



CRISTIANE DE
ALMEIDA GOMES

**GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM TEMPOS DE
PANDEMIA: OS DESAFIOS DO
TELETRABALHO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Prof. Dr. António José Almeida

Outubro de 2021

CRISTIANE DE
ALMEIDA GOMES

**GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM TEMPOS DE
PANDEMIA: OS DESAFIOS DO
TELETRABALHO**

JÚRI

Presidente: Professor Adjunto João Pedro Pina
Cordeiro, ESCE/IPS

Orientador: Professor Coordenador António José de
Sousa Almeida, ESCE/IPS

Vogal: Professora Adjunta Célia de Jesus Fialho
Quintas, ESCE/IPS

Outubro de 2021

Dedicatória

Dedico esse trabalho a todos os gestores de recursos humanos que prezam pelo respeito ao indivíduo e pela garantia da equidade entre todos, cumprindo com ética a responsabilidade de poder fazer a diferença na vida das pessoas.

Agradecimentos

Ao meu marido Bruno e minha filha Sophia, por me acompanharem com carinho e compreensão por essa jornada, entendendo minha ausência e me apoiando nesse trabalho com todos os desafios de estarmos em outro país, longe dos nossos amigos e familiares e em plena pandemia.

Ao Professor António José Almeida, pela dedicação e paciência em todas as fases deste projeto.

Aos colaboradores da empresa em estudo pela disponibilidade.

Resumo

O teletrabalho ganhou uma dimensão inesperada devido a pandemia de Covid-19, servindo como uma solução fundamental para reduzir os efeitos da crise na economia, possibilitando a atividade das empresas e proporcionando o isolamento social necessário para proteção da saúde pública.

Os impactos da pandemia no mercado de trabalho ainda estão a ser estudados, mas podem ter alterado permanentemente o número de teletrabalhadores e as relações empregador/empregado relativamente ao teletrabalho em Portugal, na UE e em todo o mundo.

Tendo a área de Gestão de Recursos Humanos papel ativo na adoção e gestão do teletrabalho nas empresas, a presente dissertação parte do objetivo de analisar os principais desafios com que a área de gestão de recursos humanos se depara na adoção do teletrabalho em tempos de pandemia.

Para alcançar o objetivo proposto, esta investigação baseia-se numa metodologia qualitativa através de um estudo de caso, exploratório e único numa grande empresa em Portugal.

Os resultados indicaram que o cenário externo afetou a experiência de transição para o teletrabalho da empresa estudada. Durante a pandemia, o fator psicológico se tornou o grande desafio dos gestores. O cuidado com a saúde mental foi o grande protagonista na gestão das pessoas, que culminou numa transição de sucesso através da manutenção de práticas de gestão com ênfase numa cultura de confiança, proximidade, clareza nas expectativas e nos tempos de entrega das tarefas laborais.

A pandemia trouxe uma nova era para as relações trabalhistas onde as empresas deverão ser capazes de adaptar-se a uma nova forma de trabalhar uma vez que os trabalhadores já experienciaram, mesmo que de forma imposta, o teletrabalho. Na continuidade da adoção de teletrabalho de forma integral ou mista as empresas devem adotar novos comportamentos e práticas de forma a conciliar a qualidade de vida para seus colaboradores com o aumento da produtividade para as empresas, dado que se demonstra ser uma das maiores vantagens que essa modalidade de trabalho proporciona.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão de Recursos Humanos; Pandemia; Qualidade de Vida; Produtividade.

Abstract

Teleworking gained an unexpected dimension due to the Covid-19 pandemic, serving as a fundamental solution to reduce the effects of the crisis on the economy, enabling business activities and providing the social isolation needed to protect public health.

The impacts of the pandemic on the labour market are still being studied, but they may have permanently changed the number of teleworkers and the employer/employee relationship regarding teleworking in Portugal, in the EU and around the world.

With the Human Resources Management area playing an active role in managing the adoption of telework in companies, this research project aims to analyse the main challenges faced by the human resources management area in adopting telework in times of pandemic.

To achieve the proposed objective, this research is based on a qualitative methodology through an exploratory and unique case study in a large company in Portugal.

The results indicated that the external scenario affected the experience of transition to telework in the studied company. During the pandemic, the psychological factor became the greatest challenge for managers. Mental health care was the main protagonist in people management, which culminated in a successful transition through the maintenance of management practices with an emphasis on a culture of trust, proximity, clarity in expectations and in the delivery times of work tasks.

The pandemic brought a new era for labour relations where companies should be able to adapt to a new way of working, as workers have already experienced, even if imposed teleworking. Continuing the adoption of teleworking in full or mixed model, companies must adopt new behaviours and practices in order to balance the quality of life for their employees with increasing productivity for companies, as shown to be the greatest advantages that telework provides.

Keywords: Telework; Human Resource Management; Pandemic; Quality of Life; Productivity.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico	3
1.1. Origem histórica do teletrabalho.....	3
1.2. Conceito de teletrabalho.....	4
1.3. Implicações do teletrabalho.....	6
1.4. Cenário do Teletrabalho em Portugal em tempos de pandemia.....	8
1.5. Gestão de Recursos Humanos no teletrabalho	12
Capítulo 2 – Objetivos do estudo e metodologia.....	17
2.1. Objetivos do estudo	17
2.2. Opções Metodológicas	17
2.3. Técnica de recolha de dados	19
2.4. Técnica de tratamento de dados	21
Capítulo 3 - Estudo empírico	23
3.1. Caracterização da empresa	23
3.2. Caracterização dos recursos humanos	30
3.3. Transição ao teletrabalho devido à pandemia de Covid-19.....	32
3.4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho	36
3.5. Desafios do teletrabalho para o futuro	37
Conclusão	40
Referências Bibliográficas	44
Apêndices	48
Apêndice I – Quadro de categorização e Guião da entrevista	49
Apêndice II – Transcrição das respostas da entrevistada.....	51
Apêndice III – Análise categorial dos dados recolhidos	55
Anexos.....	59
Anexo 1 - Comunicado: Funcionamento das lojas Covid-19.....	60
Anexo 2 - Relatório de consolidação das medidas em resposta a pandemia (1/3).....	61
Anexo 2 - Relatório de consolidação das medidas em resposta a pandemia (2/3).....	62
Anexo 2 - Relatório de consolidação das medidas em resposta a pandemia (3/3).....	63
Anexo 3 - Inquérito interno: Situação profissional atual: Qual das seguintes opções melhor descreve a sua situação profissional atual?.....	64
Anexo 4 - Inquérito interno: Como classificaria o sucesso da transição para trabalho remoto devido à pandemia Covid-19 na sua empresa?.....	64
Anexo 5 - Plataformas de Colaboração utilizadas.....	65
Anexo 6 - Inquérito interno: Como descreveria a eficácia da sua empresa na realização das seguintes atividades tendo colaboradores a trabalhar remotamente?.....	65
Anexo 7 - Inquérito interno: Qual das seguintes opções melhor descreve a sua produtividade a trabalhar remotamente comparativamente com a situação pré-pandemia Covid-19?.....	66

Anexo 8 - Inquérito interno: Com que frequência gostaria de trabalhar remotamente após a pandemia Covid-19, caso a sua empresa lhe permitisse trabalhar conforme deseja?.....	66
Anexo 9- Inquérito interno: Que iniciativas deve a sua empresa priorizar de forma a garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente?	67

Introdução

O teletrabalho ganhou uma dimensão inesperada no quadro da luta contra o Covid-19 servindo como solução para reduzir os efeitos da crise pandémica na economia. Segundo dados da OMS (WHO, 2021), a pandemia de Covid-19 provocou mais de 2 milhões de mortes no mundo, sendo que a doença é transmitida por um novo coronavírus detetado no final de dezembro de 2019, em Wuhan, uma cidade no centro da China. Em Portugal, foram confirmados mais de 15 mil óbitos associados à doença.

Em março de 2020 foi aprovado o decreto que declarava Portugal em Estado de Emergência e obrigava os portugueses a um confinamento em suas casas como forma de reduzir a propagação do vírus. Esse confinamento gerou uma transição súbita dos trabalhadores para o regime de teletrabalho.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, no 2º trimestre de 2020, 23,1% da população empregada (1 094,4 mil pessoas) trabalharam sempre ou quase sempre em casa. Destas, 91,2% (998,5 mil pessoas) indicaram ser por razão do Covid-19.

Nos setores em que foi possível a mudança do local de trabalho para o espaço doméstico percebemos o surgimento de desafios de cunho tecnológico (disponibilidade de equipamentos adequados e segurança informática), legais (ausência de legislação específica para o teletrabalho) e motivacionais (conciliação da vida familiar com a profissional e ausência de separação entre o espaço de trabalho e o espaço doméstico).

Esses desafios trouxeram a necessidade de uma gestão empresarial adaptada a essa nova realidade. A área da gestão de recursos humanos, que possui um papel fundamental na condução de relação entre empregado e empregador, precisou de se adaptar à realidade do trabalho a partir de casa de forma imediata.

Neste contexto, o trabalho proposto procura responder à seguinte pergunta de partida: Quais os desafios com que a gestão de recursos humanos se depara na adoção do teletrabalho em tempos de Pandemia? Como objetivo geral pretende-se analisar os principais desafios com que a área de gestão de recursos humanos se depara na adoção do teletrabalho.

Para alcançar o objetivo proposto, esta investigação baseia-se numa metodologia qualitativa através de um estudo de caso exploratório e único numa grande empresa em Portugal. Serão utilizados como fonte de dados a entrevista semidiretiva ao gestor de recursos humanos e a análise de documentos para o desenvolvimento da investigação. Através da análise de conteúdo do material recolhido pretende-se dar respostas à pergunta de partida e aos objetivos da pesquisa.

No que respeita à estrutura do relatório, no primeiro capítulo é feita uma revisão da literatura especializada acerca da origem do conceito e das implicações da adoção do teletrabalho, identificando algumas vantagens e desvantagens tanto para as empresas quanto para os indivíduos, bem como para a sociedade. Apresenta-se também uma revisão da literatura referente à gestão de recursos humanos em teletrabalho com base nos resultados de estudos já realizados sobre o tema.

No segundo capítulo são descritos os objetivos e as questões a que a pesquisa procura responder, e é apresentada a metodologia que suporta a concretização do estudo.

No terceiro capítulo apresenta-se o estudo empírico através da realização de um estudo de caso em uma grande empresa multinacional com o objetivo de identificar, através da perceção do gestor de Recursos Humanos, quais os desafios encontrados no processo de transição para o regime de teletrabalho. O estudo de caso considera a adoção do regime de teletrabalho num contexto emergencial e contingencial devido à crise pandémica.

Capítulo 1 – Enquadramento teórico

1.1. Origem histórica do teletrabalho

As mudanças na sociedade ao longo do tempo fizeram surgir novas formas de organizar o trabalho, implicando a necessidade de criação de um sistema de produção flexível e de transformações nas estratégias das empresas. Juntamente com essas mudanças e com o avanço das tecnologias de informação e de comunicação surgiram novas formas de flexibilização do trabalho, de entre as quais o teletrabalho.

Serra (1995, p.7) em sua pesquisa correlaciona o desenvolvimento da sociedade da informação (nos seus aspetos tecnológicos, económicos e sociais) com o teletrabalho, discutindo o conceito das “redes de informação”, que trouxeram modificações nas condições de trabalho, como a flexibilidade de horários e local de trabalho, possibilitando o teletrabalho.

Morgan (2004) afirma em seu estudo que a flexibilização do trabalho não se limita a formas de contrato, mas também com questões de tempo e espaço, como ocorre no teletrabalho. Afirma ainda que a migração de indivíduos que realizam seu trabalho no espaço físico da empresa para sua própria residência é uma tendência mundial e prevê que até o ano de 2050 metade da população ativa estará desempenhando suas atividades diretamente de suas casas, trazendo muitas consequências para colaboradores e empresas.

De acordo com Smith (1997), a flexibilização das relações entre empregador e empregado pode resultar em um aumento de produtividade e numa redução do absenteísmo, enquanto contribui para o rompimento da hierarquização das organizações, dando liberdade no envolvimento dos funcionários que passam a usar melhor os seus conhecimentos, a inovar e maximizar os seus esforços por meio da colaboração com os demais funcionários. Ampliando as responsabilidades e o comprometimento do empregado, as práticas flexíveis acabam por permitir desenvolver habilidades e competências, mas, por outro lado, atribuem aos colaboradores responsabilidades além de suas funções sem que estes percebam ou que sejam remunerados para tal, questionando-se assim a flexibilidade deste sistema.

Smith (1997) considera que os sistemas de trabalho flexíveis deveriam unir o aumento de produtividade e lucratividade das organizações com os interesses dos trabalhadores, mas

observa em sua pesquisa a desestabilização do emprego através de um modelo de flexibilidade desigual, onde as oportunidades não são igualitárias para todos os trabalhadores.

Neste contexto, Kovács (2004, p.63) afirma que “parece existir um desencontro entre as expectativas dos trabalhadores e as políticas de emprego. Os estudos indicam que as expectativas da maior parte dos trabalhadores incidem sobre a estabilidade do emprego, mas os meios políticos e empresariais tentam impor as formas flexíveis (sobretudo precárias)”.

Kovács (2004, p.63) conclui ainda que as formas de trabalho flexível, como o teletrabalho, “são ambíguas e, por conseguinte, podem ter implicações diferenciadas segundo o tipo de trajetórias profissionais dos trabalhadores. Para uns o trabalho flexível pode ser uma opção, para outros é uma imposição. Para uns pode tratar-se de uma situação transitória com o objetivo de passar para uma situação melhor. Porém, para muitos outros, trata-se de uma armadilha que amarra os trabalhadores a uma espiral de precariedade e à falta de perspectivas profissionais”.

Entende-se que o teletrabalho condiciona a flexibilidade laboral (horário flexível e local flexível - fora da sede da empresa) e o uso das tecnologias de informação e comunicação, redefinindo assim as dimensões de tempo e espaço para empregadores e empregados do mundo inteiro, configurando novas relações de trabalho com implicações positivas e negativas para ambas as partes.

1.2. Conceito de teletrabalho

A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2020, p. 1) define o teletrabalho como “uso de informações e tecnologias da informação (como smartphones, tablets, laptops e desktops) para realização de trabalho fora das instalações do empregador”.

Além dos dois elementos qualitativos enunciados no subcapítulo anterior (realização das atividades laborais em ambiente externo à organização e a tecnologia da informação), Romero (2012, cit. por Gomes, 2020, p.9) considera que “o teletrabalho traduz-se, numa realização preponderante do trabalho em lugar distinto dos tradicionais centros de trabalho, e não uma realização com um carácter meramente ocasional, e através de um uso habitual e intensivo dos

modernos meios informáticos e de telecomunicações. A realização do trabalho ocorre mediante a combinação do elemento geográfico e do elemento instrumental associado a um elemento quantitativo: o elemento organizacional”.

Serra (1995, p.12) constata “que não há um, mas (poderá haver) vários conceitos de teletrabalho - conceitos que não têm, necessariamente, de ser contraditórios, e podem mesmo ser complementares”.

Sánchez et al. (2007) e Tremblay (2002) relatam que a falta de uma definição comum à cerca do teletrabalho acaba por dificultar pesquisas qualificativas sobre o tema e adotam definições genéricas, como a de que se trata de uma forma de trabalhar mediada pela tecnologia da informação e comunicação (TIC), em que, pelo menos, parte das atividades é desenvolvida fora do escritório da organização.

O Código do Trabalho (Lei nº. 7 /2009), no artigo 165º da Subsecção V considera o teletrabalho como: “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. Redinha (2007, p.1) acrescenta ainda que o artigo considera apenas a noção do teletrabalhador sob o controle e supervisão de outrem, excluindo-se o domínio ao teletrabalho independente.

Em suas anotações, Redinha (2007, p.2) indica que não se inclui no conceito de teletrabalho as “situações que importam atividades fora da empresa, mas apenas de forma esporádica ou transitória, ou aquelas que combinem a prestação de atividade fora e dentro da empresa, mas nas quais a atividade desenvolvida noutro local que não a empresa seja apenas incidental ou irregular”.

Redinha (2007, p.1 e 3) conclui que o teletrabalho “deslocaliza e desmaterializa” a relação de trabalho devido a flexibilidade proporcionada em termos de tempo e espaço na sua execução. Adotando uma noção elástica que permite a existência de diferentes modalidades de teletrabalho subordinado, como por exemplo o teletrabalho realizado “no domicílio do teletrabalhador” ou em outros locais concebidos para o efeito: “em centros satélites”, em “centros comunitários” e em “centros de grande distância” - embora possam pertencer à empresa, estão situados em locais diferentes da sede. Podendo ainda agregar várias modalidades

contratuais, “como as de um contrato de trabalho de duração indeterminada ou de um contrato de trabalho a termo, de um contrato de trabalho a tempo completo ou de um contrato de trabalho a tempo parcial, desde que se encontrem preenchidos os respectivos requisitos materiais e formais de validade porventura exigidos”.

Embora existam várias definições do teletrabalho, existem duas variáveis comuns a todas as pesquisas: a mediação da tecnologia (da informação e da comunicação) e a dinâmica da realização do trabalho fora das instalações das empresas. Importa agora analisar as consequências que trazem para os indivíduos, os benefícios e dificuldades nas suas relações com o trabalho.

1.3. Implicações do teletrabalho

Existem vários motivos que levam as organizações a adotar o regime de teletrabalho. Bentley e Yoong (2000) propõem que a necessidade de reter talentos e de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores são algumas das razões a considerar. Os autores relatam que o regime de teletrabalho pode proporcionar aos colaboradores oportunidades de melhor conciliação da vida profissional com a vida pessoal, gerando melhoria na qualidade de vida, sendo que essas oportunidades são argumentos utilizados pelas empresas para implantar essa mudança e assim alcançar a retenção de talentos.

Tremblay (2002), em sua pesquisa sobre o impacto do teletrabalho, verifica que a flexibilidade de horários e a possibilidade de realizar tarefas de interesse pessoal são vantagens percebidas pelos teletrabalhadores, porém ressalta que os indivíduos envolvidos precisam de ter uma melhor gestão de suas atividades, disciplina e autogestão, para lidar com a liberdade de tempo e espaço. Segundo a autora o teletrabalho costuma ser mais atrativo para as pessoas casadas, com filhos, e principalmente para as mulheres, pois proporciona maior tempo para família.

A autora conclui que embora fosse verificado o aumento da produtividade, foi relatado pelos participantes de suas pesquisas como desvantagens, a perda de prestígio, de identificação e falta de sintonia dos valores do indivíduo com a organização. Essas desvantagens acabam por gerar dificuldades de ascensão profissional, ocasionadas pela ausência de sistemas de avaliação

adequados às características do teletrabalho. Tremblay (2002) acrescenta que, muitas vezes, os gestores não estão preparados para avaliar os teletrabalhadores, pois envolve uma modalidade de trabalho relativamente nova.

Sánchez et al. (2007, p.219) confirmam o exposto pois em seu trabalho de pesquisa observaram que a “falta de preparação dos gerentes tem sido mencionada na literatura especializada como uma das causas mais importantes de problemas com a implementação do teletrabalho nas empresas”. Os autores concluem que a contribuição social verificada na adoção de teletrabalho é maior do que o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos.

Segundo Alves (2005, p.20) as implicações na adoção do teletrabalho podem ser observadas no âmbito da promoção da qualidade de vida e na maior produtividade, uma vez que apresenta “carácter flexível, tecnologicamente inovador e supostamente independente”. A autora considera que o “teletrabalho se apresenta sob diversas modalidades de inserção, algumas mais precárias e dependentes, outras mais vantajosas para os trabalhadores, e muitas modalidades híbridas”.

Atualmente existem vários estudos de caso acerca das implicações da adoção do teletrabalho nas organizações. Gomes (2020, p.4), consolida as vantagens e desvantagens para os colaboradores, organização e sociedade em geral associadas ao teletrabalho. Em relação aos funcionários, destaca como vantagem “a maior flexibilidade e o aumento da produtividade; a otimização entre a articulação do tempo de trabalho e do tempo livre; a redução das despesas”. Como desvantagens refere “o risco de interferência na vida privada do trabalhador; o risco de isolamento e até o risco de uma certa marginalização da comunidade de trabalho”.

Gomes (2020, p.4) aponta como vantagem para o empregador a economia de custos que geralmente é o principal alvo das organizações na implementação do teletrabalho. Porém, ressalta algumas desvantagens como “dificuldades quanto ao exercício do poder de direção e um risco acrescido de violação pelos teletrabalhadores de deveres de sigilo e de confidencialidade”. Essas questões alertam para a necessidade de um investimento das empresas em softwares confiáveis e de uma gestão de controle à distância, adequada à realidade desses trabalhadores.

A respeito dos impactos na sociedade, Gomes (2020, p.4) aponta “o impacto ambiental positivo que é conseguido quer com a diminuição do consumo de energia, quer com a redução da poluição”. A autora ainda acrescenta como vantagem social a possibilidade de desenvolvimento de novas vagas de emprego “relativamente a certos coletivos mais vulneráveis, como os trabalhadores com obrigações parentais, os trabalhadores com capacidade de trabalho reduzida ou os trabalhadores residentes em zonas geograficamente isoladas”.

Diante dessas conclusões, podemos verificar que a adoção do teletrabalho traz benefícios para os trabalhadores, para os empregadores e também para a sociedade, mas também traz desafios de igual ou maior proporção, dependendo do contexto em que está inserido – condições tecnológicas, tipo de atividade, cargo, contexto familiar, etc.

Serra (1995, p. 24) conclui que o teletrabalho, na medida que nos traz novos problemas a serem estudados, comporta “potencialidades que devemos ter em conta e tentar explorar”. O autor finaliza a sua análise ressaltando que para se obter de forma genuína vantagens que tenham como base a figura do trabalhador, deverão ser envolvidos no debate “a sociedade no seu conjunto (sindicatos, empresários, agentes políticos, cidadãos em geral)”, bem como considerar “não apenas os seus aspetos económicos (o que levará a uma visão economicista/reducionista), mas também sociológicos, jurídicos, políticos, psicológicos, etc., promovendo uma visão globalizante e integrada do problema”, e, por fim, ter como referência “a pessoa como valor ou fim fundamental a promover, encarando sempre a tecnologia e a organização social como meios para os atingir”.

1.4. Cenário do Teletrabalho em Portugal em tempos de pandemia

Portugal foi um dos primeiros países da Europa a enquadrar o regime de teletrabalho na legislação laboral. Segundo Sousa (2016, p.4), referindo-se ao período anterior à pandemia, “embora o teletrabalho seja expressamente regulado na legislação portuguesa (...) a sua aplicação prática residual faz com que não exista jurisprudência portuguesa relevante sobre este tema. Deste modo, o desenvolvimento prático do teletrabalho em Portugal está ainda numa fase embrionária”.

Apesar do seu reconhecimento jurídico, o regime de teletrabalho nunca se destacou em Portugal. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, em 2015 os portugueses que trabalhavam a partir de casa eram 68.300. Em 2019, este indicador aumentou mais de 70%, para um total de 120.000 trabalhadores. A maioria destes trabalhadores está na zona do Algarve, são homens e têm mais de 45 anos. A pesquisa revela ainda que 84,7% desses trabalhadores trabalhavam por conta própria e apenas 17.000 trabalhavam por conta de outrem.

Em 18 de março de 2020 o Presidente da República decretou o estado de emergência em Portugal, que apontava um conjunto de medidas para travar a pandemia no país. De entre as medidas adotadas, o Executivo determinou que se tornasse obrigatório a adoção do teletrabalho sempre que as atividades laborais permitissem. Ficando excluídos deste regime os trabalhadores cuja atividade era considerada essencial, como por exemplo as áreas da alimentação, saúde, bancos, correios, camionistas, bens de primeira necessidade, entre outras (Decreto-Lei n.º 2-A/2020).

Esta decisão política conduziu ao aumento do número de teletrabalhadores em Portugal. Segundo o INE, no segundo trimestre de 2020, o número de portugueses que trabalhavam a partir de casa cresceu para 1,094 milhões de pessoas. Destas, 998,5 mil pessoas (91,2%) indicaram que a razão principal para estarem a trabalhar a partir de casa se devia à pandemia de Covid-19.

A adoção repentina e obrigatória do teletrabalho trouxe consequências aos trabalhadores e empregadores. O estudo realizado por Silva et al. (2020, p.18) alertava para que a crise pandémica poderia vir a reforçar o padrão de desigualdades no mercado de trabalho português no que diz respeito ao sexo do trabalhador e condições laborais (qualificação e acesso a tecnologia): “O trabalho a partir de casa é menos problemático para os homens porque estes assumem menos responsabilidades e despendem menos tempo no desempenho das tarefas domésticas”. Da mesma forma, “este regime laboral é tipicamente utilizado pelos grupos profissionais mais qualificados, que para trabalhar necessitam essencialmente de instrumentos digitais e de acesso à Internet” o que acaba por reproduzir velhas desigualdades entre os trabalhadores.

O estudo de Silva et al. (2020) com 11.500 trabalhadores inquiridos entre várias idades e de vários setores, conclui que a adaptação ao teletrabalho ocorre de forma mais tranquila para trabalhadores mais qualificados e que a mudança repentina para essa modalidade impõe

desafios sociais e de relação tempo e espaço. O inquérito, realizado online, pôde revelar a diferença de adaptação ao teletrabalho de acordo com o sexo do trabalhador e a existência de crianças em casa, uma vez que as escolas também passaram a ter aulas online para evitar o contágio entre as crianças e, consequentemente, no seu grupo familiar. Quase metade dos trabalhadores inquiridos relatou insatisfação com a situação de teletrabalho, muito dessa insatisfação passa pelo desgaste do confinamento causado pela crise pandémica e por uma conciliação não planejada entre vida profissional e vida familiar.

A pesquisa conclui que a diferença da experiência de adaptação ao teletrabalho está relacionada com a composição do próprio agregado familiar e também com as diferentes condições socioeconómicas e habitacionais existentes.

O teletrabalho deixou de ser obrigatório a partir do dia 1 de junho de 2020, como parte de um levantamento progressivo das restrições impostas pelo governo. Segundo o INE, no 4.º trimestre de 2020 foi estimado em 597,5 mil as pessoas que trabalhavam a partir de casa, representando uma redução de 12,4% (84,4 mil) em relação ao trimestre anterior.

Com a diminuição do número de casos de Covid-19 em Portugal, o governo de Portugal revogava a obrigatoriedade da adoção do teletrabalho. A partir do dia 14 de junho de 2021, o teletrabalho deixa de ser obrigatório em todos os concelhos de Portugal continental, passando a ser apenas recomendado, segundo as regras que constam no Decreto-Lei n.º 79-A/2020.

Relativamente aos impactos na Europa, segundo os dados recolhidos através de um inquérito online realizado pela EUROFOUND (2021) com intuito de auxiliar na formulação de políticas públicas em resposta à crise pandémica na Europa, em 2020 todos os países europeus registaram um crescimento do número de pessoas empregadas a trabalhar habitualmente em casa. A média foi estimada em 36,3%, quando em 2019, apenas 5,4% dos empregados na UE trabalhavam habitualmente em casa.

Até julho de 2020 quase 50 % da força de trabalho da UE havia passado para teletrabalho. Os países onde se verificou um percentual maior que 50% de trabalhadores que começaram a trabalhar em casa, como resultado da situação da COVID-19, foram a Finlândia, Luxemburgo, Holanda e Bélgica. Segundo o mesmo inquérito, em Portugal 40,2% dos inquiridos afirmam ter iniciado o trabalho em casa em consequência da COVID-19, ficando acima da média da UE (36,3%).

Os dados revelam que a diferença do percentual de teletrabalhadores entre os Estados-Membros é pautada por uma combinação de fatores como qualidade da infraestrutura tecnológica, rapidez na implementação da infraestrutura legal, cultura de trabalho autónomo (baseada em projetos), além do nível de escolaridade dos trabalhadores nos diferentes países.

A pesquisa realizada em três rondas do inquérito, em abril/maio de 2020, em junho/julho de 2020 e em fevereiro/março de 2021, revelou em todas as fases que de um modo geral os europeus consideraram que tiveram dificuldades na coordenação da vida familiar com a vida profissional. Ainda que em níveis de intensidade diferentes, a preocupação com a conciliação do trabalho em casa com as responsabilidades familiares foi um dos principais desafios observados.

Ainda de acordo com a pesquisa da EUROFOUND (2021), cerca de 65% dos europeus gostariam de trabalhar a partir de casa se não estivéssemos em pandemia. Em Portugal, o percentual de teletrabalhadores que manifestaram o interesse em manter essa modalidade após a pandemia foi de 67%.

Empis e Bragança (2020), no estudo “Remote Work em Portugal”, baseado numa amostra de cerca de 1.100 trabalhadores de empresas de diferentes dimensões, revelam que 95% dos trabalhadores inquiridos gostaria de trabalhar a partir de casa depois da pandemia, desses 66% não trabalhavam remotamente antes da pandemia. A pesquisa revela que as empresas se adaptaram à nova realidade causada pela pandemia usando os recursos e tecnologias que já tinham o que trouxe mais agilidade e também proporcionou uma mudança suave para os envolvidos, acelerando uma realidade que acabaria por acontecer.

Através do estudo da Católica-Lisbon School (2021), onde um dos objetivos era perceber as perspetivas para o futuro do teletrabalho, dos mil inquiridos entre 27 e 30 de março de 2021, apenas 41,4% continuavam em teletrabalho. Desses participantes 80,4% demonstraram interesse em continuar no regime de teletrabalho. Porém, a grande maioria (77,9%) preferia manter-se num regime misto, trabalhar a partir de casa até quatro dias por semana.

Os impactos da pandemia no mercado de trabalho ainda estão a ser estudados, mas podem ter alterado permanentemente os números de teletrabalhadores e as relações empregador/empregado relativamente ao teletrabalho em Portugal, na UE e em todo o mundo.

1.5. Gestão de Recursos Humanos no teletrabalho

Ao longo do tempo as expressões para designar a relação dos trabalhadores com a empresa sofreram alterações. Segundo Tavares e Caetano (1999), nos anos 60 utilizava-se a expressão “Gestão de Pessoal”, nos anos 80 passou a ser adotada a expressão “Gestão de Recursos Humanos” e nos anos 90 “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”. E assim como as expressões, as atribuições da área também se foram moldando à medida que se entendiam os recursos humanos como um dos principais fatores da vantagem competitiva da empresa.

Peretti (1998) conclui que a função recursos humanos, bem como as demais funções estratégicas dentro das organizações, está sujeita às transformações do mercado e deve provocar ações de forma a ser um parceiro estratégico, adotando políticas e práticas de gestão dos recursos humanos que possam gerar valor acrescentado significativo às empresas tendo por base uma visão dinâmica dos recursos que gere.

Para Serrano (2010) a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos distancia-se da visão quantitativa e coletiva e propõe uma gestão de recursos humanos qualitativa e individual. As empresas tornam-se mais atentas ao conteúdo dos empregos e considera em cada indivíduo e em seu cargo a sua importância estratégica para o atingimento das estratégias empresariais.

O contexto pandémico tornou ainda mais vital para as organizações a capacidade de adaptabilidade às mudanças impostas pelo meio envolvente. Sendo a função Recursos Humanos tida como um dos pilares essenciais na implementação e na adaptação às mudanças, esta tem um papel crucial na condução do processo de transformação interno das empresas para o trabalho remoto durante a crise pandémica.

Para Pfeffer (1998) o sucesso organizacional passa pela inovação, pela capacidade de adaptação ao meio, sendo que para que estes comportamentos sejam possíveis têm que provir dos recursos humanos disponíveis. Grande parte do êxito ou do fracasso é potenciado, em larga escala, pela forma como as organizações gerem os seus recursos humanos.

Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2007 p. 53), cabe essa responsabilidade ao gestor de recursos humanos que deve ter um papel de “facilitador no processo de desenvolvimento organizacional e agente ativo na gestão da mudança”.

O teletrabalho, como já tivemos oportunidade de discutir, é uma modalidade de trabalho viável de ser implementada para algumas empresas e para a maioria dos funcionários, mas nem todas as funções são suscetíveis de serem realizadas remotamente. Antes de serem feitas alterações na dinâmica do trabalho, é necessário observar primeiramente se a presença física é crítica para o desenvolvimento das funções.

Nas funções em que é possível adotar o teletrabalho torna-se necessária a criação de diretrizes para gerir equipes de trabalho remotamente. Ferramentas de comunicação, aplicações de trabalho compartilhado, ferramentas de medição de tempo e de produtividade são algumas ferramentas essenciais para essa mudança.

Segundo Braga (2006, cit. por Bernardino, Roglio & Corso 2012, p. 289), a gestão de recursos humanos no teletrabalho difere da praticada convencionalmente em aspetos de espaço, tempo, comunicação, modelo de gestão, clima organizacional, entre outros. O autor acrescenta que no trabalho remoto o controle sobre o trabalhador e sobre o trabalho requer uma mudança de perspectiva que consiste em deslocar o foco do “tempo do trabalho” para os “resultados do trabalho”. Para o autor, para que isso seja possível torna-se necessária uma cultura organizacional baseada na confiança entre supervisores e subordinados, onde os gestores devem assumir compromissos centrados na qualidade do trabalho, no cumprimento dos prazos, nos resultados e nas metas previamente acordadas.

Face às características e aspetos diferenciados no controle e no gerenciamento das atividades realizadas pelo teletrabalhador, são necessárias práticas específicas de gestão de recursos humanos. Nesse aspeto, Rubio (2001, cit. por Bernardino, Roglio & Corso 2012, p. 289), em sua pesquisa, destaca a metodologia de gerenciamento da gestão de teletrabalhadores utilizada em uma filial espanhola de uma multinacional norte-americana da área de serviços de TI. A autora estruturou a “Fórmula FCC” (Flexibilizar – Conscientizar – Confiar) que consiste em três práticas estratégicas para a gestão:

1. Aplicar a flexibilidade laboral a todos os envolvidos;
2. Conduzir uma boa conscientização do que pressupõe o trabalho a distância;
3. Gerir a companhia por meio de confiança e não de controle, centrada em resultados e não na presença física.

Através de um estudo empírico que objetivava mostrar os desafios e dificuldades da gestão de recursos humanos face ao teletrabalho, Filho (2018) analisou a implantação do teletrabalho em duas empresas com sede no Brasil e concluiu que a implantação do modelo de teletrabalho trouxe benefícios para as organizações como redução de custos, aumento de produtividade e otimização do tempo, além de promover a qualidade de vida dos colaboradores. Para o teletrabalhador os benefícios observados foram melhor administração do tempo de forma a conciliar com a vida pessoal, gerando mais qualidade de vida.

Para o gestor do teletrabalhador, Filho (2018, p.10) conclui que o desafio que se lhe coloca é a criação de um sistema de desempenho que transmita confiança entre os envolvidos e que procure reduzir pontos negativos como “o isolamento social, falta de lei específica, a vulnerabilidade de dados, entre outros”. O autor acrescenta ainda a necessidade de uma infraestrutura de trabalho com horários bem definidos e que reduza possíveis distrações durante o horário de trabalho.

Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017) analisaram os desafios da gestão de recursos humanos num programa específico de teletrabalho para estagiários numa empresa multinacional em São Paulo, sediada nos EUA. Segundo os autores, o teletrabalho amplia-se “como uma realidade no mercado de trabalho, tanto como parte da estratégia organizacional (expansão geográfica, ampliação de presença em outras regiões etc.), quanto às promessas de desafios, autonomia e flexibilidade para o trabalhador”. Os autores verificaram que a flexibilidade e a autonomia foram os benefícios mais positivos relatados pelos teletrabalhadores analisados.

De acordo com Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017) deve se considerar de que maneira o teletrabalho está alinhado com a qualidade de vida do trabalhador, uma vez que no resultado da pesquisa realizada foi verificado que muitas vezes a carga horária de trabalho acaba por exceder o limite permitido por lei.

Como pontos positivos, a pesquisa revelou que os estagiários percebem o teletrabalho como uma “oportunidade de crescimento, desenvolvimento de competências individuais, tais como amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade e proatividade”. Porém, da mesma forma que traz autonomia, acaba por gerar uma sensação de isolamento e dificuldade de integração na empresa e distanciamento da cultura organizacional (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017, p.531).

Os autores concluem que “pôde-se verificar que a minimização dos problemas derivados do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, está ao alcance dos líderes e dos trabalhadores. Para que isto ocorra enquanto estratégia de desenvolvimento das pessoas e da organização, tarefas, práticas, processos e comunicação no regime de teletrabalho devem ser integrados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica oferecida” (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017, p.531).

Em suma os autores Filho (2018) e Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017) indicam a necessidade da adoção de modelos de gestão estratégica de recursos humanos adaptados para o trabalhador remoto em que seja possível oferecer os recursos necessários para a realização do trabalho, sejam eles de origem tecnológica ou de origem organizacional. Esse modelo tem como desafio implementar práticas de gestão que visem conciliar os seguintes pontos:

- Mensuração adequada de gestão de desempenho que considere competências individuais como responsabilidade, agilidade e proatividade promovidas pela necessidade de autogestão e auto motivação na execução do teletrabalho;
- Utilização de ferramentas para medição de tempo e da produtividade ajustados a realidade dessa modalidade de trabalho;
- Implementação de práticas que visem minimizar o isolamento, a dificuldade de integração com os colegas de trabalho e o distanciamento da cultura organizacional;
- Criar um relacionamento pautado na confiança, gerando autonomia;

- Definição dos horários de trabalho, permitindo a flexibilidade e a adequada conciliação da vida pessoal e profissional;
- Garantir a tecnologia adequada para o exercício da função e da comunicação com a empresa considerando a segurança da informação.

Capítulo 2 – Objetivos do estudo e metodologia

2.1. Objetivos do estudo

Esse trabalho tem como objetivo geral discutir os principais desafios que se colocam à área de recursos humanos na adoção do teletrabalho num momento em que a adoção do teletrabalho foi imposta pelo governo como uma forma de combate à pandemia em Portugal.

Para isso, pretende-se verificar, através de um estudo de caso realizado numa empresa do setor comercial, como foi o processo de transição para o regime de teletrabalho, identificando quais as mudanças que foram necessárias bem como as consequências para o futuro.

Espera-se identificar, através da perceção do gestor de recursos humanos, quais as estratégias adotadas, as ferramentas e as habilidades que foram necessárias para superar as adversidades de sua área de atuação diante dessa modalidade de trabalho.

Na busca de respostas, identificaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar como ocorreu o processo de transição para o teletrabalho num momento de crise pandémica;
- Analisar quais os desafios que esse processo gerou, bem como identificar quais as práticas de gestão de recursos humanos que foram ajustadas para superação desses desafios;
- Identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho na ótica do gestor de recursos humanos;
- Perceber quais os processos associados ao teletrabalho que permanecerão na organização no período pós-pandémico.

2.2. Opções Metodológicas

Face aos objetivos do projeto, esta investigação propõe-se realizar um estudo de caso exploratório baseado em uma metodologia qualitativa.

A escolha pela metodologia qualitativa possibilita ao investigador uma abordagem compreensiva e interpretativa. Segundo Amado (2014, p. 41), o estudo qualitativo “assenta

numa visão holística da realidade (ou problema) a investigar, sem a isolar do contexto ‘natural’ (histórico, socioeconómico e cultural) em que se desenvolve e procurando atingir a sua ‘compreensão’ através de processos inferenciais e indutivos (construindo hipóteses durante e depois da análise dos dados)”. Como a pesquisa considerará a adoção da prática laboral do teletrabalho após o Covid-19, o contexto é de fundamental relevância a ser considerado.

Para Bogdan e Biklen (1994) a investigação qualitativa busca a compreensão dos problemas, permitindo investigar o que gera determinados comportamentos e convicções. Sendo o investigador o instrumento de recolha de dados, este deve utilizar sua sensibilidade e seus conhecimentos para garantir a qualidade, a validade e a fiabilidade desses dados com a preocupação em descreve-los e secundariamente analisá-los. Os autores apontam que a possibilidade de produzir muitas hipóteses de investigação é uma vantagem da pesquisa qualitativa, devido à utilização de técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições).

Com a opção pela metodologia qualitativa, a etapa seguinte foi definir a estratégia de pesquisa. A pesquisa bibliográfica sobre o tema do teletrabalho e sobre a Gestão de Recursos Humanos foi fundamental para a construção do modelo teórico de referência e auxiliar na determinação das variáveis a considerar.

Segundo Stake (2012, p.149), “o estudo de caso qualitativo é uma investigação altamente pessoal (...) Os investigadores são encorajados a incluir as suas opiniões pessoais na interpretação. Presume-se que a forma com que o caso e o investigador interagem é única e não necessariamente reproduzível para outros casos e investigadores”.

Com a proposta de oferecer uma visão holística do fenómeno estudado, adotamos o estudo de caso no processo de produção do conhecimento científico. Para Stake (2012), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se por interesse em casos individuais, por exemplo: um indivíduo, um pequeno grupo ou uma instituição. Segundo o autor, existem três tipos de estudos de caso definidos a partir de suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo.

Segundo Yin (2010, p.39), o método do estudo de caso é adequado para o pesquisador: “quando desejasse entender um fenómeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento

englobasse importantes condições contextuais – porque eram altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”.

Yin (2010) descreve três situações nas quais o estudo de caso é justificado: A primeira quando se trata de testar uma hipótese ou teoria anteriormente explicitada. A segunda razão seria o fato de ele ser extremo ou único. A terceira situação é quando o caso é revelador, quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno que até não estariam acessíveis à investigação científica.

Dessa forma, pretende-se realizar um estudo de caso numa grande empresa portuguesa, considerando as práticas dessa organização, procurando obter respostas aos objetivos da pesquisa de forma natural e dentro da realidade dessa unidade específica, situada no seu contexto particular e utilizando como fontes de dados a entrevista e pesquisa documental de registos institucionais internos disponibilizados pela empresa. Segundo Yin (2010), a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes nos estudos de caso.

2.3. Técnica de recolha de dados

Para Fortin (2003), a investigação descritiva objetiva descobrir novos conhecimentos através de fenómenos e utiliza-se de observação, entrevista ou questionário para se colher dados junto aos participantes desse fenómeno.

Marconi e Lakatos (2003) referem que as entrevistas requerem uma preparação cuidadosa nos procedimentos formais de contato com o entrevistador, na ordem e na formulação das perguntas. Acrescentam ainda que esse cuidado se estende ao não enviesamento do que pretende ser a investigação científica. A entrevista deve ser considerada com o propósito de coleta de dados, para pautar o diagnóstico ou tratamento de um problema social.

Adotando a entrevista como técnica privilegiada de recolha de dados, após ser utilizada a análise documental como estratégia inicial na pesquisa, tenciona-se levar o estudo ao contexto atual de pandemia considerando os desafios que esta nos coloca.

De acordo com Bardin (2011, p. 145), devemos ter em consideração as seguintes questões numa entrevista de investigação qualitativa: “quais serão as condições de produção, ou seja, que é que fala a quem e em que circunstância? Qual será o montante e o lugar da comunicação? Quais os acontecimentos anteriores ou paralelos?”.

A entrevista é direcionada a uma profissional da área de gestão de recursos humanos que participou em processos que envolveram a gestão do teletrabalho durante a crise pandémica. Considerando o contexto atual de confinamento, a entrevista foi realizada com recurso a uma aplicação de reuniões online, não tendo sido, contudo, autorizada a sua gravação. Foi construído um guião de entrevista (Apêndice I) para assegurar a obtenção das informações pretendidas.

Fortin (2003) considera que entre os principais objetivos da entrevista como técnica de coleta de dados estão a averiguação dos fatos, determinação das opiniões e sentimentos dos participantes acerca dos fatos pesquisados. Os entrevistados são estimulados a sentirem-se à vontade para dar a sua opinião sobre assuntos relacionados com o objeto de estudo através de uma conversa informal.

A opção de estudar somente uma grande empresa, leva em consideração a dificuldade de nesse momento de crise pandémica ter reduzidas oportunidades de contato com as organizações.

De acordo com Guerra (2006, p. 44 e 45), a amostragem por caso único consiste em uma análise intensiva utilizando na maioria das vezes uma entrevista aprofundada. “É preciso reconhecer, sobretudo, que estas situações são adequadas a uma descrição em profundidade, dando lugar ao detalhe, à procura de sentidos escondidos, e abrindo pistas para exploração futura”.

A fim de complementar a investigação foi utilizada a análise documental de documentos disponibilizados pela empresa como o dossier de apresentação de 2020, comunicados com medidas adotadas em função do Covid-19, além de uma pesquisa interna direcionada aos colaboradores da sede realizada em junho de 2021 que procurava perceber como ocorreu o processo de transição para o trabalho remoto, a sua eficácia e o que se esperava do trabalho remoto na organização após a pandemia. Deste modo foi possível relacionar a entrevista com os documentos e obter dados e informações relevantes para o estudo.

2.4. Técnica de tratamento de dados

Para o tratamento dos dados recolhidos utilizamos a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011, p.48) define o procedimento como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Bardin (2011, p.124) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação”.

Na primeira fase, a pré-análise, primeira fase, pode ser entendida como uma fase de organização, é onde deve ser estabelecido um esquema de trabalho flexível mas bem definido. Nessa fase de um primeiro contato com os documentos a serem analisados, deve-se formular hipóteses e objetivos, bem como elaborar os indicadores que orientem a interpretação final do estudo. Nessa fase foi realizada a transcrição da entrevista (Apêndice II) e a organização dos documentos que serão necessários para o estudo.

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se procedimentos de codificação, classificação e categorização. Definindo-se a unidade de codificação escolhida, o próximo passo será a classificação em blocos que expressem determinadas categorias que confirmam ou modificam aquelas que estavam presentes nas hipóteses e referenciais teóricos inicialmente propostos. Nessa fase o movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa fazem com que as categorias se tornem cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo. Os resultados dessa fase constam na grelha de análise de conteúdo onde foi utilizada a técnica de categorização para organizar e clarificar os dados (Apêndice III).

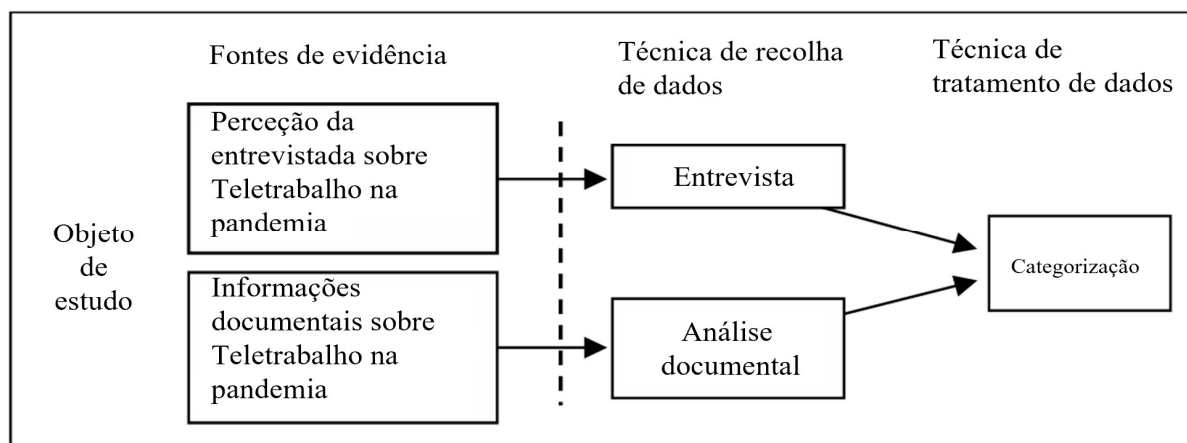
Na terceira fase do processo de análise do conteúdo, o tratamento dos resultados é onde diante dos resultados brutos, o pesquisador os desenvolve de forma a torná-los significativos e válidos. Esta interpretação vai além do conteúdo dos documentos, pois cabe ao pesquisador buscar o

sentido que se encontra por trás do inicialmente compreendido. O resultado dessa fase final encontra-se no capítulo 3.

Assim fecha-se o processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), que ressalta que embora as fases devam ser seguidas não há padrão na forma de conduzi-las pois as comunicações e os objetos de análises podem ser abordados de diferentes formas.

A análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos foi a escolhida devido à necessidade de se fazer o cruzamento dos dados dos documentos disponibilizados com os da entrevista. Cabe ressaltar que a análise só foi possível pois os documentos recolhidos apresentavam informações recolhidas pela empresa sobre a mesma realidade (teletrabalho na pandemia de Covid-19), conforme exemplifica a figura 1. Dessa forma, a técnica possibilita a busca do sentido ou dos sentidos do material recolhido, interpretando com riqueza as questões que precisam ser respondidas comparando as diferentes fontes para buscar convergências e divergências entre eles.

Figura 1: Análise de conteúdo com base na entrevistas e análise documental



Fonte: Elaboração própria, 2021

Capítulo 3 - Estudo empírico

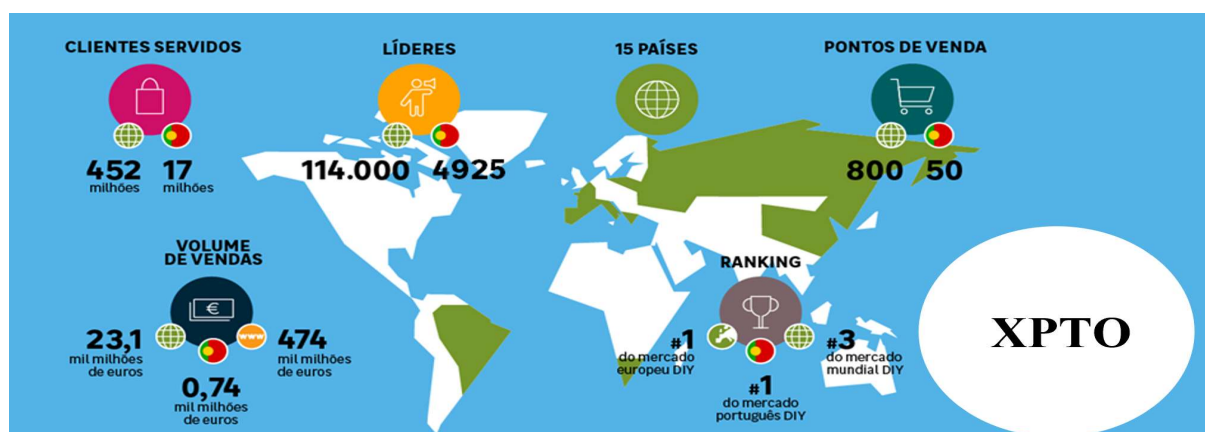
3.1. Caracterização da empresa

Tendo em conta a não autorização da identificação da empresa em que se realizou o presente estudo, não serão divulgados nomes ou informações que possam comprometer o anonimato solicitado. As figuras e os documentos complementares a investigação que foram cedidos pela empresa foram tratados de forma a não permitir a identificação da mesma. A entrevistada, Gestora de Recursos Humanos, é responsável pelo departamento de Aprendizagem e Inovação Interna.

A empresa estudada pertence a uma plataforma francesa de 10 empresas abertas e associadas, sendo pioneira dessa plataforma atuando no mercado desde 1920. Hoje conta com uma rede de 800 lojas, presente em 15 países. Líder na Europa e 3ª a nível mundial no mercado de bricolage com o conceito “faça você mesmo”, emprega mais de 114.000 pessoas e atende anualmente mais de 452 milhões de clientes nas suas lojas, apresentando no último ano um volume de negócios de 23 milhões de euros.

Com sede em Lisboa, atua no mercado em Portugal desde 2001 e atualmente possui 50 lojas no território nacional, atendendo 17 milhões de portugueses nas suas lojas, é a líder no seu segmento no país. O seu quadro de colaboradores em Portugal é composto por quase 5000 pessoas, apresentando em 2020 um volume de negócios de 0,74 mil milhões de euros conforme demonstra a figura abaixo.

Figura 2: Números da empresa



Fonte: Documento interno

Tendo como missão: “Ajudar cada cliente a realizar a casa dos seus sonhos”, a empresa possui serviços adaptados para facilitar a implantação e acompanhamento de projetos para casa, orçamentos, financiamentos e atendimentos pós-venda. Além disso, oferece ainda cursos de bricolage para os clientes em suas lojas, cursos estes que atualmente foram substituídos pelo formato digital através de Workshops apresentados nas redes sociais devido à crise pandémica.

As lojas atendem clientes particulares e profissionais (na sua grande maioria empresas de construção, decoração e remodelação), que representam um universo de aproximadamente 909 mil clientes particulares e 20 mil clientes profissionais atualmente cadastrados no programa de fidelidade da empresa. O programa de fidelidade consiste num cartão de vantagens onde os clientes recebem uma bonificação em euros para utilizar na loja quanto atingem um determinado valor em compras.

Um estudo de experiência do cliente voltado para os maiores retalhistas de bricolage em Portugal, realizado pela Consumer Guidance Institute Portugal (2019), analisou as 6 maiores marcas do setor em Portugal, relativamente à aparência geral das lojas, atendimento e aconselhamento ao cliente. A empresa que constitui o nosso caso foi considerada pelos clientes como a melhor nos indicadores analisados principalmente no indicador relativo ao atendimento a clientes.

As 50 lojas que a empresa detém em Portugal estão organizadas pelo país em 8 zonas de vida, conforme indica a figura abaixo. De acordo com essa organização são contratadas as empresas parceiras externas que oferecem serviços de complemento de venda como por exemplo a entrega ao domicílio e a instalação dos seus produtos.

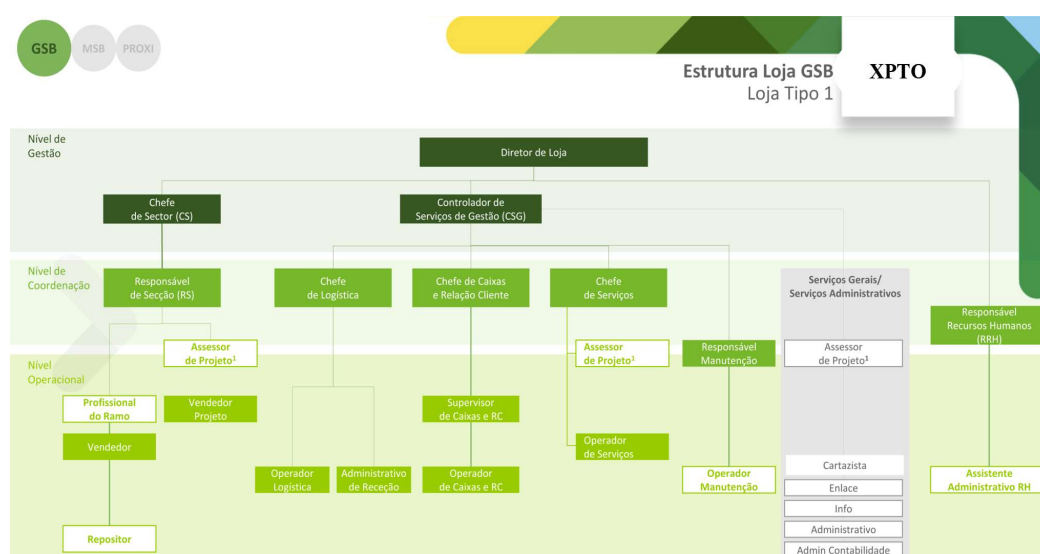
Figura 3: Organização das lojas por zona de vida



Fonte: Documento interno, 2020

As lojas estão implantadas nas proximidades dos grandes centros urbanos e consistem em grandes superfícies, cuja área varia entre 1.000 m² e 14.000 m². De acordo com a metragem da loja estas são classificadas como GSB (Grande Superfície de Bricolage), MSB (Média Superfície de Bricolage) e Proxi (Pequena Superfície de Bricolage). Abaixo apresenta-se um organograma de uma loja de estrutura GSB.

Figura 4: Estrutura Organizacional loja GSB



Fonte: Documento interno, 2020

Conforme demonstra a figura, cada secção da loja é gerida por um chefe de setor, que tem um responsável de secção para o ajudar na sua missão. Os assessores de projetos cuidam da realização e acompanhamento de projetos de forma customizada para cada cliente. Os vendedores são responsáveis pela gestão de uma família de produtos. A logística, caixas, serviços a clientes, serviços gerais e administrativos estão subordinados ao mesmo gestor que possui uma equipa de líderes para uma gestão mais próxima de seus operadores. O responsável de Recursos Humanos responde diretamente ao diretor de loja.

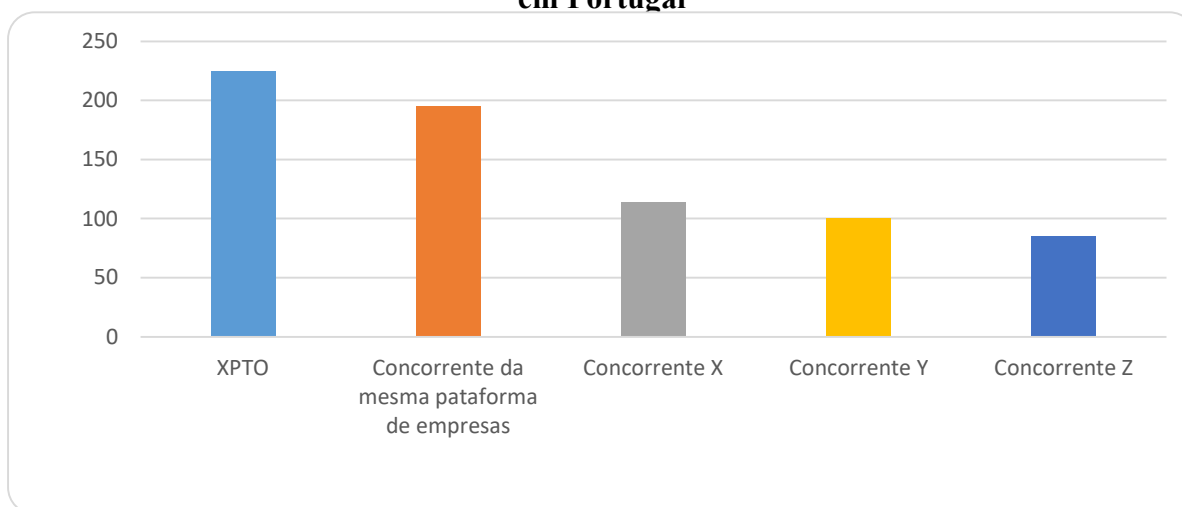
Cada loja possui uma vasta gama de artigos com cerca de 30.000 referências de produtos e 150.000 artigos disponíveis na loja online por encomenda. A compra online, principalmente com a crise pandémica, é utilizada pela maioria dos clientes, o que reflete uma mudança de hábitos por parte dos consumidores.

A empresa desenvolve a sua atividade na área de negócio com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) 47523 - Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados. Segundo os dados apresentados pela RACIUS (2021), atualmente existem 1654 empresas com o CAE 47523 em atividade em Portugal. O mercado da bricolage foi avaliado em aproximadamente 800 milhões de euros em 2018, conforme informação do Consumer Guidance Institute Portugal (2019).

Em relação ao volume de negócios, a empresa é a líder do setor, principalmente após a fusão com sua maior concorrente iniciada em 2018, ambas as empresas pertencem ao mesmo grupo francês que decidiu fundir estas duas unidades organizacionais. O cronograma de fusão ainda está em andamento no país, sendo um dos objetivos empresariais para 2021 a conclusão desta fusão.

Para além da principal concorrente que ainda se encontra em processo de fusão, existem outros três grandes concorrentes no mercado retalhista do setor a atuar em Portugal, conforme dados do Consumer Guidance Institute Portugal (2019).

Figura 5: Volume de negócios em milhões de euros dos maiores retalhistas de bricolage em Portugal



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do Consumer Guidance Institute Portugal, 2019

Dados publicados pelo INE (2021) referentes ao mês de março de 2020, salientam que os resultados das vendas no comércio a retalho sofreram efeitos provocados pela pandemia mundial COVID-19, com a redução do número de horas trabalhadas e uma variação negativa de 5,6% no volume de negócios.

Segundo o INE, durante os meses de março a novembro de 2020 (durante a crise sanitária) os setores da indústria farmacêutica, telecomunicações, informática, investigação científica e construção registaram aumento na sua faturação face ao mesmo período de 2019. Com exceção da construção, as atividades que cresceram estão diretamente relacionadas com a crise sanitária, o que era esperado para o período de crise pandémica.

O volume de negócios da empresa tem crescido a uma taxa de 10% nos últimos anos, apesar da pandemia, ao contrário de outros setores do comércio que tiveram que fechar suas portas durante o confinamento. O fato da empresa se enquadrar no comércio de bens de primeira necessidade fez com que as lojas se mantivessem abertas durante o estado de emergência, o que garantiu a execução do projeto de fusão da empresa planeada para 2020.

Após caraterizar as atividades e o mercado em que está inserida a empresa, importa agora caraterizar a sua estrutura organizacional a fim de compreendermos como está estruturada para atingir seus objetivos estratégicos. Mintzberg (2001, cit. por Aguiar & Martins 2006) afirma que o design de uma estrutura organizacional pode assumir seis formas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, estrutura divisionalisada, adhocracia e missionária. Para o autor, o design é a maneira como a organização encaixa todos os setores formando a imagem da empresa num diagrama ou organograma.

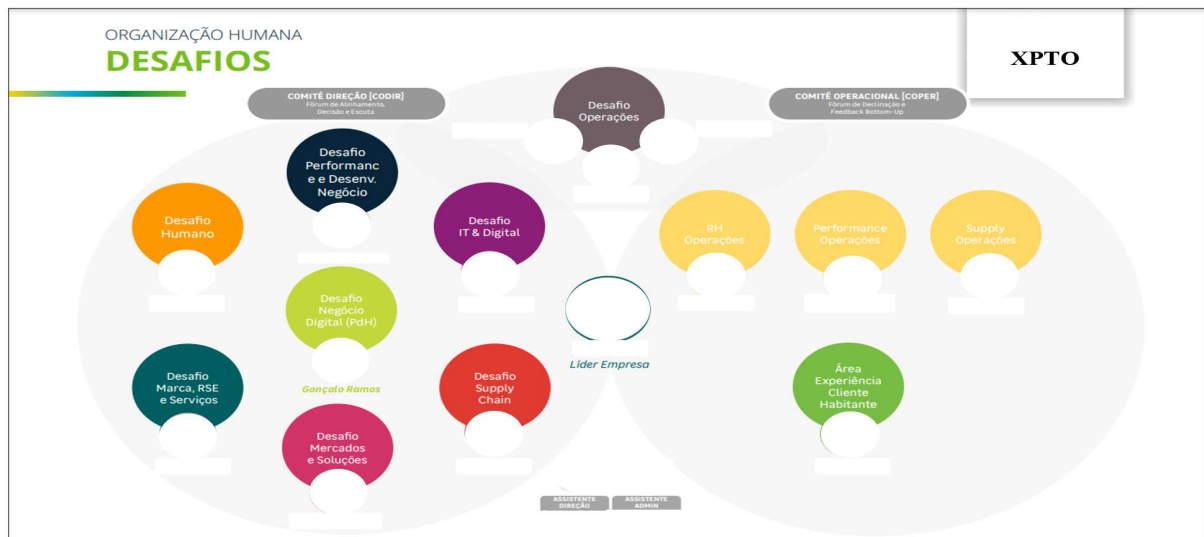
A empresa apresenta uma estrutura divisionalisada que, segundo Mintzberg (2003, cit. por Aguiar & Martins 2006), são estruturas características de multinacionais que precisam de desenvolver respostas locais alinhadas com os atributos específicos do mercado onde estão inseridas. As estruturas divisionalisadas seguem uma estrutura central e possuem forças de autonomia e poder emitidas pelas divisões e respetivos quadros.

A figura 6 exemplifica a estrutura de operações existente na sede em Lisboa, onde o comité de direção e o comité operacional, supervisionados pela líder da empresa que está alocada na sede em França, são responsáveis pelas operações em Portugal. A empresa apresenta uma estrutura organizacional em que não se preocupa em apresentar um posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre a direção e seus responsáveis.

O comité de direção compõe-se dos departamentos de Desafio Humano (Gestão de Recursos Humanos), Desafio Mercado e Soluções (Gestão dos artigos comercializados), Desafio Marca, Relação com Cliente e Serviços (Gestão da comunicação e relacionamento com clientes), Desafio Negócio Digital (Gestão da contabilidade, fiscalidade, jurídico e proteção de dados), Desafio Performance e Desenvolvimento do Negócio (Gestão de projetos de expansão, manutenção e segurança), Desafio IT Digital (Gestão da tecnologia e inovação) e Desafio Supply Chain (Gestão da logística).

O comité operacional está dividido em Recursos Humanos, Performance, Supply e Experiência Cliente que apresentam uma visão de loja necessária na gestão do comité de direção a fim de considerar as opiniões dos clientes e de quem está diretamente envolvido nas decisões estratégicas. Interligando os comités apresenta-se o Desafio Operações que fazem comunicação entre a gestão de Portugal e a líder da empresa na França com o apoio do assistente de Direção e do Assistente Administrativo.

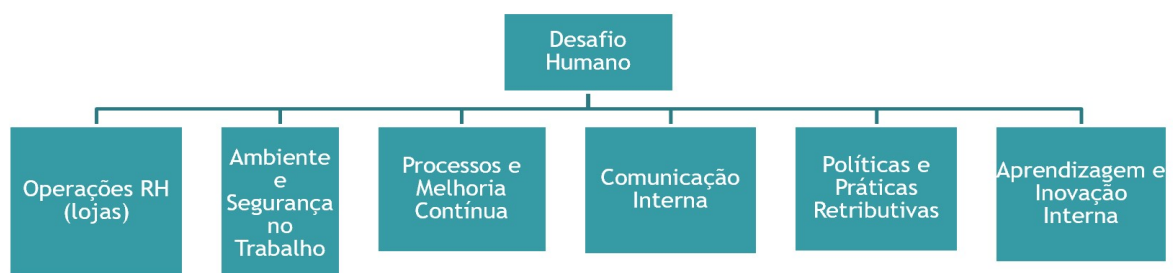
Figura 6: Estrutura Organizacional da empresa



Fonte: Documento interno, 2020

O comitê de Recursos Humanos, denominado por Desafio Humano, subdivide-se em 6 departamentos conforme o organograma abaixo representado.

Figura 7: Estrutura Organizacional Desafio Humano



Fonte: Documento interno, 2020

O departamento de Aprendizagem e Inovação Interna é responsável pelo desenvolvimento de formações para os colaboradores e implantação de novos processos. A responsável deste departamento foi a nossa entrevistada no processo de recolha de dados. O departamento de Operações de Recursos Humanos é responsável por implementar as práticas de Recursos

Humanos nas lojas. Cada técnico desse departamento é designado para gerir as lojas de acordo com a zona em que está inserida.

Eleita uma das 30 melhores empresas para trabalhar em Portugal através da Great Place To Work (2021), a empresa estimula a participação de seus colaboradores nas decisões, praticando um estilo de liderança aberto e responsabilizante.

Tendo em conta os resultados financeiros obtidos pelas lojas, a empresa estimula o comprometimento dos colaboradores através da atribuição de prémios de progresso (trimestral) e partilha de resultados (anual) de igual valor para todos os colaboradores.

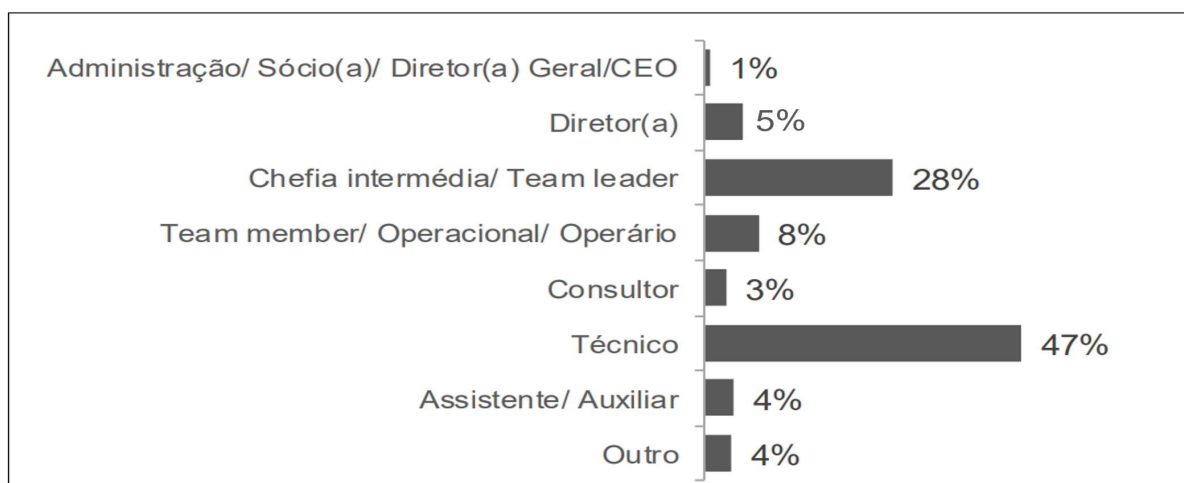
Fazem parte dos projetos para o futuro da organização a abertura de novas lojas e a uniformização e otimização dos processos em todas as lojas do país. Atualmente a empresa está realizando um processo de transformação interna de forma a gerir melhor seus recursos mantendo-se competitiva no mercado.

3.2. Caracterização dos recursos humanos

Tendo o teletrabalho sido adotado na sede da empresa dado que as funções desempenhadas o permitiam, vamos proceder à caracterização dos recursos humanos que aí trabalham. Constituída por 531 colaboradores com uma idade média de 40 anos, a empresa tem 301 mulheres e 230 homens.

Relativamente às categorias profissionais, a maioria, 47%, têm a categoria de técnico sendo o segundo grupo mais representado o de chefia intermédia/team leader, 28%, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 8: Categorias profissionais - sede



Fonte: Documento interno, 2021

A figura 9 mostra-nos a distribuição dos trabalhadores por níveis de habilitações académicas. O grupo mais representado é o dos licenciados com 46%, seguindo-se o dos detentores do ensino secundário com 30% e o dos detentores de mestrado com 12%, demonstrando que estamos perante uma empresa com um nível de habilitações literárias elevado.

Figura 9: Habilitações Literárias - sede



Fonte: Documento interno, 2021

3.3. Transição ao teletrabalho devido à pandemia de Covid-19

Na empresa a transição para o teletrabalho iniciou-se devido à crise pandémica de Covid-19 em março de 2020. Neste período em que o governo regulamentava o Estado de Emergência e as regras do confinamento, a empresa comunicava aos trabalhadores que as lojas permaneceriam abertas por serem consideradas comércio de bens essenciais e que estava a ser elaborado um modelo de organização interna de forma a possibilitar a adaptação ao contexto externo e às regras governamentais (Anexo 1).

As primeiras decisões da empresa foram tomadas no mesmo mês de março e atualizadas conforme as recomendações da Direção Geral de Saúde. De entre as várias medidas que visavam conter a propagação do vírus, foi definida a adoção do “teletrabalho como opção a seguir, sempre que aplicável e possível”, conforme demonstra o relatório de consolidação das medidas adotadas pela empresa em resposta à pandemia (Anexo 2).

Conforme indica o inquérito realizado pela empresa em junho de 2021, os respondentes indicaram que antes da pandemia 81% trabalhava no escritório e que devido às medidas de confinamento foram forçados a trabalhar remotamente (Anexo 3). Segundo a nossa entrevistada *“não havia trabalhadores em teletrabalho antes da pandemia, mas já se estudava o tema informalmente”* (E). A entrevistada indica ainda que *“cerca de 400 a 500 colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa com a pandemia”* (E). As informações indicam que na empresa a passagem para o trabalho remoto não foi planeada tendo sido adotada no contexto emergencial que se vivia.

Apesar desta ausência de planeamento, de acordo com o inquérito interno, aplicado pela empresa, 97% dos trabalhadores consideraram que a transição para o trabalho remoto foi “Muito bem sucedido” ou “Bem sucedido” (Anexo 4). Este resultado vai ao encontro do constatado por Silva et al (2020) segundo os quais a adaptação ao teletrabalho é mais bem sucedida entre trabalhadores mais qualificados, o que se verifica também no nosso caso já que, conforme demonstrado anteriormente, estamos perante uma empresa cuja estrutura de recursos humanos apresenta elevados níveis de habilitação.

A nossa entrevistada, quando questionada sobre os ajustamentos que se tornaram necessários devido à mudança para o teletrabalho sem planeamento indica que *“Em todos os processos que tiveram de ser ajustados a preocupação com o psicológico dos funcionários foi incluída em discussão pois era o que mais preocupava no momento, como todos estavam a lidar com uma crise, além da produtividade precisávamos de nos preocupar em conseguir ultrapassar esse momento de forma mais suave”* (E). O que demonstra que houve uma certa autonomia na gestão de tarefas e funções devido ao não planeamento da transição para o teletrabalho e falta de regulação de práticas de gestão de recursos humanos.

Tal como aconteceu com a generalidade das empresas, também a empresa do nosso estudo não teve tempo para o planeamento e preparação para a adoção do teletrabalho devido à crise pandémica. De acordo com a documentação interna disponibilizada, não há evidências da existência de que a passagem para o teletrabalho tenha sido acompanhada de ajustamentos nas práticas relativas ao teletrabalho. A uma referência que encontramos refere-se à disponibilização de um manual com “dicas para liderar à distância em tempos de crise”, onde o principal foco era ajudar os gestores a lidar com a situação de crise que se vivia. O manual chamava a atenção para a necessidade de manter as equipas motivadas, criando uma cultura de confiança e proximidade e para a clareza na gestão das expectativas e nos tempos de concretização das tarefas.

Estas preocupações da empresa vão ao encontro do defendido por Filho (2018) e Braga (2006, cit. por Bernardino, Roglio & Corso 2012) para quem um dos desafios da gestão de recursos humanos face ao teletrabalho é a criação de um sistema de desempenho que transmita confiança entre os envolvidos, gerando autonomia, e que se assumam compromissos centrados na qualidade do trabalho, no cumprimento dos prazos, nos resultados e nas metas previamente acordadas. De acordo com os autores citados, a existência e a manutenção de um vínculo de confiança entre líderes e liderados é um dos pontos principais de sucesso ou insucesso na gestão de recursos humanos em situação de teletrabalho.

A nossa entrevistada relata que a preocupação maior não era a transição para o teletrabalho, mas sim a crise em que todos estavam a viver marcada por um cenário de incerteza e de isolamento social: *“No início, como se estava diante de uma pandemia, o fator psicológico foi*

o mais desafiador, a minha maior preocupação e de todos os gestores próximos de mim era de garantir que as equipas estavam sãs e motivadas” (E).

O estudo de Silva et al. (2020) revelou que há diferenças de adequação para o teletrabalho de acordo com o sexo do trabalhador e a existência de crianças em casa, uma vez que as escolas também passaram a ter aulas online. Na pesquisa, a maioria dos inquiridos relataram insatisfação com a situação de teletrabalho pelo desgaste do confinamento causado pela crise pandémica e por uma conciliação não planeada entre vida profissional e vida familiar. Esta preocupação, de acordo com a nossa entrevistada, também se verificou na empresa ao referir que *“Quem tinha família e filhos com aulas virtuais ainda nos causavam mais preocupação pois sabemos que é uma situação complicada de conciliar e que nos foi imposta sem nenhum planeamento anterior (E).*

Quando questionada sobre como fazia a gestão dos recursos humanos de forma a superar os desafios da transição para o teletrabalho sem planeamento, a nossa entrevistada indicou que existiu uma gestão de tarefas adaptada como forma de garantir a manutenção dos níveis de produtividade, além de reforçar que o fator psicológico tinha sempre importância nas comunicações diárias: *“Fazíamos reuniões diárias onde se procurava estabelecer metas diárias de curta duração (Ex: separação da tarefa que cada um faria durante o dia). Conversávamos muito sobre assuntos “fora do trabalho”, como por exemplo como cada um estava a lidar com a situação. Muitas das vezes as reuniões pareciam uma “terapia” em grupo” (E).*

Esta preocupação com o isolamento social ocasionado pelo confinamento obrigatório, utilizado como forma de conter a propagação do vírus, foi além do núcleo social do trabalho, atingindo todos os grupos sociais e indivíduos. A importância da saúde (física e mental) ganhou maior importância no contexto de pandemia de COVID-19, não só pela necessidade do trabalhador se adaptar de forma inesperada ao trabalho a partir de casa, mas também pela preocupação frente às incertezas do momento. A atenção dada a este problema é realçada por Afonso e Figueira (2020) ao alertarem para o fato do isolamento social em tempos de pandemia ser importante para proteção da saúde pública, mas se se prolongar por demasiado tempo pode ocasionar efeitos psicológicos negativos.

Essenciais para o teletrabalho são os equipamentos, telemóvel e computador portátil, que já eram disponibilizados pela empresa aos seus colaboradores antes da pandemia e que ajudaram no sucesso da transição, necessitando apenas de ampliar o acesso aos portáteis, como nos referiu a nossa entrevistada: *“As ferramentas para a execução do teletrabalho são telemóvel e portátil. A empresa já fornecia o telemóvel para todos os colaboradores. O portátil, alguns colaboradores já possuíam o equipamento devido à sua função e com a implantação do teletrabalho a empresa forneceu o portátil a todos os colaboradores que passariam a exercer as funções a partir de casa”* (E).

Para além das tecnologias (hardware), o recurso ao teletrabalho implica também a disponibilidade do software necessário à realização das tarefas. Segundo a nossa entrevistada, quando questionada sobre as ferramentas de trabalho utilizadas (software) referiu que foram *“As mesmas que já eram utilizadas antes da pandemia, ferramentas da Google (ficheiros compartilhados, reuniões pelo Google Meet), além do Workplace (utilizado para comunicação interna) e o chat do Workplace utilizado para comunicação rápida por mensagens individuais ou em grupo”* (E).

Como podemos ver no anexo 5, as plataformas de colaboração utilizadas pela empresa são:

- Troca de emails: Gmail do Google
- Agenda e organizador do trabalho: Calendário do Google
- Armazenamento de informações: Drive do Google
- Criar documentos e ficheiros: Docs do Google
- Realizar reuniões internas e externas: Meet do Google
- Comunicação interna: Workplace da Microsoft
- Segurança da informação: VPN.

Relativamente às ferramentas de controlo do tempo e da produtividade dos teletrabalhadores, a nossa entrevistada afirma que não houve o uso de nenhum software com esse fim: *“Não foi utilizada nenhuma ferramenta de medição de tempo de trabalho (...) Não foi utilizada nenhuma ferramenta diferente da já utilizada para medição da produtividade (reuniões com ponto de situação)”* (E).

O controle do tempo de trabalho é uma questão sensível uma vez que, como refere Sousa (2016, p.4), “torna-se mais difícil distinguir os tempos de trabalho, assim como garantir o controlo efetivo dos tempos de trabalho prestados (...) Daí que podem surgir casos em que o controlo do empregador sobre os tempos de trabalho pode tornar-se mais apertado ou até intrusivo”.

Face à sensibilidade deste tema, desde o confinamento que a CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados (2020) recebeu vários pedidos de esclarecimento referentes ao controlo do tempo e da atividade laboral em regime de teletrabalho e, por isso, definiu regras para o controlo do teletrabalho que devem limitar-se ao estritamente necessário, ficando proibido o uso de softwares que registam os dados pessoais, as fotografias, os sites visitados, que capturem a imagem do ambiente de trabalho e outras ferramentas que recolham em excesso dados pessoais dos trabalhadores, devendo todo e qualquer registo ser feito por soluções tecnológicas específicas que respeitem a privacidade do trabalhador.

3.4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Segundo a nossa entrevistada, o fato da empresa não utilizar nenhuma ferramenta de controle de tempo e produtividade reforça o sentimento de uma relação de confiança: *“Tenho um sentimento de confiança por parte da empresa pois se a empresa me deixa gerir o meu horário e o meu trabalho é porque confia em mim”* (E). Este sentimento de confiança parece ser uma das condições de sucesso do teletrabalho reforçando a autonomia e motivação dos trabalhadores. Esse fato está também presente nos resultados do inquérito interno realizado pela empresa ao evidenciarem que a inovação de produtos e serviços e a gestão da produtividade dos colaboradores foram as atividades mais eficazes na empresa durante o teletrabalho (Anexo 6).

Tremblay (2002) aponta com uma das vantagens do teletrabalho a flexibilidade de horários e a possibilidade de realizar tarefas de interesse pessoal o que também foi identificado pela nossa entrevistada: *“Gosto da flexibilidade e da liberdade em executar as tarefas, de ter domínio da gestão do tempo como por exemplo poder realizar alguma atividade pessoal durante o dia como ir a algum sítio num horário de menor fluxo”* (E).

O inquérito interno indica que 42% trabalhadores se consideram “Mais produtivos” e 32% se consideram “Muito mais produtivos” em comparação com a situação pré pandemia (Anexo 7). Este resultado vai ao encontro do que refere Alves (2005) segundo o qual a adoção do teletrabalho promove a qualidade de vida e impacta positivamente na produtividade. Contudo, é necessário ter em conta que, como refere Tremblay (2002), embora se possa verificar o aumento da produtividade dos trabalhadores, estes também tendem a desenvolver um sentimento de perda de prestígio, de menor identificação com a empresa e de falta de sintonia dos valores do indivíduo com a organização.

No que se refere às desvantagens, a nossa entrevistada refere como desvantagens o excesso de reuniões que ocorrem a fim de suprir os relacionamentos que foram distanciados, acrescentando que também se perde a aprendizagem com os pares e a troca de informações espontâneas que o trabalho face a face proporciona: *“Aumenta muito a necessidade de reuniões e sinto falta do trabalho em equipa, de trocar ideias juntos e penso que se perde muito nessa questão”* (E).

Estas evidências vão ao encontro da ideia defendida por Salaff & Hoski (1997), para quem as tecnologias da informação não conseguem suprir as oportunidades perdidas devido à falta de interação, de discussão e de partilha de experiências, aspetos informais das relações que proporcionam aprendizagem com os pares e parceiros de trabalho.

Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017) reforçam esta ideia ao considerar que da mesma forma que o teletrabalho traz autonomia, o teletrabalhador pode ter uma sensação de isolamento e dificuldade de integração com a empresa e distanciamento da cultura organizacional. Isso também é constatável na empresa do nosso estudo uma vez que, segundo os resultados do inquérito interno, a formação e a integração de novos colaboradores foram prejudicadas com a adoção do teletrabalho. Também a manutenção do espírito de equipa e o fortalecimento da cultura corporativa foram apontados como fatores afetados negativamente (Anexo 6).

3.5. Desafios do teletrabalho para o futuro

Com as novas regras de desconfinamento que tiveram início no segundo semestre de 2021, após o avanço da vacinação em Portugal e a redução do número de infetados, o regime de teletrabalho deixou de ser uma realidade generalizada fazendo os trabalhadores retornarem ao escritório.

O retorno gradual das atividades ao espaço físico do escritório apresenta grandes desafios para a gestão dos recursos humanos. Neste sentido, esse retorno teve que considerar ainda as regras de higiene e distanciamento, privilegiando reuniões online e uso de turnos, por exemplo. Um dos desafios que esse retorno apresenta envolve a manutenção das expectativas e da satisfação do colaborador.

De acordo com a pesquisa da EUROFOUND (2021) e da Católica-Lisbon School (2021) a maioria dos trabalhadores tem interesse em continuar no regime de teletrabalho ou manter-se num regime misto, fazendo com que esse retorno deva ser devidamente cuidado e analisado pelas empresas.

O alinhamento da visão da empresa com as expectativas dos trabalhadores deve ser considerado. Seguindo esse raciocínio, a empresa do nosso estudo realizou o inquérito interno que está sendo utilizado neste estudo. De acordo com o inquérito, a maioria dos trabalhadores gostaria de trabalhar remotamente de 2 a 3 dias por semana (Anexo 8).

Conforme podemos constatar no anexo 9, os colaboradores que responderam ao inquérito interno da empresa indicam os temas que devem ser priorizados para a manutenção do teletrabalho:

- Apoio nas despesas domésticas;
- Flexibilidade no horário de forma a gerir necessidades familiares;
- Ajuda a gerir o volume de trabalho;
- Fornecer material de escritório;
- Apoio a saúde mental;
- Regras claras referente ao tempo que devem estar disponíveis.

Estes temas estão presentes nas preocupações da empresa já que, como refere a nossa entrevistas, a empresa planeia manter um regime de trabalho misto que ainda está em estudo: *“(...) há um estudo e uma proposta apresentada de 3 dias em teletrabalho e 2 no escritório”* (E). Face aos riscos associados ao teletrabalho, mesmo em regime misto, a adoção desse modelo implica, segundo a nossa entrevistada, a continuidade de ações como *“Talks e dinâmicas*

visando a manutenção da cultura, sinergia das equipas e o cuidado com o bem-estar psicológico teriam continuidade” (E).

De acordo com Aderaldo, Aderaldo & Lima (2017), a minimização dos problemas derivados do teletrabalho está ao alcance dos líderes e colaboradores que devem desenvolver processos integrados na cultura organizacional e na estrutura tecnológica adotada ajustando-os à realidade de cada empresa.

Conclusão

O estudo abordou o tema do teletrabalho considerando-o como um desafio para os gestores de recursos humanos no contexto de um cenário pandémico. Deste modo, foi possível inicialmente constatar que existe uma diferença considerável entre a transição para o teletrabalho de forma negociada e previamente planeada entre os envolvidos e a transição de uma forma imposta através de uma crise pandémica mundial. No segundo caso percebe-se que o fator psicológico se torna o grande desafio. Diante do contexto de pandemia global ocasionado pela Covid-19 houve uma série de impactos sociais, económicos, políticos, culturais e históricos, que em conjunto com uma necessidade de isolamento social devido ao alto grau de contaminação e letalidade do novo coronavírus, causam impactos na saúde mental dos indivíduos.

O teletrabalho é um tema que desde há muitos anos é alvo de estudo e reflexão sobre a organização do trabalho e necessita de planeamento e preparação para a sua implementação. A crise, que muitas vezes trazem oportunidades de mudança, veio acelerar essa implementação para muitas organizações em todo o mundo de forma não planeada.

A fim de responder ao objetivo geral do estudo foram abordados alguns tópicos, sendo estes a origem, conceitos e implicações do teletrabalho, o cenário do teletrabalho em Portugal, antes e depois da pandemia, e a importância de uma gestão de recursos humanos adaptada às exigências do teletrabalho.

A investigação concretizou-se através de um estudo de caso realizado numa empresa do setor comercial, líder do seu segmento em Portugal. A escolha da empresa deu-se devido à facilidade de comunicação com a mesma uma vez que ainda vivemos em pandemia. Do corpo de colaboradores da empresa no país, apenas 10% adotaram o regime de teletrabalho durante a pandemia dado que quer a legislação quer as suas funções o permitiam.

No que concerne às principais conclusões do estudo é possível afirmar que a empresa em estudo adota uma estratégia competitiva acompanhando as constantes mudanças do mercado e preocupa-se em preparar-se para o futuro, o que facilitou a transição para o teletrabalho sem o devido planeamento a nível de ferramentas de comunicação e tecnologia.

Percebeu-se ter havido uma transição de sucesso na empresa estudada, com a manutenção da produtividade e a criação de novos projetos dentro da empresa a fim de superar a crise. A empresa concentrou os seus esforços na gestão da comunicação e na partilha permanente através das reuniões online. O cuidado com o fator psicológico foi o grande influenciador da gestão de recursos humanos, que mantiveram as suas práticas criando uma cultura de confiança, proximidade, clareza nas expectativas e nos tempos de entrega das tarefas.

No que concerne às vantagens e desvantagens do teletrabalho, verificou-se alguma coincidência entre os resultados do nosso estudo de caso e o que se conhecia ao nível da literatura antes da pandemia.

O sucesso da implantação do teletrabalho resulta da confiança entre empregador e empregado, essa confiança que norteia a gestão do uso de ferramentas de comunicação, aplicações de trabalho compartilhado, ferramentas de medição do tempo e da produtividade - ferramentas essenciais para a gestão do teletrabalho – de forma a não se tornar demasiadamente evasiva e prejudicial quanto aos horários e disponibilidade do colaborador para com a empresa.

Para o teletrabalhador um dos mais importantes benefícios observados foi a melhor administração do tempo de forma a conciliar a vida profissional com a vida pessoal, gerando uma maior qualidade de vida, o que não se sustenta sem uma infraestrutura de trabalho com horários flexíveis e autonomia, bem como o estabelecimento de metas bem definidas.

O isolamento social foi uma das principais desvantagens apontadas pelo estudo, o que acabou por ser intensificado devido à pandemia. A empresa pretende dar continuidade ao teletrabalho de forma mista, com o trabalho no escritório e em casa, a fim de minimizar os impactos negativos do trabalho à distância, nomeadamente a sensação de isolamento, a dificuldade de integração de novos colaboradores e o distanciamento da cultura organizacional.

Em suma, apesar de ter resultado de um evento negativo, a pandemia serviu para revelar, para a gestão de recursos humanos da empresa, as possibilidades do teletrabalho com mais qualidade e produtividade, considerando a experiência vivenciada pela empresa de forma forçada.

Sendo uma realidade para o futuro, a análise da continuidade da adoção do teletrabalho de forma integral ou conciliado com o trabalho no escritório parece ser inevitável para a empresa em estudo. As empresas deverão ser capazes de adaptar-se a uma nova forma de trabalhar, adotando novos comportamentos e práticas garantindo a satisfação e a produtividade de seus colaboradores.

Os resultados obtidos no estudo indicam que a manutenção e a expansão do teletrabalho nas empresas devem considerar:

- A configuração do agregado familiar: Para Tremblay (2002) o teletrabalho costuma ser mais atrativo para as pessoas casadas, com filhos e principalmente para as mulheres, pois proporciona maior tempo para família;
- A capacitação do trabalhador: De acordo com Silva et al. (2020, p 18) “este regime laboral é tipicamente utilizado pelos grupos profissionais mais qualificados, que para trabalhar necessitam essencialmente de instrumentos digitais e de acesso à Internet”;
- A adequada gestão do tempo: Gomes (2020) considera que a articulação do tempo de trabalho e do tempo livre é importante para evitar o risco de interferência na vida privada do trabalhador;
- Uma gestão de pessoas preparada: Sánchez et al. (2007, p.219) referem que a “falta de preparação dos gerentes tem sido mencionada na literatura especializada como uma das causas mais importantes de problemas com a implementação do teletrabalho nas empresas”.

Existem ainda outras questões a serem consideradas como os custos domésticos (eletricidade e internet) e as condições técnicas e habitacionais para a execução do trabalho que devem ser acordadas entre as partes.

A continuidade do teletrabalho de forma mista, conciliando o trabalho presencial e remoto, traz outros desafios para o gestor de recursos humanos que precisam de gerir pessoas e processos tendo em vista um modelo de trabalho produtivo de longo prazo, que deverá ser reavaliado continuamente, cuidando da preservação da cultura da empresa e apoiando os seus colaboradores na gestão do tempo de trabalho e do tempo de lazer para que de fato obtenham uma maior qualidade de vida.

Os resultados indicam que para o sucesso da continuidade do regime de teletrabalho, essa modalidade deve proporcionar mais vantagens do que o regime presencial utilizado antes da pandemia, promovendo qualidade de vida e satisfação profissional aos trabalhadores tendo em conta as particularidades e necessidades de cada indivíduo. É importante também que haja um contrato de trabalho específico para o teletrabalho.

Como limitações do nosso estudo é de realçar a ausência de diversidade dos responsáveis da empresa entrevistados, o termo-nos centrado apenas nos serviços centrais da empresa e o facto de não termos tido em conta a perspectiva dos trabalhadores que vivenciaram esta experiência de teletrabalho nas condições excepcionais que foi a pandemia Covid-19.

Assim, consideramos que como pesquisas seria relevante, mesmo num contexto de estudo de caso, alargar as entrevistas a responsáveis de diferentes áreas funcionais da empresa, ter em conta as implicações do teletrabalho sobre os serviços operacionais e analisar a perspectiva dos trabalhadores que tenham estado envolvidos no teletrabalho quer não.

Referências Bibliográficas

Aderaldo, I.L., Aderaldo, C.V.L. & Lima, A.C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR* 15 (8). DOI: 10.1590/1679-395160287

Afonso, P. & Figueira, M.L. (2020). Pandemia COVID-19: Quais são os Riscos para a Saúde Mental. *Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental*, 6 (1), 2-3. DOI: <https://doi.org/10.51338/rppsm.2020.v6.i1.131>

Aguiar, A.B. & Martins, G.A. (2006). Teoria das configurações organizacionais da Mintzbergs e gestão estratégica de custos: estudo de ONGs no estado de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Finanças, Edição comemorativa*, 51-64. DOI: 10.1590/S1519-707720060004000005

Alves, D.A. (2005). Flexibilização espaço temporal do trabalho na sociedade informacional: o caso do teletrabalho. *Socius Working Papers*, 9. Recuperado em: https://www.researchgate.net/publication/277184620_Flexibilizacao_Espaco_Temporal_do_Trabalho_na_Sociedade_Informacional_o_caso_do_teletrabalho

Amado, J. (2014). Manual da investigação qualitativa em educação. Coimbra, Portugal: Imprensa da Universidade de Coimbra

Bardin, L.(2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.

Bentley, K. & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10 (4), 346-356. DOI: 10.1108/10662240010342658

Bernardino, A.F., Roglio, K.D. & Corso, J.M.D. (2012). Telecommuting and hrm: a case study of an information technology service Provider. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação* 9 (2), 285-306. DOI: 10.4301/S1807-17752012000200005

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). Investigação qualitativa na educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto, Portugal: Porto Editora.

Braga, E. (2006). Considerações acerca da cultura organizacional e sua interface com o teletrabalho. Recuperado em: <https://pt.scribd.com/doc/14347175/>

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Católica-Lisbon School (2021). O impacto da pandemia COVID 19 na vida dos Portugueses (março 2021). Lisboa: Observatório da Sociedade Portuguesa/Católica-Lisbon School.

CNPD (2020). Orientações sobre o controlo à distância em regime de teletrabalho. Recuperado em: <https://www.cnpd.pt/organizacoes/orientacoes-e-recomendacoes/trabalho/>

Consumer Guidance Institute Portugal (2019). Análise lojas de bricolage. Recuperado a 15 de setembro de 2009 em <https://www.cgip.pt/tests/lojas-de-bricolage-em-2019-quais-sao-as-melhores/>

Decreto-Lei n.º 2-A/2020 publicado no Diário da República n.º 57/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-03-20. Recuperado em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/130473378/202003200000/73800560/diplomaExpandido>

Decreto-Lei n.º 79-A/2020 publicado no Diário da República n.º 192/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-10-01. Recuperado em: <https://dre.pt/home/-/dre/144272529/details/maximized>

Empis, M. & Bragança, C. (2020). Research Publication: Remote Work em Portugal. In *Jones Lang LaSalle*. Recuperado a 25 de agosto de 2021 em: <https://www.jll.pt/pt/estudos-e-tendencias/estudos-de-mercado/remote-work-em-portugal-2020>

EUROFOUND (2021). COVID-19: Implications for employment and working life, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Recuperado em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/report/2021/covid-19-implications-for-employment-and-working-live>

Filho, J.C.M. (2018). Desafios Da Gestão De Pessoas Na Área De Home Office. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 3 (11), 70-81. Recuperado em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-da-gestao>

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures, Portugal: Lusociência.

Gomes, M.I. (2020). O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. *E.Tec Yearbook 2020 AI & Robotics*, 141-169. Recuperado em: <https://www.jusgov.uminho.pt/publicacoes/etec-yearbook-2020-2/>

Great Place To Work (2021). Melhores lugares para trabalhar em Portugal 2021. Recuperado a 01 de outubro de 2021 em <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar-2021>

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Lisboa, Portugal: Principia.

INE (2020). *Inquérito ao emprego – 2.º Trimestre de 2020*. Lisboa: INE. Recuperado em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2

INE (2021). *A atividade económica regional no contexto da pandemia COVID-19 E-fatura 2019 – 2020 (março a dezembro)*. Lisboa: INE. Recuperado em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_statslab&xlang=pt

Kovács, I. (2004). Formas flexíveis de emprego em Portugal. *Sociologias*, 12, 32-67. DOI: 10.1590/S1517-45222004000200003

Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro, Artigo 165º. da Subsecção V. Diário da República nº 30/2009 - Série I. Código do trabalho. *Governo de Portugal*. Recuperado em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo, Brasil: Atlas

Martins, P. (2020). Ensaio do Observador; O potencial do teletrabalho em Portugal. *Observador*. Recuperado de <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>

Morgan, R.E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16 (4), 344-357. Doi:10.1108/09555340410699613

OIT (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond - A Practical Guide. Recuperado a 23 de fevereiro de 2021 em: https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm

Peretti, J. (1998). Recursos Humanos. Lisboa, Portugal: Sílabo

Pfeffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

RACIUS (2021). Empresas de Material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares em atividade em Portugal. Recuperado a 16 de setembro de 2021 em <https://www.racius.com/material-de-bricolage-equipamento-sanitario-ladrilhos-e-materiais-similares/em-atividade/>

Redinha, M.R. (2007). Teletrabalho. Anotação aos artigos 233.º a 243.º do Código do Trabalho de 2003. *Faculdade de Direito da Universidade do Porto – Relatório Técnico*. Recuperado em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/18645>

Silva, P. A., Carmo, R. M., Cantante, F., Cruz, C.M., Estêvão, P., Manso, L., Pereira, T. S. (2020). Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. Perdas de rendimento e transição para o teletrabalho. Estudos CoLABOR, N.º 2. CoLABOR. Recuperado em: <https://colabor.pt/publicacoes/trabalho-desigualdades-grande-confinamento-rendimento-teletrabalho/>

Tavares, S. & Caetano, A. (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In Caetano, António (Coord.) *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, (31-60). Lisboa, Portugal: Observatório do Emprego e Formação Profissional

Salaff, Janet W. & Hoski, Kathleen (1997). Where home is the office: the new form of flexible work. *Second International Workshop on Telework*, 2, 426-447. Recuperado em: <http://homes.chass.utoronto.ca/~tkennedy/Courses/2P26/Salaff%202001>

Sánchez, A. M., Pérez, M.P., de-Luis, P. & Jiménez, M.J.V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm Performance. *Personnel Review*, 36, 42–64. Doi: 10.1108/00483480710716713

Serra, P. (1995). O teletrabalho – conceito e implicações. Recuperado em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf

Serrano, M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos, SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – ISEG. Recuperado em: https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/WP_1_2010.pdf

Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339. DOI: 10.1146/annurev.soc.23.1.315

Souza, D.A. (2016). O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*, 6 136-153. Recuperado em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5813343>

Stake, R. E. (2012). A Arte da Investigação com Estudos de Caso. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17 (3-4), 157-170. DOI: 10.1108/09649420210425309

WHO (2021). Coronavirus disease (COVID-19) Dashboard. World Health Organization. Official Website. Recuperado a 18 de fevereiro de 2021 em: <https://covid19.who.int>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Apêndices

Apêndice I – Quadro de categorização e Guião da entrevista

QUADRO DE CATEGORIZAÇÃO E GUIÃO DA ENTREVISTA		
TEMA	OBJETIVO	QUESTÕES
Apresentação e convite para entrevista	- Informar ao entrevistado do contexto da investigação e dos objetivos da entrevista. -Questionar a possibilidade de gravação (áudio) com intuito de facilitar a recolha e tratamento dos dados fornecidos. -Garantir a confidencialidade da informação e anonimato das respostas do discurso produzido conforme solicitado. -Agradecer a participação no estudo.	Email com a solicitação da entrevista ao responsável de RH da empresa.
Caracterização da empresa	Obter dados que permitam caracterizar a empresa.	Quando foi criada? Ramo de atividade? Quantas lojas no mundo? Representatividade na área de atuação em Portugal? Quantas lojas em Portugal? Quantos colaboradores possui a empresa?
Apresentação do entrevistado	Obter dados sobre habilitações e vida profissional do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa? Trabalha em equipa? De quantas pessoas? Quais as atribuições do seu cargo na empresa?
Apresentação do entrevistado	Obter dados sobre habilitações e vida profissional do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa? Trabalha em equipa? De quantas pessoas? Quais as atribuições do seu cargo na empresa?
Caracterização dos Recursos Humanos	Obter dados a cerca da gestão de RH	A gestão de recursos humanos tem autonomia ou responde a outro departamento da empresa? Quem é o principal responsável pela gestão de RH da empresa? Como a área se divide na gestão das lojas? Cada loja é autónoma nas práticas de RH? Qual os processos que a área é responsável na empresa?
Teletrabalho	Caracterizar a empresa em relação ao uso do teletrabalho.	Qual o número de colaboradores em teletrabalho antes da pandemia? Quais as funções da empresa que permitem o teletrabalho? Quantos colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa na pandemia? Como foram definidos os colaboradores/funções que trabalhariam a partir de casa?

Teletrabalho na pandemia	Pesquisar como ocorreu o processo de transição para o teletrabalho durante a crise pandémica Obter dados a cerca do uso da tecnologia para o exercício da função, comunicação, medição do tempo e produtividade.	Dos processos que a área é responsável na empresa quais sofreram ajustes devido a mudança para o teletrabalho sem planeamento? Já havia algum projeto de expansão do teletrabalho na empresa antes da pandemia? A empresa fornece ferramentas para a execução do teletrabalho? Quais são essas ferramentas? Já existiam ou foram criadas devido a pandemia? Como é gerido o tempo de trabalho do teletrabalhador? Como é mensurada a produtividade? Quais são as ferramentas de comunicação? Como a empresa trata a questão da segurança da informação?
Gestão de Recursos Humanos no teletrabalho	Analisar quais os desafios que a adoção do teletrabalho gerou para o gestor	Quais os maiores desafios sentidos na gestão dos colaboradores em teletrabalho? Quais as práticas de gestão de recursos humanos foram ajustadas para superação desses desafios
Implicações do Teletrabalho	Identificar as vantagens e desvantagens na adoção do teletrabalho na ótica do gestor de recursos humanos	Na sua opinião quais as vantagens identificadas na adoção do teletrabalho? Na sua opinião quais as desvantagens identificadas na adoção do teletrabalho?
Teletrabalho pós Covid	Perceber quais os processos que permanecerão na organização após a liberação governamental da exigência do teletrabalho.	Após a pandemia, haveria continuidade na adoção do teletrabalho? Quais as funções que permaneceriam em teletrabalho? Quantos colaboradores estariam envolvidos? Quais os processos que teriam continuidade?

Apêndice II – Transcrição das respostas da entrevistada

Gestão de Recursos Humanos em tempos de pandemia: O desafio do teletrabalho Transcrição das respostas da entrevista Perguntas/Respostas	
TEMA	QUESTÕES
Caracterização da empresa	Quando foi criada? <i>1923 na França</i> Ramo de atividade? <i>Rede de lojas de artigos de bricolage, construção, decoração e jardim.</i> Quantas lojas no mundo? <i>Presente em 15 países, 800 lojas no mundo</i> Representatividade na área de atuação em Portugal? <i>Número 1 do mercado no seu segmento.</i> Quantas lojas em Portugal? <i>50 em Portugal</i> Quantos colaboradores possui a empresa? <i>114.000 no mundo e 4925 em Portugal</i>
Apresentação do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa? <i>Sou Responsável pelo departamento de Aprendizagem e Inovação Interna</i> Trabalha em equipa? <i>Sim</i> De quantas pessoas? <i>Atualmente faço a gestão direta de 6 colaboradores e faço parte de uma estrutura de Recursos Humanos com 73 colaboradores.</i> Quais as atribuições do seu cargo na empresa? <i>Sou a responsável pelo desenvolvimento de formações para os colaboradores e também gerencio a área de inovação interna que põe em prática sugestões de melhorias de processos e premia os colaboradores que contribuíram (troféu inovação).</i>
Caracterização dos Recursos Humanos	A gestão de recursos humanos tem autonomia ou responde a outro departamento da empresa? <i>Tem autonomia.</i> Quem é o principal responsável pela gestão de Recursos Humanos da empresa?

	<i>O Diretor de Recursos Humanos (Desafio Humano).</i> <i>Como a área se divide na gestão das lojas? Cada loja é autônoma nas práticas de Recursos Humanos? As práticas são centralizadas, mas as lojas têm autonomia para gerir processos dentro da legalidade. As lojas atualmente não possuem mais departamento de Recursos Humanos, a empresa está passando por uma fase de mudança onde cada grupo de loja possui um responsável de acordo com a região que está inserida. Esse grupo se divide em 21 colaboradores para 50 lojas.</i> <i>Quais os processos que a área é responsável na empresa? Recrutamento, Formação, Gestão de carreiras, Ambiente e Segurança do trabalho, Gestão de melhoria contínua, Comunicação Interna.</i>
Teletrabalho	<i>Qual o número de colaboradores em teletrabalho antes da pandemia? Não havia trabalhadores em teletrabalho antes da pandemia, mas já se estudava o tema informalmente.</i> <i>Quais as funções da empresa que permitem o teletrabalho? Todos os serviços internos da sede e as funções administrativas das lojas (pós-venda e contabilidade por exemplo) conseguem se adaptar a essa modalidade.</i> <i>Quantos colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa na pandemia? Cerca de 400 a 500 colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa na pandemia.</i> <i>Como foram definidos os colaboradores/funções que trabalhariam a partir de casa? Todos os colaboradores em que a função permitia, independente da hierarquia passaram a trabalhar a partir de casa. Não havia nenhuma distinção.</i>
Teletrabalho na pandemia	<i>Dos processos que a área é responsável na empresa quais sofreram ajustes devido a mudança para o teletrabalho sem planejamento? Acredito que as formações tiveram muitas mudanças pois além de deixarem de ser presenciais, mesmo as que já havia formatos digitais foram alteradas para um formato com mais impacto e menos tempo, devido ao momento que estávamos passando. Também as novas contratações passaram por entrevistas virtuais, o que não acontecia com tanta frequência antes. Em todos os processos que tiveram de ser ajustados a preocupação com o psicológico dos funcionários foi incluída em pauta pois era o que mais preocupava no momento, como todos estavam lidando com uma crise, além da produtividade precisávamos nos preocupar em conseguir ultrapassar esse momento de forma mais suave.</i>

	Já havia algum projeto de expansão do teletrabalho na empresa antes da pandemia? <i>Havia uma proposta de trabalho à partir de casa um dia por semana, essa conversa se iniciou um pouco antes da pandemia e estava sendo amadurecida, mas não chegou a ser apresentada para aprovação da diretoria pois logo se iniciou a pandemia.</i> A empresa fornece ferramentas para a execução do teletrabalho? Quais são essas ferramentas? Já existiam ou foram criadas devido a pandemia? <i>As ferramentas para a execução do teletrabalho são telemóvel e portátil. A empresa já fornecia o telemóvel para todos os colaboradores. O portátil, alguns colaboradores já possuíam o equipamento devido a sua função e com a implantação do teletrabalho a empresa forneceu o portátil a todos os colaboradores que passariam a exercer as funções de casa.</i> Como é gerido o tempo de trabalho do teletrabalhador? <i>Não foi utilizada nenhuma ferramenta de medição de tempo de trabalho.</i> Como é mensurada a produtividade? <i>Não foi utilizada nenhuma ferramenta diferente da já utilizada para medição da produtividade (reuniões com ponto de situação).</i> Quais são as ferramentas de comunicação com os colaboradores em teletrabalho? <i>As mesmas que já eram utilizadas antes da pandemia, ferramentas da Google (ficheiros compartilhados, reuniões pelo Google Meet), além do Workplace (utilizado para comunicação interna) e o chat do Workplace utilizado para comunicação rápida por mensagens individuais ou em grupo.</i> Como a empresa trata a questão da segurança da informação? <i>Utilização de VPN somente.</i>
Gestão de Recursos Humanos no teletrabalho	Quais os maiores desafios sentidos na gestão dos colaboradores em teletrabalho? <i>No início, como se estava diante de uma pandemia, o fator psicológico foi o mais desafiador, a minha maior preocupação e de todos os gestores próximos a mim era de garantir que as equipas estavam sãs e motivadas. Quem tinha família e filhos em aula virtual ainda nos causavam mais preocupação pois sabemos que é uma situação</i>

	<i>complicada de conciliar e que nos foi imposta sem nenhum planejamento anterior.</i> Quais as práticas de gestão de recursos humanos foram ajustadas para superação desses desafios? <i>Fazíamos reuniões diárias onde procurava-se estabelecer metas diárias de curta duração (Ex: separação da tarefa que cada um faria durante o dia). Conversávamos muito sobre assuntos “fora do trabalho”, como por exemplo como cada um estava lidando com a situação. Muitas das vezes as reuniões pareciam uma “terapia” em grupo (risos).</i>
Implicações do Teletrabalho	Na sua opinião quais as vantagens identificadas na adoção do teletrabalho? <i>Gosto da flexibilidade e liberdade em executar as tarefas, de ter domínio da gestão do tempo como por exemplo poder realizar alguma atividade particular durante o dia como ir a algum sítio em um horário de menor fluxo. tenho sentimento de confiança por parte da empresa pois se a empresa me deixa gerir meu horário e meu trabalho é porque confia em mim.</i> Na sua opinião quais as desvantagens identificadas na adoção do teletrabalho? <i>Aumenta muito a necessidade de reuniões e sinto falta do trabalho em equipa, de trocar ideias juntos e penso que se perde muito nessa questão.</i>
Teletrabalho pós-Covid	Após a pandemia, haveria continuidade na adoção do teletrabalho? <i>Sim, há um estudo e uma proposta sendo apresentada de 3 dias em teletrabalho e 2 no escritório.</i> Quais as funções que permaneceriam em teletrabalho? <i>As mesmas que já ficaram na pandemia e há estudo para se incluir mais cargos.</i> Quantos colaboradores estariam envolvidos? <i>A princípio os mesmos 400 a 500 que já estariam nessa modalidade.</i> Quais os processos que teriam continuidade? <i>Talks e dinâmicas visando a manutenção da cultura, sinergia das equipas e o cuidado com o bem-estar psicológico teriam continuidade.</i>

Apêndice III – Análise categorial dos dados recolhidos

Categoria	Subcategoria	Entrevista	Análise documental
Desafios	Transição	“Não havia trabalhadores em teletrabalho antes da pandemia, mas já se estudava o tema informalmente.”	81% dos trabalhadores relatam terem sido forçados a trabalhar remotamente devido às medidas de confinamento
		“Todos os serviços internos da sede e as funções administrativas das lojas (pós-venda e contabilidade por exemplo) conseguem se adaptar a essa modalidade.”	
		“Cerca de 400 a 500 colaboradores passaram a trabalhar a partir de casa na pandemia”	
		“Todos os colaboradores em que a função permitia, independente da hierarquia passaram a trabalhar a partir de casa. Não havia nenhuma distinção.”	
		“Acredito que as formações tiveram muitas mudanças pois além de deixarem de ser presenciais, mesmo as que já havia formatos digitais foram alteradas para um formato com mais impacto e menos tempo, devido ao momento que estávamos passando. Também as novas contratações passaram por entrevistas virtuais, o que não acontecia com tanta frequência antes. Em todos os processos que tiveram de ser ajustados a preocupação com o psicológico dos funcionários foi incluída em pauta pois era o que mais preocupava no momento, como todos estavam lidando com uma crise, além da produtividade precisávamos agir de forma a conseguir ultrapassar esse momento de forma mais suave.”	49% classificam como "bem-sucedido" a transição para o trabalho remoto e 48% classificam como "muito bem-sucedido". 74% consideram que trabalhar remotamente melhorou a produtividade comparado com situação pré-pandemia, enquanto 22% consideram que se manteve aproximadamente a mesma.

		“Havia uma proposta de trabalho a partir de casa um dia por semana, essa conversa se iniciou um pouco antes da pandemia e estava sendo amadurecida, mas não chegou a ser apresentada para aprovação da diretoria pois logo se iniciou a pandemia.”	
	Ferramentas/Tecnologia	“As ferramentas para a execução do teletrabalho são telemóvel e portátil. A empresa já fornecia o telemóvel para todos os colaboradores. O portátil, alguns colaboradores já possuíam o equipamento devido a sua função e com a implantação do teletrabalho a empresa forneceu o portátil a todos os colaboradores que passariam a exercer as funções de casa.” “As mesmas que já eram utilizadas antes da pandemia, ferramentas da Google (ficheiros compartilhados, reuniões pelo Google Meet), além do Workplace (utilizado para comunicação interna) e o chat do Workplace utilizado para comunicação rápida por mensagens individuais ou em grupo.”	68% dos inquiridos não consideram importante estar no escritório para ter acesso a ferramentas e equipamentos para realização do seu trabalho.
	Segurança da Informação	“Utilização de VPN somente.”	66% dos inquiridos não consideram importante estar no escritório para ter acesso a informações sigilosas para realização do seu trabalho.
	Práticas	“Não foi utilizada nenhuma ferramenta de medição de tempo de trabalho.” “Não foi utilizada nenhuma ferramenta diferente da já utilizada para medição da produtividade (reuniões com ponto de situação).”	Para a maioria dos colaboradores que responderam a pesquisa as práticas de formação, encareiramento, métodos de avaliação e de desempenho

			mantiveram-se eficientes durante o teletrabalho
Vantagens e Desvantagens	Prós	“Gosto da flexibilidade e liberdade em executar as tarefas, de ter domínio da gestão do tempo como por exemplo poder realizar alguma atividade particular durante o dia como ir a algum sítio em um horário de menor fluxo, tenho sentimento de confiança por parte da empresa pois se a empresa me deixa gerir meu horário e meu trabalho é porque confia em mim”	Os colaboradores apontaram como vantagens a inovação de produtos e serviços e a gestão da produtividade.
	Contras	“Aumenta muito a necessidade de reuniões e sinto falta do trabalho em equipa, de trocar ideias juntos e penso que se perde muito nessa questão.”	Segundo os inquiridos o acompanhamento, a formação e a iniciação de novos colaboradores foi prejudicada com a adoção do teletrabalho. Também a manutenção do espírito de equipa e o fortalecimento da cultura corporativa foram apontados como fatores prejudiciais.
Pós-Covid	Continuidade	“Sim, há um estudo e uma proposta sendo apresentada de 3 dias em teletrabalho e 2 no escritório”	A maioria dos inquiridos gostaria de trabalhar remotamente de 2 a 3 dias por semana.
		“Talks e dinâmicas visando a manutenção da cultura, sinergia das equipas e o cuidado com o bem-estar psicológico teriam continuidade.”	Para os colaboradores pesquisados para garantir que o teletrabalho se torne mais eficiente é necessário: - Apoio nas despesas domésticas - Flexibilidade no horário de forma a gerir necessidades familiares - Ajuda a gerir o volume de trabalho - Fornecer material de escritório - Apoio a saúde mental - Regras claras referente

			ao tempo que devem estar disponíveis
--	--	--	---

Anexos

COMUNICADO

21-03-2020

FUNCIONAMENTO DAS LOJAS COVID-19

Olá a todos,

No seguimento das últimas diretrizes do Governo relativas ao Comércio a Retalho durante o período de Estado de Emergência que vivemos, informamos que as nossas Lojas irão manter-se em funcionamento, em conformidade com as decisões governamentais e até indicações em contrário.

De acordo com o Decreto da Presidência do Conselho de Ministros (Decreto nº2-A/2020), anunciado esta sexta-feira, “os estabelecimentos de venda de material de bricolage” integram a lista de empresas de comércio de bens essenciais que devem manter-se em funcionamento dada a presente conjuntura do país.

Reforçamos a importância de manter todas as medidas preventivas, organizacionais e de higienização, adotadas nas nossas lojas para garantir a segurança das nossas Pessoas. Devem por isso cumprir as restrições no acesso de clientes à loja e manter a distância social recomendada pela Direção Geral de Saúde.

Estamos a desenhar um novo modelo de negócio e organização das equipas para nos adaptarmos às circunstâncias do comércio no contexto atual e contamos com as nossas Pessoas para preservar a Operação da empresa durante este período particular que estamos a viver.

São tempos difíceis que se avizinham e por isso é fundamental que todos entendam a importância de manter as nossas lojas em funcionamento, ainda que com algumas condicionantes. Só desta forma conseguiremos dar continuidade à nossa Operação e proteger o futuro das nossas Pessoas.

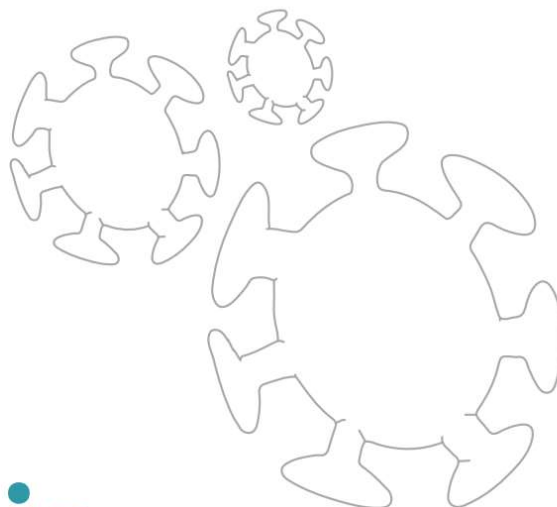
Estas medidas poderão ser novamente revisitadas pela empresa, face à evolução do cenário de propagação do COVID-19.

Muito obrigada pelo Compromisso e Sentido de Responsabilidade que têm demonstrado.

Juntos venceremos esta Batalha! Juntos Somos Mais Fortes!

Líder Empresa

A nossa resposta à pandemia



A nossa equipa conseguiu dar continuidade ao negócio durante toda a pandemia. Mesmo nos momentos iniciais de grande incerteza, a nossa coragem e resiliência tornou possível manter as lojas sempre abertas, possibilitando que os portugueses pudessem adaptar as suas casas às novas tarefas laborais e de ensino que passaram a ser feitas a partir de casa.

DESDE MARÇO DE 2020 que acompanhamos diariamente o estado da pandemia e a regulamentação existente, com a consequente adaptação do nosso negócio. **Criamos para o efeito, o Comité de Gestão de Crise COVID** que, em cooperação com diversas áreas da empresa, tem acompanhado a pandemia e implemen-

tado um conjunto de medidas de prevenção, informação e controlo. As medidas implementadas **impactaram a nossa equipa de Colaboradores, mas também os nossos Clientes e as comunidades e instituições** locais com quem, solidariamente, temos estado desde o início da pandemia.

Para a nossa equipa

GOVERNANCE E GESTÃO

- ▶ **CRIAÇÃO** do Comité de Gestão de Crise COVID para acompanhamento de todos os temas relacionados e a tomada de decisões com a maior brevidade possível.
- ▶ **ELABORAÇÃO** do Plano de Contingência, partilhado com todos os Colaboradores, com o contexto da situação, medidas a seguir e níveis de atuação em situações suspeitas.
- ▶ **DESENHO** e implementação de auditorias e checklists de prevenção, para acompanhamento operacional dos temas.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- ▶ **DEFINIÇÃO** do teletrabalho como opção a seguir, sempre que aplicável e possível.
- ▶ **INSTITUIÇÃO** de desfasamentos dos horários de utilização dos espaços comuns para evitar aglomerados de Colaboradores.
- ▶ **ADAPTAÇÃO** dos horários das lojas, não só para responder às determinações legais, como para reduzir o risco de exposição dos Colaboradores.

ADAPTAÇÃO DOS ESPAÇOS

- ▶ **REALIZAÇÃO** de obras de adaptação dos espaços, como por exemplo o alargamento de salas para refeição.
- ▶ **CRIAÇÃO**, em todos os estabelecimentos, de um espaço restrito para garantir o isolamento dos casos suspeitos, de acordo com as recomendações da Direção Geral de Saúde.

CONTROLO DE TEMPERATURA

- ▶ **DISPONIBILIZAÇÃO**, em cada estabelecimento, um termómetro de infravermelhos para o controlo da temperatura.
- ▶ **CONTROLO** da temperatura dos Colaboradores antes do início da sua actividade laboral.

EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

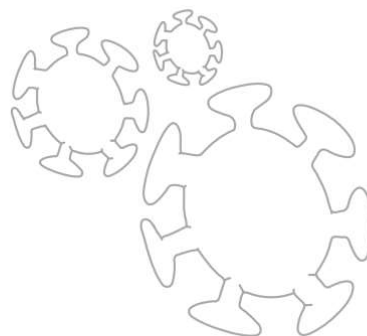
- ▶ **DISTRIBUIÇÃO** de máscaras, viseiras e luvas.
- ▶ **DISPONIBILIZAÇÃO** de gel antiséptico individual.
- ▶ **CRIAÇÃO** de pontos de higienização nas zonas sociais, com gel antiséptico.

LIMPEZA

- ▶ **LIMPEZA REFORÇADA** nas lojas, plataformas e serviços internos, nomeadamente nas zonas comuns e zonas consideradas críticas (corrimãos, torneiras, cestos de compra, carrinhos, teclados, computadores, etc.).
- ▶ **SERVIÇO DE HIGIENIZAÇÃO** por pulverização nas lojas, plataformas logísticas e sede.

FORMAÇÃO E EVENTOS

- ▶ **ACELERAÇÃO** da digitalização de programas de formação e disponibilização de oferta formativa de diversos formatos.
- ▶ **PREPARAÇÃO DE EQUIPAS** para novas formas de vendas, como por exemplo, vendas à distância.
- ▶ **ORGANIZAÇÃO** de eventos em formato virtual (Ex. Evolution Days, Festa Natal, entre outros).



SERVIÇOS DE APOIO E BENEFÍCIOS

- ▶ **DISPONIBILIZAÇÃO** de um conjunto de serviços de apoio aos Colaboradores, como a telenfermagem e apoio psicológico.
- ▶ **DISPONIBILIZAÇÃO** de voucher aos Colaboradores possibilitando o apoio à aquisição de ferramentas de trabalho.

INFORMAÇÃO

- ▶ **CRIAÇÃO** de um espaço de comunicação semanal - Minuto LM - para prestar informações de uma forma mais direta e regular.
- ▶ **CRIAÇÃO** de uma área específica na intranet, para todos os temas relacionados com COVID-19, de acesso a todos os Colaboradores.

- ▶ **CRIAÇÃO** de FAQs semanais com as medidas implementadas em cada momento e que terão de ser cumpridas.

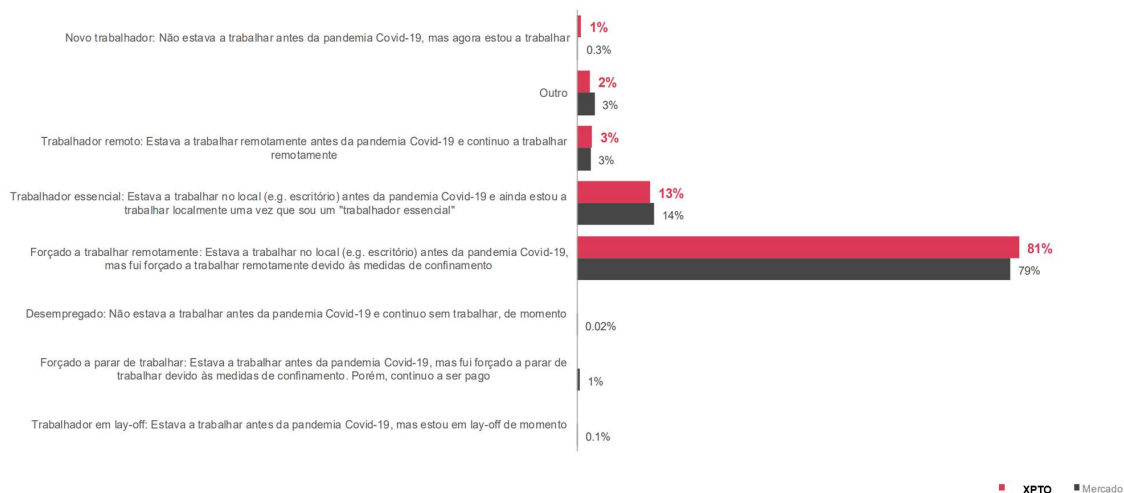
- ▶ **REALIZAÇÃO** de webinars para os managers e guiões de intervenção da empresa, para facilitar o processo de gestão de equipas e relação profissional à distância.

- ▶ **CAMPANHA** de comunicação interna para reforçar a utilidade empresa na vida dos Clientes e promover a adaptação ao novo modelo de negócio.

- ▶ **CRIAMOS** “O vírus ainda mexe”, uma campanha de comunicação interna, em vídeo e cartazes, que comunicam medidas de prevenção que devem ser adotadas, lembradas e respeitadas por todos. Cada edição foi dedicada a uma temática da vida profissional, familiar e social.

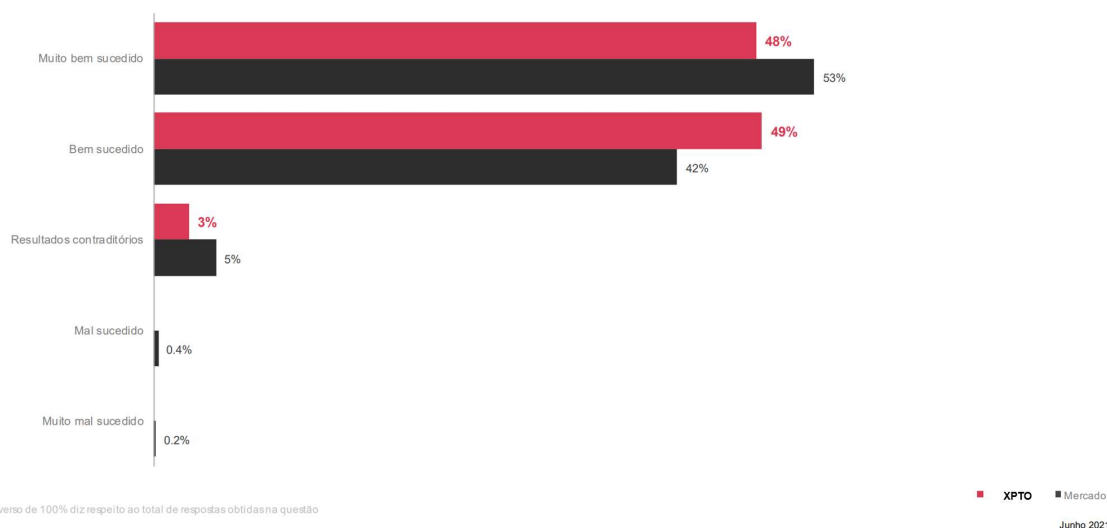
Anexo 3 - Inquérito interno: Situação profissional atual: Qual das seguintes opções melhor descreve a sua situação profissional atual?

A6 Qual das seguintes opções melhor descreve a sua situação profissional atual?



Anexo 4 - Inquérito interno: Como classificaria o sucesso da transição para trabalho remoto devido à pandemia Covid-19 na sua empresa?

B1 Como classificaria o sucesso da transição para trabalho remoto devido à pandemia Covid-19 na sua empresa?



Anexo 5 - Plataformas de Colaboração utilizadas

ESTAS SÃO AS NOSSAS PLATAFORMAS DE COLABORAÇÃO:

Gmail - Plataforma de Email.

Calendário - Agendar, planejar e organizar o teu dia de trabalho.

Drive - Armazenar, partilhar e colaborar ficheiros/pastas a partir de qualquer dispositivo telemóvel e/ou computador.

Docs - Para trabalhar de forma colaborativa e em tempo real com a tua equipa.

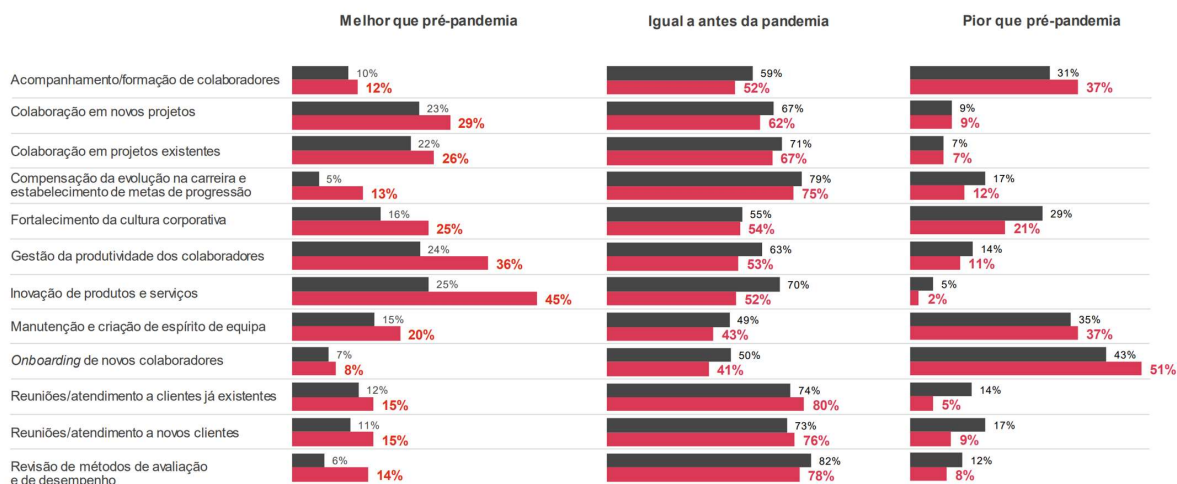
Meet - Reunir com a tua equipa ou com parceiros externos.

Workplace - Comunicar, consultar, esta é a plataforma de comunicação interna mais utilizada.



Anexo 6 - Inquérito interno: Como descreveria a eficácia da sua empresa na realização das seguintes atividades tendo colaboradores a trabalhar remotamente?

B7 Como descreveria a eficácia da sua empresa na realização das seguintes atividades tendo colaboradores a trabalhar remotamente?



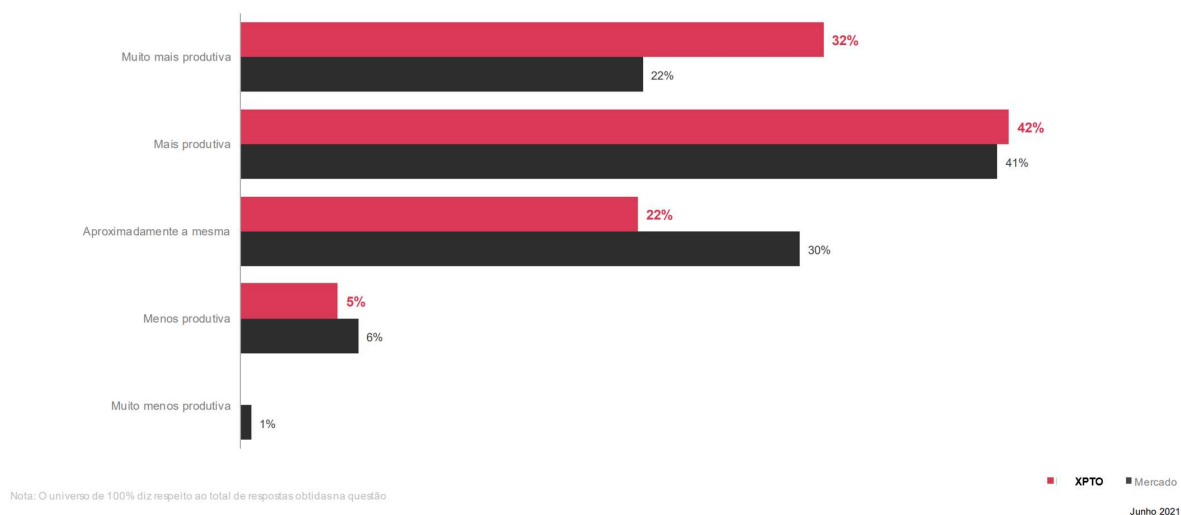
Nota: O universo de 100% diz respeito ao total de respostas obtidas na questão

■ XPTO ■ Mercado

Junho 2021

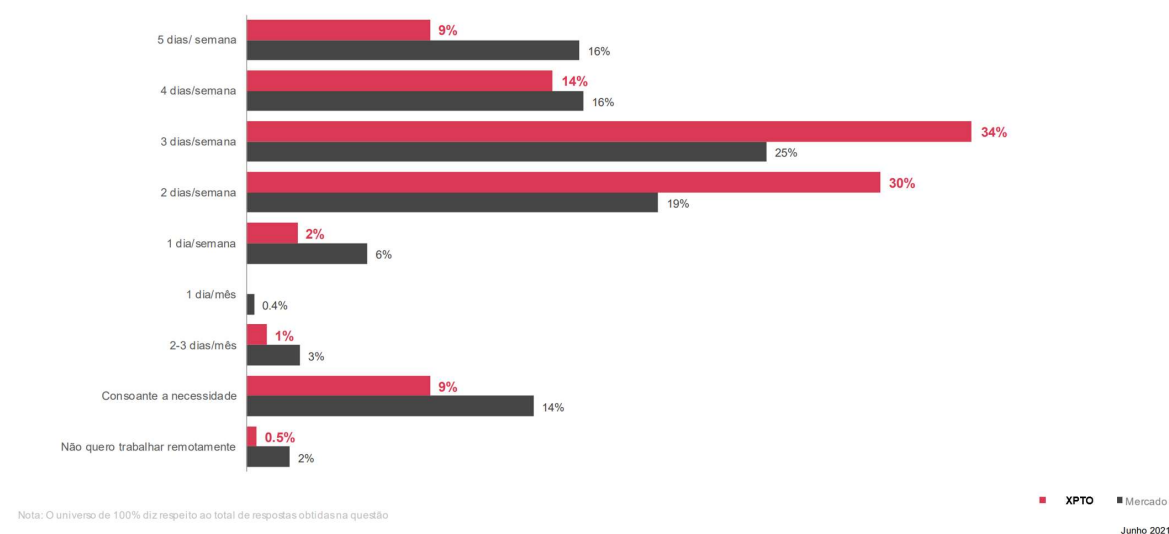
Anexo 7 - Inquérito interno: Qual das seguintes opções melhor descreve a sua produtividade a trabalhar remotamente comparativamente com a situação pré-pandemia Covid-19?

B2 Qual das seguintes opções melhor descreve a sua produtividade a trabalhar remotamente comparativamente com a situação pré-pandemia Covid-19?



Anexo 8 - Inquérito interno: Com que frequência gostaria de trabalhar remotamente após a pandemia Covid-19, caso a sua empresa lhe permitisse trabalhar conforme deseja?

B4 Com que frequência gostaria de trabalhar remotamente após a pandemia Covid-19, caso a sua empresa lhe permitisse trabalhar conforme deseja?



Anexo 9- Inquérito interno: Que iniciativas deve a sua empresa priorizar de forma a garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente?

B8 Que iniciativas deve a sua empresa priorizar de forma a garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente?

