiro, N. (2020). *Teletrabalho e a nova realidade: A transformação do trabalho em tempos de pandemia*. Edição Almedina.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Santos, L. A. dos, & Costa, D. H. (2022). O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. *E-Acadêmica*, 3(2), e1632151. <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.151>
- Stipek, D. (2023). Motivation is the interaction between dispositions and context. In *Motivation Science* (pp. 29–34). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0005>
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Zani, P. R. B. e. (1993). *A comunicação como processo social*. Estampa.
- Zhang, Y. (2021). Research on motivation theory and enlightenment to teaching. *Open Journal of Social Sciences*, 9(2), 476–483. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.92031>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2016). *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. New York, NY: McGraw-Hill Education.