



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade:
Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências
para Gestores de Recursos Humanos**

Inês Marques Ferreira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado, ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade:
Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências
para Gestores de Recursos Humanos**

Inês Marques Ferreira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Associado, ISCTE –
Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Agradecimentos

Este projeto significa o término de uma etapa importante da minha vida, que se encheu de experiências e de todas as pessoas com as quais as vivi e que fizeram delas um bonito caminho.

Primeiramente, agradeço ao Professor Aristides Ferreira pela partilha de todo o seu conhecimento, pela disponibilidade e motivação em todos os aspetos dos projetos, e essencialmente por me ter desafiados ao longo desta etapa.

Agradeço aos meus amigos - Carolina, Tiago, Margarida, Sofia, Carvalho, Inês, Madalena e Martins - pelo apoio incondicional, por insistirem em fazer-me esquecer este projeto nos momentos certos e por me incentivarem a fazê-lo e fazerem a melhor companhia silenciosa noutros tantos.

Aos meus pais, agradeço pelo esforço, amor e dedicação que me permitiram sonhar e não deixar sonhos para trás, por me terem guiado deixando-me sempre ser e por acreditarem indubitavelmente em mim.

Por fim, agradeço à minha irmã por ser a companheira de todas as etapas da vida, por me ter ensinado a ser pessoa e não calar os anseios, por me ter mostrado que as falhas são apenas oportunidades para fazer melhor.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

A pandemia de COVID-19 provocou alterações de forma imperativa no contexto de trabalho das organizações em Portugal e por todo o mundo, impulsionando a investigação acerca do trabalho remoto, pela necessidade de compreender de que forma as empresas e os seus gestores deverão adaptar os seus processos e práticas. Os estudos desenvolvidos no âmbito do trabalho remoto ao longo das últimas décadas focam-se essencialmente na identificação dos benefícios e desvantagens do teletrabalho para os trabalhadores e para as empresas e na análise do papel de alguns fatores.

O objetivo deste projeto consiste na elaboração de uma proposta de formação que providencie conhecimentos, ferramentas e o desenvolvimento de competências aos gestores de recursos humanos e outros profissionais da área para a mitigação dos obstáculos associados ao trabalho remoto e a potenciação dos benefícios. A metodologia utilizada na recolha de dados permitiu reunir um conjunto de perspetivas acerca dos desafios e necessidades inerentes à implementação do teletrabalho através de jornais, relatórios de entidades relevantes de gestão, de plataformas online de formação e oferta de emprego e da realização de um questionário ao público alvo da formação.

A análise integrada dos conteúdos obtidos permitiu identificar as principais categorias e subcategorias englobando as exigências do teletrabalho e os recursos necessários. Posteriormente, realizou-se a definição dos objetivos de aprendizagem e o alinhamento da estrutura e da metodologia da formação para a concretização destes objetivos. A proposta de formação elaborada oferece um valioso contributo na transferência dos princípios teóricos alcançados na investigação para um contexto prático.

Palavras-chave: Trabalho Remoto, Competências, Gestão de Recursos Humanos, Bem-Estar, Produtividade, Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, Formação

Códigos de Classificação JEL: J24 – Capital Humano; M53 - Formação

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

The COVID-19 pandemic brought imperative changes in the work context of organizations in Portugal and around the world. This phenomenon increased research on remote work, due to the need to understand how companies and their managers should adapt their processes and practices. The studies carried out in the field of remote work over the last decades have focused on identifying the benefits and shortcomings of telecommuting for workers and companies and on analysing the role of some factors.

The goal of this project is to prepare a training proposal that provides knowledge, tools, and the development of relevant skills to human resource managers and other professionals in the field to mitigate the obstacles and problems associated with remote work and maximize the benefits. The methodology used in data collection allowed us to gather a wide range of perspectives regarding the challenges and needs inherent to the implementation of telework through newspapers, reports from relevant management entities/organizations, online training and job offer platforms and the completion of a questionnaire to the target audience of the training.

The integrated analysis of the content obtained from each source allowed the identification of the main categories and subcategories, seeking to cover the demands of telecommuting and the necessary resources. Subsequently, we proceeded to define the learning objectives and the alignment of the structure and methodology of training to achieve these objectives. The training proposal elaborated offers a valuable contribution in transferring the theoretical principles reached in the investigation to a practical context.

Keywords: Remote work, Skills, Human Resources Management, Well-being, Productivity, High Performance Work Systems, Training

JEL Classification: J24 – Human Capital; M53 - Training

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1. Teletrabalho.....	5
2.1.1. Teletrabalho na Pandemia de COVID-19.....	7
2.1.2. Efeitos Positivos e Negativos do Teletrabalho.....	7
2.1.3. Mediadores e Moderadores dos Efeitos do Teletrabalho.....	10
2.1.3.1. Tecnologia.....	10
2.1.3.2. Características do trabalho	10
2.1.3.3. Extensão do teletrabalho	11
2.1.3.4. Suporte Social e Organizacional	12
2.1.3.5. Características do individuo	13
2.2. Teoria das Exigências e Recursos.....	13
2.2.1. Modelo	13
2.2.2. Alterações das exigências e dos recursos do trabalho	15
2.3. Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.....	17
2.3.1. Adaptações necessárias ao teletrabalho	19
2.4. Técnicas de Ambiente Virtual.....	22
2.4.1. Utilização das Técnicas de Ambiente Virtual na formação à distância....	23
3. Metodologia	25
3.1. Jornais Online e Relatórios	28
3.2. Artigos Científicos e Livros	28
3.3. Entidades de ensino online e plataformas de oferta de emprego.....	29
3.4. Questionário	30
3.4.1. Amostra.....	30
3.4.2. Procedimento.....	31
3.4.3. Operacionalização das Variáveis.....	32

4. Resultados	35
4.1. Jornais Online e Relatórios	35
4.2. Artigos Científicos e Livros	37
4.3. Entidades de ensino online e plataformas de oferta de emprego.....	39
4.4. Questionário	40
4.5. Análise Integrada dos Resultados	44
5. Proposta de Intervenção	47
5.1. Objetivos de Aprendizagem	48
5.1.1. Comunicação	48
5.1.2. Organização.....	49
5.1.3. Tecnologia.....	50
5.1.4. Liderança.....	51
5.1.5. Equilíbrio Trabalho-Família.....	52
5.1.6. Processos GRH.....	52
5.2. Estrutura e Instrumentos da Formação	53
6. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	55
7. Conclusão	57
8. Bibliografia.....	59
9. Anexos	69
A. Questionário.....	69
B. Síntese da Notícias de Jornais Online	80
C. Síntese dos Relatórios.....	84
D. Síntese das Ofertas Formativas	85
E. Anúncios Recolhidos.....	87
F. Análise Descritiva do Questionário.....	88
G. Categorias e Subcategorias da Formação	95

Índice de Figuras

<i>Figura 2.1 - Modelo de Exigências e Recursos do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2006)</i>	15
<i>Figura 2.2 - Papel mediador do modelo JD-R na relação entre os STAD e o Burnout (Kloutsiniotis & Mihail, 2020)</i>	19
<i>Figura 3.1 - Processo de recolha de dados</i>	27
<i>Figura 3.2 - Caracterização da amostra</i>	31
<i>Figura 4.1 - Valores médios do impacto do teletrabalho nos diferentes aspetos do trabalho</i>	41
<i>Figura 5.1 - Categorias e subcategorias</i>	45
<i>Figura 5.2 - Taxonomia dos Objetivos Educacionais de Bloom</i>	47

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 4.1 - Desafios no trabalho remoto</i>	40
<i>Gráfico 4.2 - Burnout no trabalho remoto</i>	41
<i>Gráfico 4.3 - Valores médios das alterações provocadas pelo teletrabalho nas abordagens de gestão</i>	42
<i>Gráfico 4.4 - Competências mais relevantes no trabalho remoto</i>	43
<i>Gráfico 4.5 - Competências atuais dos gestores associadas ao trabalho remoto</i>	43
<i>Gráfico 4.6 - Principais características dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho</i>	44

Índice de Tabelas

<i>Tabela 2.1 - Aspetos do trabalho remoto identificados como recursos e exigências</i>	16
<i>Tabela 3.1 - Fontes de recolha de dados por objetivo</i>	27
<i>Tabela 4.1 - Conhecimentos, competências e comportamentos a desenvolver identificados nos jornais online</i>	36
<i>Tabela 4.2 - Conhecimentos, competências e comportamentos a desenvolver identificados nos relatórios</i>	37
<i>Tabela 4.3 - Obstáculos, benefícios, mediadores e moderadores associados ao trabalho remoto</i>	38
<i>Tabela 4.4 - Conhecimentos, competências e comportamentos incluídos em ofertas formativas e procurados no mercado de trabalho</i>	39
<i>Tabela 5.1 - Objetivos de aprendizagem da categoria Comunicação</i>	49
<i>Tabela 5.2 - Objetivos de aprendizagem da categoria Organização</i>	50
<i>Tabela 5.3 - Objetivos de aprendizagem da categoria Tecnologia</i>	50
<i>Tabela 5.4 - Objetivos de aprendizagem da categoria Liderança</i>	51
<i>Tabela 5.5 - Objetivos de aprendizagem da categoria Equilíbrio Trabalho-Família</i>	52

<i>Tabela 5.6 - Objetivos de aprendizagem da categoria Processos GRH</i>	53
<i>Tabela 5.7 - Estrutura e instrumentos da formação</i>	55

Glossário de Siglas

AMO – Habilidades, Motivação, Oportunidades

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD-R – Modelo de Trabalho das Exigências e Recursos

RH – Recursos Humanos

STAD – Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

TAV – Técnicas de Ambiente Virtual

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, a temática do trabalho remoto tem sido abordada de diversas formas, algumas abordagens procuram entender a eficiência desta forma de trabalho e outras o seu impacto nas equipas e na assimilação e partilha de uma cultura organizacional comum. Na perspetiva do trabalhador, existem ainda estudos que exploram a influência do trabalho remoto em aspetos relacionados com a satisfação no trabalho e com o equilíbrio trabalho-família. São vastos os domínios afetados pela alteração da forma de trabalho tradicional para o trabalho realizado a partir de casa, discutindo-se inclusive a dimensão ambiental (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Barone Gibbs et al., 2021).

A crescente implementação de ferramentas tecnológicas no local do trabalho, a digitalização e a globalização, tornaram os recursos humanos mais capazes de realizar as suas tarefas e comunicar com as suas equipas, em qualquer lugar. Atualmente, é possível conjugar na mesma equipa talentos de locais distantes no globo, e à medida que esta se torna uma situação comum, torna-se também premente a necessidade de perceber como potenciar os aspetos positivos e mitigar os aspetos negativos, assim como, o seu impacto.

Em particular, no contexto em que o mundo vive atualmente, motivado pela COVID-19, as empresas adotaram de forma imperativa o trabalho remoto, tornando todos os aspetos anteriormente referidos substancialmente mais relevantes e dando origem a novos problemas e questões, dado que existe uma dificuldade superior de dividir a esfera pessoal da esfera profissional quando o espaço de trabalho é dividido por todos os elementos da família (Galanti et al., 2021). No entanto, existe um aspeto determinante e transversal a ser considerado na investigação de alguns destes temas, o aspeto relacionado com os conhecimentos e competências necessários aos profissionais de recursos humanos e aos gestores para gerir equipas de trabalho remotamente (Darouei & Pluut, 2021; Galanti et al., 2021).

Diversos investigadores revelaram existir um efeito positivo do trabalho remoto na eficiência das organizações e na felicidade dos trabalhadores (Beauregard et al., 2019; Vega et al., 2015), todavia, o aspeto particular relacionado com o que os profissionais de recursos humanos necessitam para reduzir as dificuldades e potenciar os benefícios do teletrabalho é uma questão pouco desenvolvida nos estudos realizados acerca do trabalho

remoto. Por conseguinte, é fundamental debater quais as características do trabalho e os aspetos organizacionais que tornam o trabalho a partir de casa uma forma de trabalho benéfica para o trabalhador e para a organização, de forma a entender qual o impacto que as políticas e práticas de recursos humanos têm nesses aspetos e de que maneira podem ser adaptados ao contexto de trabalho à distância. O contexto de trabalho à distância assume características distintas quando comparado com o trabalho presencial, destacando-se a diminuição da interação social e profissional, o conflito trabalho-família e a gestão do tempo e autodisciplina (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Neste projeto pretende investigar-se inicialmente quais as principais dificuldades identificadas por gestores e trabalhadores durante a realização do trabalho a partir de casa e quais as sugestões desenvolvidas pelas organizações e pelos investigadores para responder à súbita transição, a fim de elaborar uma proposta de formação que permita aos profissionais da área de recursos humanos das organizações adquirirem conhecimentos, competências e comportamentos para gerir os trabalhadores no regime de teletrabalho.

Desta forma, foi inicialmente realizada uma revisão da literatura com o intuito de reconhecer quais as exigências associadas ao trabalho remoto e quais os recursos que as organizações e os indivíduos devem incluir para a execução competente das suas tarefas e para o seu bem-estar. O modelo dos recursos e exigências explica o impacto das exigências e os recursos do trabalho no bem-estar e motivação dos indivíduos, permitindo neste contexto entender o impacto das alterações das condições de trabalho nestes dois aspetos e conseqüentemente na produtividade dos indivíduos e das organizações (Jamal et al., 2021). Segundo este modelo, as exigências são aspetos físicos, sociais e psicológicos do trabalho que exigem esforço físico e psicológico contínuo que podem resultar num impacto negativo na saúde dos trabalhadores, por outro lado, os recursos são também aspetos físicos, sociais e psicológicos do trabalho porém estes contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento pessoal, para facilitar a concretização das tarefas de trabalho e podem ainda ter um papel importante na redução das exigências (Bakker & Demerouti, 2007).

Desta forma, as mudanças provocadas pela realização do trabalho a partir de casa requerem da parte das organizações uma análise e posterior intervenção através do redesenho do trabalho e de formações, para reduzir as exigências e aumentar os recursos. Os sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) incluem um conjunto de políticas e

práticas cujo intuito é elevar o desempenho organizacional através da promoção de comportamentos pretendidos e do aumento do capital humano (Boselie, 2014; Jiang et al., 2012). Assim, os STAD permitem reduzir as exigências que impactam negativamente o bem-estar dos trabalhadores e aumentar os recursos que têm um impacto positivo no bem-estar e motivação e, por conseguinte, na performance dos indivíduos. O desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos profissionais de recursos humanos viabiliza a adaptação da gestão de recursos humanos ao contexto remoto e às necessidades identificadas (Wood & de Menezes, 2011).

Os recursos tecnológicos atualmente utilizados pelas organizações, tais como os e-mails, permitem desenvolver estratégias de comunicação e troca de informação semelhantes às existentes no ambiente presencial, no entanto, são incapazes de substituir as interações cara-a-cara. Assim, torna-se fundamental a integração de softwares que permitam a realização de interações de maior qualidade, adequando a frequência e estrutura destas formas de comunicação, evitando demasiadas interrupções. A integração de técnicas de ambiente virtual na formação à distância dos profissionais de recursos humanos poderá não só garantir um maior *engagement* e, por isso, maior eficácia na aprendizagem, mas também elaborar uma formação que se aproxima do contexto virtual promovido pelo teletrabalho (Gao et al., 2019).

Adicionalmente, recolheram-se informações e dados relevantes acerca desta temática, através de notícias, anúncios de emprego, oferta de cursos e formações no âmbito do trabalho remoto, com o intuito de compreender a perspetiva das organizações e dos seus gestores acerca desta mudança abrupta, quais as competências procuradas no mercado de trabalho associadas à realização do trabalho remotamente e qual a oferta para o desenvolvimento dessas competências. Os dados recolhidos, em conjunto com a revisão da literatura, procuram identificar o *gap* existente de competências entre os profissionais de recursos relativos à gestão do trabalho remoto e distinguir os principais aspetos a considerar no desenvolvimento de novas e adequadas competências, conhecimentos e comportamentos. Por último, foi realizado um questionário destinado aos profissionais de recursos humanos e outros profissionais da área, a fim de compreender quais as competências mais valorizadas na gestão do trabalho remoto, quais as competências que os indivíduos possuem atualmente, e quais as tendências no desenvolvimento de competências.

Este projeto foi elaborado em simultâneo com o projeto REMOWA, desenvolvido pelo programa ERASMUS+, no qual o ISCTE foi parceiro, o que permitiu desenvolver uma perspetiva mais ampla das implicações da pandemia de COVID-19 nas organizações e no bem-estar e performance dos indivíduos.

Os estudos sugerem que são necessários novos processos de trabalho que promovam o desenvolvimento de competências pessoais dos trabalhadores e novas ferramentas que contribuam para aumentar a funcionalidade do trabalho remoto, a fim de potenciar os benefícios associados ao teletrabalho (Galanti et al., 2021). Deste modo, espera-se que a proposta elaborada contribua para a formulação de formações nas organizações que utilizem este regime, e para o conhecimento geral existente acerca do trabalho remoto, promovendo melhorias na implementação desta forma de trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1. Teletrabalho

Nas últimas décadas, as investigações acerca do teletrabalho têm surgido de diferentes perspectivas. As distintas abordagens ao trabalho remoto permitem ter uma visão ampla e dinâmica do conceito, porém, acentuam a complexidade, dando origem a resultados e conclusões paradoxais. Existe uma multiplicidade de definições do conceito na literatura, que surgem em função das alterações do contexto socioeconómico e da evolução tecnológica. O teletrabalho surge nos anos 70, nos Estados Unidos da América (Eurofound & ILO, 2017), assim como a primeira definição do conceito, inicialmente denominado *telecommuting*, o teletrabalho foi definido como trabalho realizado a partir de casa, utilizando as tecnologias para comunicar com o local de trabalho convencional (Nilles, 1975, as cited in Bailey & Kurland, 2002).

A génese deste novo modelo de trabalho é desencadeada pela necessidade de elaborar uma estratégia cujos objetivos seriam diminuir os gastos das organizações com os espaços de trabalho e otimizar o equilíbrio trabalho-família (Bailey & Kurland, 2002). Posteriormente, emergiram outros fatores indutores do crescimento do teletrabalho no que diz respeito às deslocações para o local trabalho, nomeadamente a eliminação do tempo despendido em viagem pelos trabalhadores e dos gastos inerentes, e a redução da poluição e do tráfego (Golden & Veiga, 2005). Acompanhando a evolução da digitalização e das tecnologias de comunicação e informação, o número de trabalhadores com formas de trabalho flexíveis foi aumentando nas mais recentes décadas. O aparecimento dos smartphones, tablets e outras tecnologias semelhantes tornou possível trabalhar em qualquer lugar, facilitando e enriquecendo as interações e partilha de informações. Ao longo deste período de evolução tecnológica, existiu simultaneamente uma evolução das ocupações, surgindo cada vez mais trabalhos cujas características permitem a realização das tarefas em trabalho remoto (Eurofound & ILO, 2017).

Paralelamente aos fatores impulsionadores do teletrabalho, existem fatores que dificultaram ao longo dos anos um crescimento superior desta forma de trabalho, tais como a perceção dos trabalhadores em relação à sustentabilidade do trabalho remoto, a necessidade de interação no trabalho e a imprescindível existência de um espaço e de equipamentos adequados à realização das tarefas de trabalho em casa (Vilhelmson &

Thulin, 2016). De acordo com a literatura, a implementação do teletrabalho foi sendo adiada em parte das organizações devido à resistência dos gestores, cujas principais razões seriam a dificuldade de adaptação das práticas tradicionais de liderança ao novo contexto, a perda de controlo e a impossibilidade de monitorizar as tarefas de forma semelhante à realizada presencialmente (Bailey & Kurland, 2002; de Vries et al., 2019; Vilhelmson & Thulin, 2016). Segundo Cooper & Kurland (2002), os líderes identificam ainda a aprendizagem informal, as sinergias de equipa e a mentoria como as principais adversidades no contexto de liderança à distância. Neste sentido, alguns autores têm vindo a oferecer um conjunto de sugestões de forma a mitigar os fatores que inibem ou tornam mais complexo o processo de implementação do teletrabalho, tais como: a formação prévia dos líderes de modo a preparar antecipadamente a transição para uma nova forma de liderança (Lautsch et al., 2009); o planeamento das interações e a utilização de plataformas para preservar a comunicação informal (Grant et al., 2013; B. Wang et al., 2021); e o redesenho dos trabalhos dos teletrabalhadores de acordo com inevitáveis alterações provocadas pela realização das tarefas fora do local tradicional.

Ao analisar a literatura, é possível verificar que existe um conjunto de denominações para teletrabalho cujas definições incluem aspetos discordantes, consoante o prisma ou propósito das investigações. Apesar de existir uma base comum, estas designações diferem na definição pela ausência ou divergência em elementos como a extensão de trabalho realizado em teletrabalho, o tipo de relação laboral ou o entendimento relativo ao local de trabalho substituto (Allen et al., 2015). Consequentemente, os resultados obtidos nas investigações revelam-se incongruentes, inviabilizando a construção de um modelo fidedigno relativamente à viabilidade do teletrabalho.

De acordo com Golden e Veiga (2005), o teletrabalho define-se pela realização de uma porção do trabalho fora do local de trabalho convencional, frequentemente a partir de casa, e comunicando por intermédio de computadores. No entanto, a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) concedeu-lhes um papel fundamental no teletrabalho, pelo impacto que têm enquanto facilitadoras da colaboração e da troca de informações, que se refletem na performance dos indivíduos (Boell et al., 2016). O impacto gerado traduziu-se numa nova interpretação de teletrabalho, remetendo a utilização das tecnologias de informação e comunicação como instrumento para substituir o meio ambiente de trabalho convencional (Bélanger et al., 2013).

Considerando investigações anteriores acerca deste conceito, Allen et al. (2015) elaboraram uma definição que compreende todos os aspetos fundamentais, definindo o teletrabalho como uma forma de trabalho que compreende a realização de parte das horas de trabalho fora do local de trabalho convencional, tipicamente em casa, por parte dos elementos de uma organização, interagindo com os outros indivíduos através de tecnologias quando as tarefas assim o exigirem.

2.1.1. Teletrabalho na Pandemia de COVID-19

Um estudo realizado pela Eurofound com dados de julho de 2020, mostra que 55,3% dos trabalhadores em Portugal não sentiu apoio regular dos seus pares e 61,9% não sentiu apoio regular dos seus gestores, evidenciando o suporte social como uma das principais lacunas na implementação do trabalho remoto. Paralelamente à necessidade de apoio regular dos colegas e supervisores, o trabalho remoto reúne um conjunto de desafios relacionados com a comunicação, a gestão, a transparência, as tecnologias, a segurança e a manutenção da coesão das equipas (B. Wang et al., 2021).

O trabalho remoto compreende diversos desafios para trabalhadores e empresas, essencialmente durante o período de transição, uma vez que as práticas e processos implementados no modelo presencial necessitam de alterações e adaptações. Contudo, no trabalho remoto em contexto pandémico as adversidades crescem, dado que, por um lado a vida pessoal ou familiar dos trabalhadores pode sofrer alterações devido à pandemia, e por outro lado as empresas não dispuseram do tempo necessário para a preparação e implementação gradual desta forma de trabalho (B. Wang et al., 2021). A mudança necessária para uma forma de trabalho remota de alta intensidade (todos os dias de trabalho a partir de casa) conduziu ao aumento das exigências e à mudança abrupta dos recursos indispensáveis à realização das tarefas.

2.1.2. Efeitos Positivos e Negativos do Teletrabalho

São diversas as investigações realizadas com o intuito de compreender o impacto do teletrabalho nas organizações e nos indivíduos. Apesar da relutância dos gestores na implementação de formas de trabalho mistas, trabalho presencial e teletrabalho, o

teletrabalho contribui positivamente para o bem-estar, assim como para a performance, sendo esta relação mediada por alguns fatores (Charalampous et al., 2019).

O teletrabalho reúne um conjunto de características que permitem aumentar a flexibilidade de horário e autonomia dos trabalhos, que por sua vez possibilita o ajuste das tarefas ao tempo disponível e ao ciclo de produtividade, traduzindo-se no incremento de produtividade face à obtida no trabalho tradicional. Adicionalmente, a gestão do horário proporciona um equilíbrio entre as exigências do trabalho e os compromissos da vida pessoal, podendo resultar num aumento do bem-estar (Boell et al., 2016). O teletrabalho proporciona maior autonomia aos trabalhadores, isto é, “o nível de interdependência dos trabalhadores quer na sua agenda, quer nas decisões relativas à execução das tarefas” diminui (Hackman & Oldham, 1976), o que significa que os trabalhadores podem decidir como e quando cumprir as suas tarefas, conduzindo assim a um aumento de produtividade e de satisfação com o trabalho, como anteriormente elucidado (Gajendran & Harrison, 2007).

Os benefícios do teletrabalho incluem a redução do tempo despendido em deslocações, essencial não apenas no aproveitamento deste tempo para a realização de outras tarefas mas também na melhoria da qualidade de vida e redução do stress (Thulin et al., 2019) e a existência de um ambiente de trabalho mais silencioso e com menor número de interrupções, permitindo aumentar o foco e concentração de acordo com as características das atividades (Grant et al., 2013). Desta forma, a literatura indica que a diminuição de comunicação ao nível da partilha de informações, que poderia ter um impacto nefasto na performance dos trabalhadores e equipas, pode afinal ser uma forma de reduzir o excesso de informação partilhada e o número de momentos de reunião (Fonner & Roloff, 2010). Alguns dos aspetos que caracterizam o trabalho remoto contribuem para o aumento do bem-estar dos indivíduos, assim como para aumentar o desempenho e satisfação com o trabalho (Bailey & Kurland, 2002).

Por outro lado, em contraste com os fatores anteriormente referidos, a diminuição de contacto presencial com os colegas de trabalho e a linha ténue que separa o trabalho da vida pessoal, quando as tarefas são realizadas em casa, são aspetos que poderão ter um impacto negativo no bem-estar e na produtividade dos trabalhadores (Gajendran & Harrison, 2007). A diminuição da interação social é uma consequência do teletrabalho identificada como tendo um elevado impacto no stress psicológico, originando emoções

negativas e afetando desta forma o bem-estar dos indivíduos (Mann & Holdsworth, 2003). Se por um lado as alterações nos processos interpessoais em teletrabalho podem oferecer um ambiente mais silencioso e sem interrupções, que favorece o foco e a concentração (Boell et al., 2016; Grant et al., 2013; Lautsch et al., 2009), por outro lado pode implicar um aumento do isolamento social e profissional (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; de Vries et al., 2019), na partilha de conhecimento e na comunicação e relação com os colegas e chefes (Allen et al., 2015; Bélanger et al., 2013).

Outros autores identificam a perceção negativa dos trabalhadores em relação à sua progressão na carreira como uma contrariedade do teletrabalho, uma vez que os trabalhadores consideram que existe uma diminuição da sua visibilidade devido ao facto de os superiores não conseguirem observar os desempenhos que se distinguem quando o trabalho é realizado remotamente, isto é, entendem que o afastamento do local de trabalho presencial os coloca fora da vista dos superiores, e por conseguinte, fora das opções para possíveis promoções futuras (Charalampous et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007). Segundo Gajendran e Harrison (2007), não existe uma relação negativa entre o trabalho remoto e as perspetivas de carreira, no entanto, a perceção dos indivíduos em relação a esse aspeto pode influenciar o seu bem-estar e produtividade.

Apesar do teletrabalho ser frequentemente associado à possibilidade de gerir os compromissos profissionais e pessoais, e conseqüentemente, ao aumento do tempo disponível para a vida familiar, alguns estudos indicam que a utilização do espaço pessoal para a realização de tarefas do trabalho e a utilização de tecnologia, tais como os telemóveis, dificultam a definição de limites e resultam na sobreposição dos dois contextos, impactando negativamente cada um deles (Gajendran & Harrison, 2007). Quando os compromissos pessoais se sobrepõem às tarefas profissionais, os indivíduos veem o seu foco reduzido e a sua performance afetada, no sentido inverso, os indivíduos sentem muitas vezes dificuldades em desligar do trabalho, pois a sua casa passa a ser o local de trabalho. As tecnologias utilizadas para a realização do trabalho remotamente contribuem para a promoção da cultura *always-on*, que exige a disponibilidade dos indivíduos a qualquer hora, afetando a vida pessoal e o bem-estar (Charalampous et al., 2019).

2.1.3. Mediadores e Moderadores dos Efeitos do Teletrabalho

A integração de mediadores na relação entre o teletrabalho, o bem-estar e a produtividade, explica os paradoxos existentes nos resultados das investigações. O Modelo de Gajendran & Harrison (2007), identifica a autonomia percebida, o conflito trabalho-família e a relação com colegas e chefe, como mediadores da relação entre teletrabalho e satisfação com o trabalho e performance. Existem ainda outros modelos, que colocam aspetos como as características de trabalho e a adequação das tecnologias de informação e comunicação como os principais mediadores desta relação. No entanto, estes modelos definem os mediadores como aspetos fulcrais no estudo da viabilidade de implementação do teletrabalho (Charalampous et al., 2019).

2.1.3.1. Tecnologia

No teletrabalho, as tecnologias de comunicação e informação têm um papel fundamental na criação do ambiente de trabalho, as características e o tipo de tecnologias utilizadas definem o contexto em que os indivíduos realizam as suas tarefas e, por conseguinte, influenciam o seu desempenho (Bélanger et al., 2013). Para além da definição do meio ambiente em trabalho remoto, as TIC têm impacto na forma como os *managers* desenham as funções e na forma como apoiam as suas equipas. As funções e a forma como são suportadas devem ser previamente planeadas para que o trabalho seja executado a partir de casa (Parker & Grote, 2020). A adequada utilização das TIC pode reduzir alguns dos aspetos negativos do teletrabalho, pois têm a capacidade de reduzir a perceção de distância e aumentar a interação, contribuindo para a diminuição do isolamento social e profissional dos indivíduos (Baker et al., 2006; Grant et al., 2013; Leonardi et al., 2010).

2.1.3.2. Características do trabalho

As características das tarefas influenciam a experiência dos indivíduos quando realizam o trabalho a partir de casa. Alguns trabalhos têm características que acentua, os efeitos negativos associados ao teletrabalho na literatura, outros têm características que potenciam o bem-estar e desempenho quando o trabalho é realizado fora do escritório. O nível de complexidade das tarefas e a sua interdependência são duas características que influenciam o sucesso do trabalho remoto, quanto maior a complexidade do trabalho mais

adequada é a realização das tarefas remotamente, uma vez que, a possibilidade de realizá-la num ambiente silencioso e sem interrupções favorece o foco e beneficia o desempenho e satisfação dos indivíduos (Boell et al., 2016; Golden & Gajendran, 2019). Pelo contrário, quanto maior for a interdependência das tarefas, menor é o sucesso do trabalho remoto. A realização de atividade com baixos níveis de interdependência resulta em desempenhos superiores em comparação com atividades que requerem um contacto frequente com os colegas (Golden & Veiga, 2005).

As contrariedades encontradas pelos trabalhadores cujas tarefas têm elevados níveis de interdependência podem ser colmatadas através do uso de tecnologias apropriadas, facilitando desta forma a comunicação e a colaboração (Golden & Gajendran, 2019). Adicionalmente, existem outros aspetos do trabalho que são determinantes para a melhoria das condições e da eficácia, contribuindo do mesmo modo para o bem-estar dos trabalhadores. A autonomia e suporte são recursos do trabalho que impactam a performance, através da gestão do ritmo de trabalho e ajuste dos compromissos aos ciclos de produtividade, e da relação das dificuldades associadas à perceção de distância e à interação. Por outro lado, o aumento de aspetos como a carga de trabalho e a monitorização contribuem negativamente para a eficácia do trabalho remoto. O aumento destas exigências do trabalho prejudica o bem-estar do individuo e pode implicar a sobreposição da vida pessoal e profissional (B. Wang et al., 2021).

2.1.3.3. Extensão do teletrabalho

O número de dias que os indivíduos realizam em trabalho remoto influencia o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores e conseqüentemente definem o sucesso do teletrabalho. Existe uma relação positiva entre o aumento do tempo de teletrabalho e o desempenho, isto é, quanto maior for a porção de trabalho realizada remotamente melhor será a performance do indivíduo (Golden & Gajendran, 2019). No entanto, existem estudos que mostram que o incremento da satisfação com o trabalho não é uniforme à medida que as horas realizadas fora do escritório vão aumentando. O crescimento marginal diminui até atingir o ponto de máxima satisfação e posteriormente a satisfação decresce, porém de forma pouco significativa. O que significa que o regime de trabalho remoto total gera maior satisfação do que o regime totalmente presencial, no entanto, a

opção que mais satisfaz os trabalhadores é o regime misto, com 2 a 3 dias de trabalho remoto por semana (Golden & Veiga, 2005) .

A ausência de interação social, uma das principais dificuldades identificadas no trabalho remoto, pode resultar em stress psicológico, pelo que, à medida que a extensão do regime de teletrabalho aumenta, as empresas devem preocupar-se com apoio dado aos seus trabalhadores e em garantir que as políticas e práticas da organização refletem o suporte necessário (Bentley et al., 2016; Mann & Holdsworth, 2003). No contexto definido pela pandemia, o teletrabalho tornou-se obrigatório e o trabalho passou a ser realizado integralmente a partir de casa, impedindo um planeamento prévio nas empresas e a existência de período de transição, importantes para adaptação às novas necessidades. Num contexto normal, as organizações devem promover o regime misto de trabalho, equilibrando a colaboração virtual com a comunicação presencial e usufruindo dos benefícios de ambas as formas (Allen et al., 2015).

2.1.3.4. Suporte Social e Organizacional

Segundo Allen et al. (2015), a abordagem ao teletrabalho deve ser multifatorial, que inclui os fatores relacionados com o indivíduo, os fatores relacionados com as características do trabalho e os fatores relacionados com a organização. Os fatores organizacionais dizem respeito ao suporte dado pela organização e pelas chefias.

O suporte social e organizacional tem um papel essencial na redução dos aspetos negativos do teletrabalho, através da redução do stress psicológico e do aumento da satisfação, provocados pela diminuição do isolamento e pelo aumento da confiança (Baker et al., 2006; Bentley et al., 2016; B. Wang et al., 2021). Adicionalmente, o suporte social ajuda os indivíduos com tarefas de elevada interdependência, baixa complexidade, a reduzir o impacto da realização das tarefas à distância (Golden & Gajendran, 2019). O desenvolvimento tecnológico permitiu melhorar o trabalho remoto, pois as novas ferramentas permitem criar interações semelhantes às interações cara-a-cara, mitigando o isolamento social e profissional (Allen et al., 2015).

2.1.3.5. Características do indivíduo

As características pessoais, sociais e culturais dos indivíduos são determinantes para a adequação ao trabalho remoto porque impactam vários elementos do trabalho, tais como a comunicação, a gestão do tempo e do equilíbrio trabalho-família, a performance e o isolamento (Bélanger et al., 2013). As competências de autorregulação e autodisciplina distinguem-se como as principais características do indivíduo para o sucesso no trabalho a partir de casa, dado que os trabalhadores com menores níveis de procrastinação necessitam de menos monitorização na gestão das suas tarefas (Allen et al., 2015; B. Wang et al., 2021).

A necessidade de interação, um dos principais desafios do teletrabalho anteriormente identificados, pode ser mais facilmente satisfeita se o indivíduo desenvolver a sua competência virtual individual, uma vez que, esta competência permite comunicar e colaborar de forma mais eficiente com os outros em ambientes virtuais, para a realização de um trabalho comum, garantindo uma maior capacidade de interação (B. Wang et al., 2021).

2.2. Teoria das Exigências e Recursos

O modelo JD-R explica de que forma as exigências e os recursos presentes no trabalho impactam o bem-estar e o *engagement* dos trabalhadores. A pandemia COVID-19 e a obrigatoriedade de alteração do local de trabalho para casa, provocou mudanças nas exigências e recursos e, subsequentemente no bem-estar e *engagement* dos trabalhadores. A transição abrupta não permitiu um planeamento e adaptação por parte das organizações e não permitiu uma alteração de políticas e práticas alinhadas com às novas exigências e aos recursos necessários (Galanti et al., 2021).

2.2.1. Modelo

O modelo JD-R considera que no teletrabalho um aumento das exigências e uma diminuição dos recursos propiciam o *burnout*, dado que, as exigências do trabalho são preditores de exaustão e a falta de recursos reduz o compromisso e aumenta também a exaustão (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2009). As exigências do trabalho

incluem aspetos como a carga de trabalho, a pressão, o contacto com o cliente, o ambiente físico, os horários, as exigências emocionais e as mudanças nas tarefas. As exigências foram inicialmente associadas apenas a efeitos negativos, no entanto, podem dividir-se em obstáculos e desafios, podendo os desafios ter um impacto positivo nos indivíduos e no seu desempenho ao contrário dos obstáculos.

Os recursos incluem a autonomia, o feedback, o suporte social, as oportunidades de aprendizagem, as instalações de trabalho, a flexibilidade de horário e os recursos tecnológicos, e são responsáveis por promover o *engagement*, a motivação e a satisfação no trabalho (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001). O modelo das exigências e recursos encerra em si dois processos distintos, o primeiro diz respeito ao impacto das exigências na exaustão emocional e física dos trabalhadores podendo resultar na diminuição do bem-estar ou mesmo no esgotamento, o segundo diz respeito a um processo motivacional em que os recursos promovem a motivação e *engagement* dos trabalhadores, culminado numa melhoria dos resultados organizacionais (Figura 1). Adicionalmente, existe uma interação entre os dois processos, uma vez que, os recursos do trabalho atenuam o impacto nefasto das exigências e numa situação de elevadas exigências existe uma maior valorização dos recursos e conseqüente aumento da motivação (Bakker & Demerouti, 2007).

Por sua vez, o bem-estar e a motivação dos indivíduos influenciam o desempenho no trabalho, dado que os trabalhadores que experienciam emoções positivas tendem a ser mais criativos, a ter maior energia para despender nas tarefas, a procurar o apoio dos colegas e supervisores e a transmitir o seu compromisso para com estes, reduzindo ainda a possibilidade de *burnout* (Bakker et al., 2014; Kwon & Kim, 2020).

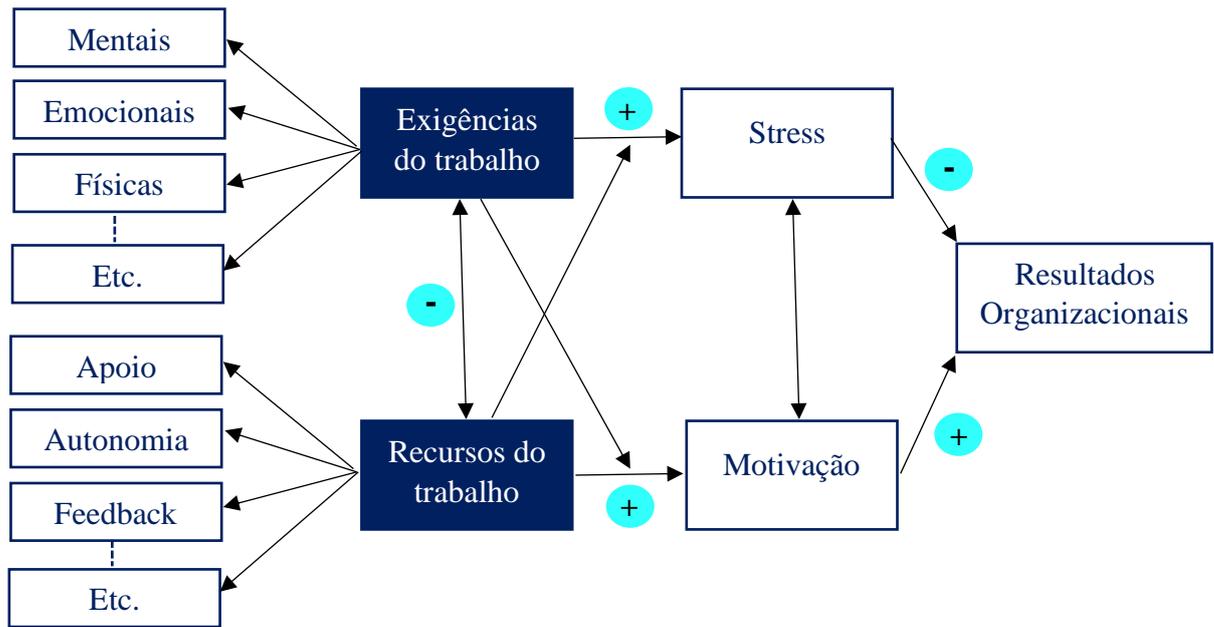


Figura 2.1 - Modelo de Exigências e Recursos do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2006)

Inicialmente, o modelo foi desenhado pressupondo que os gestores e os departamentos de recursos humanos são os responsáveis pela criação do ambiente de trabalho através do descritivo das funções, da determinação do objetivos e do fornecimento dos recursos necessários ao desempenho esperado, no entanto, a literatura mais recente introduz um fator importante que é a proatividade dos indivíduos na realização e ações que redesenham o seu trabalho aumentando os seus recursos e desafios e reduzindo as exigências, através da alteração em dimensões distintas das tarefas, na interação com os outros ou mesmo no seu desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2016; Bakker et al., 2014). Estes ajustes *bottom-up*, associados aos aspetos definidos pela organização têm um impacto na otimização do ambiente de trabalho (Bakker et al., 2014). A utilização deste modelo como ferramenta de gestão permite analisar as exigências e recursos existentes e elaborar uma intervenção personalizada e adequada à situação (Bakker & Demerouti, 2007).

2.2.2. Alterações das exigências e dos recursos do trabalho

O trabalho remoto traz uma nova perspectiva das diversas dimensões do trabalho, existindo novas exigências e alterações da natureza das existentes, assim como dos recursos (Tavares et al., 2020; B. Wang et al., 2021). Para reduzir a exaustão e aumentar a motivação e, por sua vez, promover o bem-estar e desempenho, as organizações devem

adaptar a combinação entre exigências e recursos necessários. A redução das exigências, nomeadamente da ambiguidade das funções e os conflitos e o aumento dos recursos, resenhando o ambiente de trabalho e proporcionando o apoio adequado, permitem obter melhores resultados ao nível do bem-estar e do desempenho (Bakker et al., 2014).

A literatura indica que as principais exigências associadas ao teletrabalho em comparação com o trabalho presencial são o possível aumento da carga de trabalho, as diferentes infraestruturas necessárias, a alteração das práticas de gestão, o isolamento social, a interdependência de tarefas e a interferência da vida pessoal com o trabalho e vice-versa. Por outro lado, são identificados os recursos necessários para a transformação do ambiente de trabalho, tais como o apoio tecnológico, os recursos de comunicação e partilha de informação, o novo desenho das tarefas, o apoio social e profissional, a formação, a autonomia e o alinhamento das políticas e práticas de gestão e recompensas (Tabela 1).

Exigências	Recursos
Carga de trabalho (B. Wang et al., 2021)	Apoio tecnológico (Schepers et al., 2011)
Infraestruturas necessárias (B. Wang et al., 2021)	Recursos de comunicação e partilha de informação (Bélanger et al., 2013; Tavares et al., 2020)
Alteração de práticas de gestão (B. Wang et al., 2021)	Apoio social e profissional (Boell et al., 2016; B. Wang et al., 2021)
Isolamento Social (Jamal et al., 2021)	Autonomia (B. Wang et al., 2021)
Interdependência de tarefas (Jamal et al., 2021)	Formação (Bélanger et al., 2013)
Interferência do trabalho na vida pessoal e da vida pessoal no trabalho (Jamal et al., 2021)	Políticas e práticas de gestão, segurança e recompensas (Bélanger et al., 2013)

Tabela 2.1 - Aspectos do trabalho remoto identificados como recursos e exigências

Algumas das exigências e dos recursos associados ao trabalho remoto são simultaneamente identificados como os que maior preponderância nos dois processos do modelo. O suporte social é um dos recursos destacadas, pois auxilia os indivíduos a atingir dos seus objetivos diminuindo o stress sentido. Ademais, o feedback dos supervisores é

outros dos recursos com elevada influência, dado que impacta a eficiência dos trabalhadores e é determinante na melhoria da comunicação, assim como a autonomia que tem um papel fundamental na possibilidade de gestão de situações de stress (Bakker & Demerouti, 2007). Para além dos recursos e exigências organizacionais, também os recursos pessoais são destacados quer no modelo de exigências e recursos, quer nas necessidades do trabalho remoto, uma vez que existe uma relação de reciprocidade entre estes e os recursos do trabalho, quando os indivíduos têm os recursos disponíveis tendem a sentir-se mais capazes e quando os indivíduos têm elevados níveis de autoeficácia tendem a melhorar os seus recursos de trabalho (Allen et al., 2015; Xanthopoulou et al., 2009).

2.3. Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

Os profissionais de recursos humanos são responsáveis por traduzir a intenção estratégica da organização em práticas e políticas de recursos humanos com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais definidos, no entanto, devem ter em conta a adequação das práticas e políticas ao contexto externo e interno da empresa (Boxall & Macky, 2007). Os sistemas de trabalho de alto desempenho (STAD) são um conjunto de práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) que procura aumentar o desempenho organizacional através do incremento do capital humano e na promoção de comportamentos pretendidos (Boselie, 2014; Jiang et al., 2012). Inicialmente, o construto de STAD foi elaborado com base no modelo AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*) que sugere que um sistema de trabalho eficiente pressupõe a existência de três componentes fundamentais: as competências, a motivação e as oportunidades. As práticas de GRH orientadas para o desenvolvimento de competências incluem o recrutamento amplo e seleção rigorosa, a formação e desenvolvimento extensos. No que concerne às práticas de GRH orientadas para o incremento da motivação, estas devem incluir a avaliação do desempenho e feedback, a segurança no trabalho, oportunidades de progressão na carreira, incentivos e benefícios adequados. Por sua vez, as práticas de GRH que visam a criação de oportunidades para os trabalhadores devem englobar um desenho de trabalho flexível, a autonomia, o envolvimento na tomada de decisão, equipas de trabalho e a comunicação e partilha de informação (Marin-Garcia & Tomas, 2016; Takeuchi et al., 2007).

No entanto, este modelo ignora o impacto dos STAD na saúde dos indivíduos, focando-se no impacto positivo gerado nos resultados da organização. Outros estudos acerca dos STAD investigam o impacto das práticas e políticas no bem-estar, contudo, alguns não identificam os mediadores da relação, impossibilitando a percepção de quais os aspetos destes sistemas que impactam a motivação e bem-estar dos indivíduos e, por sua vez, o seu desempenho. Existem duas perspetivas relativas aos benefícios associadas a criação dos STAD, a perspetiva dos ganhos mútuos que sugere que ambas as partes, trabalhadores e empregador, beneficiam da implementação deste sistema, pois através da GRH o bem-estar dos indivíduos aumenta e, por sua vez, os resultados operacionais e financeiros da organização também. Contrariamente, a perspetiva do conflito de resultados sugere que os STAD podem ser prejudiciais para os trabalhadores, dado que pode significar um aumento da intensificação do trabalho, exigindo um esforço excessivo (Jensen et al., 2013).

A adequada elaboração dos STAD, através da combinação de práticas e políticas de monitorização e compromisso, permitem responder às exigências e diminuir a exaustão emocional, promovendo o bem-estar dos trabalhadores (Miao & Cao, 2019). Adicionalmente a providenciar os recursos necessários às exigências do trabalho, os STAD fomentam uma relação de confiança entre trabalhador e empregador, visto que a implementação de políticas com o intuito de melhorar as condições de trabalho motiva os trabalhadores a adotarem atitudes e comportamentos recíprocos (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). O desenvolvimento destes sistemas considerando o bem-estar dos indivíduos influencia o desempenho dos trabalhadores, assim como a sua intenção de *turnover* através da maior identificação destes com a organização, contribuindo substancialmente para os resultados organizacionais (Gittell et al., 2010; Ma et al., 2020).

A integração do modelo JD-R contribui para a perspetiva *win-win* dos STAD, uma vez que explica de que forma os recursos e exigências do trabalho influenciam o bem-estar e motivação dos trabalhadores. As práticas definidas nos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho influenciam as exigências e os recursos do trabalho, e por sua vez, o *engagement* dos indivíduos. Desta forma, os responsáveis pela elaboração das políticas e práticas e os gestores, que as implementam, devem considerar o aumento ou alteração das exigências para assegurar os recursos necessários (Jensen & Van De Voorde, 2016).

O modelo proposto por Kloutsiniotis e Mihail (2020) mostra o impacto dos STAD através das suas principais componentes (competências, motivação e oportunidades) e consequentemente no bem-estar dos trabalhadores (Figura 2). O desenvolvimento das três componentes pode aumentar as exigências, através de processos e procedimentos mais rigorosos, no entanto, é possível englobar mais práticas relacionadas com os recursos e aumentar o compromisso dos trabalhadores (Miao & Cao, 2019). A inclusão de políticas e práticas que enriquecem o trabalho melhoram a favorecer a experiência de trabalho dos trabalhadores e a sua perceção acerca da organização (Miao & Cao, 2019; Wood & de Menezes, 2011).

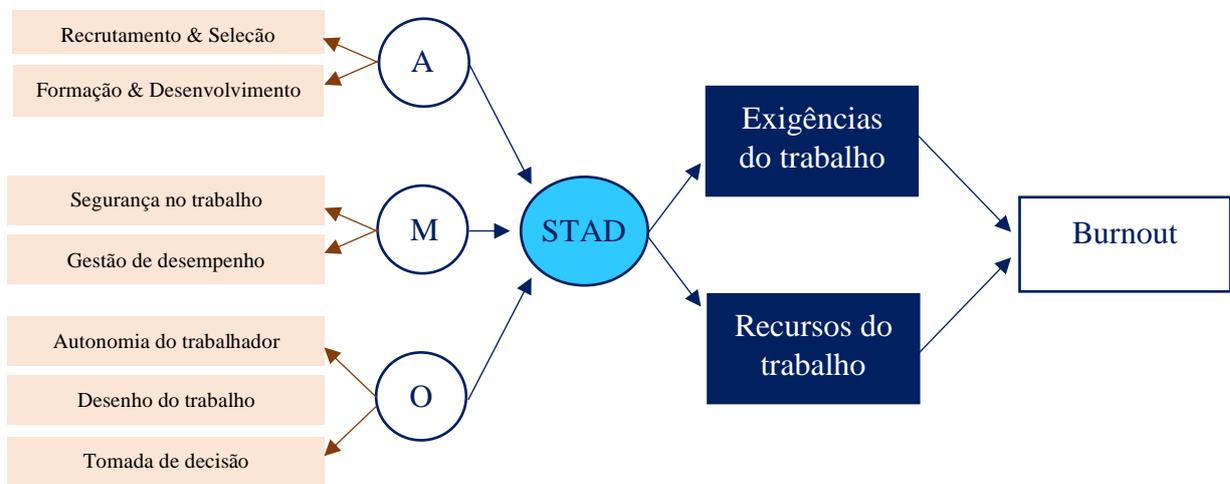


Figura 2.2 - Papel mediador do modelo JD-R na relação entre AMO, os STAD e o Burnout (Kloutsiniotis & Mihail, 2020)

2.3.1. Adaptações necessárias ao teletrabalho

O teletrabalho pode ser em si mesmo uma prática implementada pelos departamentos de recursos humanos das organizações, contudo a sua potencialidade desta forma de trabalho flexível está dependente da coordenação dos restantes aspetos (Boselie, 2014). De acordo com o modelo JD-R, os STAD têm um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores por intermédio do aumento de recursos disponibilizados e pela adequação das exigências. Adicionalmente, os STAD estão relacionados positivamente com o desempenho dos trabalhadores e com a sua identificação com a organização (Wood & de Menezes, 2011). A fim de alcançar os resultados pretendidos, no que diz respeito à satisfação dos trabalhadores e ao seu desempenho, as organizações devem preocupar-se com a elaboração e implementação de STAD que providenciem os recursos necessários à

realização do trabalho e melhorem a percepção dos trabalhadores em relação ao mesmo e à organização. Desta forma, os STAD devem integrar um conjunto aspetos, de acordo com o contexto, tais como: formação, autonomia, partilha de informação, participação na tomada de decisão, um desenho de trabalho adequado, suporte organizacional (García-Chas et al., 2016; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Ma et al., 2020; Wood & de Menezes, 2011).

Durante a pandemia de COVID-19, as organizações viram-se obrigadas a prescindir do regime presencial e adotar o regime de teletrabalho, o que resultou numa mudança substancial das exigências de trabalho e, por conseguinte, numa necessidade de alteração de práticas e processos para cumprir os objetivos propostos. A identificação do conjunto de práticas dos STAD que responde às alterações e permite aos departamentos de recursos humanos e aos seus profissionais gerir os seus colaboradores a partir de casa passam pelas seguintes categorias: autonomia/*job crafting*, comunicação, liderança, tecnologias de informação e comunicação, organização, políticas de gestão de recursos humanos.

Job Crafting

O *job crafting* define-se pela adoção de comportamentos proativos por parte do trabalhador cujo propósito é a adaptação do seu trabalho aos seus interesses individuais e às necessidades do trabalho, e divide-se em quatro dimensões: aumento dos recursos estruturais, aumento dos recursos sociais, aumento das exigências desafiantes e diminuição das exigências prejudiciais (Galanti et al., 2021; Rudolph et al., 2017). Para o desenvolvimento da estratégia de *job crafting*, que facilita a adaptação às mudanças, é necessário que a organização promova a autonomia dos trabalhadores para a tomada de decisões acerca das suas tarefas e que providencie aos colaboradores as oportunidades ideais para a desenvolvimento de competências de self-management, fundamentais na gestão do equilíbrio trabalho-família e da performance (Allen et al., 2015; Darouei & Pluut, 2021; Galanti et al., 2021).

Comunicação

Uma das principais preocupações em relação ao trabalho remoto refletidas na literatura é o isolamento social e profissional dos trabalhadores. A distância impede a interação cara-a-cara e a identificação das necessidades dos colaboradores realizada de forma informal (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Gajendran & Harrison, 2007). O

enriquecimento das comunicações à distância e do suporte social e profissional diário pode ser realizado através das tecnologias de comunicação e informação (TIC). Através da utilização das tecnologias adequadas os gestores podem estabelecer comunicações personalizadas, planejar períodos de comunicação formais e informais evitando interações excessivas e interrupções, providenciar um contacto com características mais próximas do contacto cara-a-cara, assegurar o apoio que os indivíduos necessitam e a sua participação nas decisões (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Galanti et al., 2021; Van Wart et al., 2019).

Liderança

As diferentes características do trabalho remoto em comparação com o trabalho presencial trazem aos líderes novos desafios relacionados com a gestão das tarefas das suas equipas, a monitorização do trabalho e a manutenção das relações com os trabalhadores e entre eles (Lautsch et al., 2009). É importante que os gestores vejam as práticas e políticas associadas à liderança incluídas nos STAD, para mitigar os possíveis impactos negativos desta forma de trabalho. Deste modo, a definição de linhas orientadoras para assegurar a coesão e motivação das equipas, para a utilização das TIC e para a gestão das exigências individuais e coletivas é um ponto preponderante na melhoria dos recursos ao dispor dos gestores, que por sua vez impactarão o bem-estar e performance dos indivíduos (Bakker & Demerouti, 2007; Contreras et al., 2020; Van Wart et al., 2019).

Tecnologia

O ambiente de trabalho no escritório é substituído por um ambiente de trabalho virtual, uma vez que a comunicação, partilha de informação e gestão do trabalho e outros aspetos do trabalho passam a ser realizados por meio de tecnologias. A transformação digital é acelerada pela implementação do teletrabalho e torna-se mais premente a adaptação dos recursos da força de trabalho das organizações às atuais exigências digitais (Tavares et al., 2020). A integração transversal das TIC nos aspetos do dia-a-dia implica uma adaptação da GRH ao nível da formação dos colaboradores para o desenvolvimento de competências digitais, ao planeamento da utilização adequada destes meios e a sua combinação com os meios tradicionais e assegurar a segurança dos trabalhadores no uso das tecnologias (Boell et al., 2016; Van Wart et al., 2019).

Políticas de Gestão de Recursos Humanos

A nível estratégico, as organizações encontram desafios que se relacionam com a implementação das suas práticas à distância, devido à alteração das características do trabalho e por conseguinte à alteração do perfil de competências técnicas e interpessoais dos recursos humanos (Beauregard et al., 2019). A integração de novos colaboradores, a comunicação das equipas através dos novos meios, a monitorização e feedback das atividades, o redesenho do trabalho de acordo com o novo ambiente e a avaliação e atualização das competências necessárias à inovação tecnológica, são aspetos que carecem de uma intervenção por parte dos departamentos de recursos humanos, que por sua vez, precisam de competências e recursos no âmbito das políticas de recursos humanos, para tornar os obstáculos identificados em sistemas de trabalho de alto desempenho (Lautsch et al., 2009; B. Wang et al., 2021).

Organização e Planeamento

A gestão dos compromissos e tarefas do dia-a-dia sofreu uma substancial alteração, uma vez que deixou de existir a possibilidade de um contacto imediato com os colaboradores, e em alguns casos, com os clientes. Dentro das organizações, os líderes necessitam de adaptar-se à gestão do trabalho das equipas à distância, coordenar as atividades interdependentes e colocar à disposição dos trabalhadores o planeamento das tarefas através das TIC. Associados ao teletrabalho, identificam-se também outros dois problemas, por um lado a sobrecarga de trabalho, e o no seu oposto, a procrastinação, competindo aos líderes avaliarem a carga de trabalho designada para cada colaborar e executar o seu ajuste (B. Wang et al., 2021).

2.4. Técnicas de Ambiente Virtual

A introdução de técnicas de ambiente virtual (TAV) tem sido estabelecida no desenvolvimento dos colaboradores das organizações e à medida que as novas ferramentas tecnológicas surgem. Atualmente, a maior parte das técnicas utilizadas são por meio de computadores, nos quais são criados ambientes virtuais tridimensionais que simulam a realidade. Nestes ambientes de realidade virtual é possível interagir com objetos e ainda com representações humanas, com o intuito de imitar a interação social e profissional (Moskaliuk et al., 2013; Schmid Mast et al., 2018).

O desenvolvimento destas técnicas surge pela preocupação com a elaboração de formações ou treinos para trabalhos que se caracterizam pelo risco físico, procurando evitar o mesmo, no entanto, a possibilidade de criar vários cenários, situações e interações por meio de um computador oferece aos profissionais de recursos humanos uma variabilidade e adaptabilidade na elaboração e implementação de formações úteis em qualquer área de negócio (Gao et al., 2019; Schmid Mast et al., 2018).

Existem diferentes tipos de TAV, as *screen-based* são as financeiramente mais acessíveis, são realizadas através de um ecrã e não utilizam as tecnologias *Head-Mounted Display* (HMD), alcançando um poder inferior de imersão na experiência. Por outro lado, existem as técnicas virtuais imersivas, que diferem da anterior pela utilização das tecnologias HMD, permitindo maior imersão e tornando a experiência mais próxima da realidade (Schmid Mast et al., 2018). Ademais, as TAV permitem a gravação e posterior reprodução da formação, a repetição da mesma sem que nenhum aspeto sofra alterações, e até mesmo uma mudança de perspetiva, possibilitando que o trabalhador realize exatamente a mesma formação, porém na função de um colega em vez da sua (Moskaliuk et al., 2013).

2.4.1. Utilização das Técnicas de Ambiente Virtual na formação à distância

Segundo Nascimento (2015), com base em diversos modelos de avaliação de formações, para que uma formação seja eficiente é necessário que cumpra 5 níveis: a satisfação dos trabalhadores e formadores com a formação (1 - Satisfação); a aquisição de competências, conhecimentos e atitudes (2 - Aprendizagem); a aplicação da aprendizagem no contexto de trabalho (3 - Comportamento); o impacto positivo da formação nos objetivos organizacionais (4 - Resultados); em comparação, o investimento na formação seja inferior com o valor monetário dos resultados obtidos (5 - Retorno do Investimento).

Desta forma, a elaboração de formações que incluam as TAV deve ter em conta o investimento necessário para a integração das tecnologias, uma vez que estas envolvem geralmente um custo superior às ferramentas tradicionais. Nos restantes aspetos, os estudos indicam que a utilização das TAV impacta positivamente o *engagement* dos trabalhadores na formação, o que por sua vez conduz a uma melhor aprendizagem (Gao et al., 2019). Outro benefício associado a este tipo de técnicas é a possibilidade de incluir diversos tipos de feedback, por exemplo, através da utilização de um jogo o feedback

pode ser dado pelas personagens do jogo de forma imediata ou pela obtenção de benefícios no jogo (Schmid Mast et al., 2018).

Na formação à distância, as TAV permitem a simulação de interações sociais e profissionais e a criação de um ambiente adequado aos objetivos da formação em qualquer lugar. Algumas das adaptações ao trabalho remoto estão associadas à interação com colegas e com supervisores, o que significa que a inclusão de técnicas que permitam a aproximação da formação à realidade beneficia os trabalhadores na aquisição de competências e atitudes que dependem da reação de outros. Para além dos benefícios anteriormente identificados, a adaptabilidade das TAV pode permitir ajustar a formação às características e competências do trabalhador (Rey-Becerra et al., 2021).

3. Metodologia

O projeto de elaboração de uma proposta de formação desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria organizacional pretende responder às necessidades das organizações anteriormente identificadas relativamente à adaptação dos seus colaboradores ao contexto de trabalho remoto e às alterações provocadas pela transformação de processos e práticas no meio digital. A proposta de formação tem como objetivo a capacitação dos profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos através da disponibilização de novos conhecimentos e ferramentas úteis e da adaptação de atitudes e comportamentos. De forma indireta, o desenvolvimento de competências e o amplo entendimento do contexto serão ainda determinantes na mitigação do receio e desconfiança dos gestores acerca da transformação digital e do teletrabalho.

A conceção da proposta de formação pressupõe a definição dos conteúdos a integrar a formulação de uma estrutura e a determinação dos meios e materiais adequados e necessários à implementação da proposta. Desta forma, foram estabelecidos objetivos para a recolha de dados que permitissem contribuir para os três aspetos referidos e para aplicabilidade da formação:

- O1** – Analisar quais as principais dificuldades identificadas pelos indivíduos na transição do regime presencial para o regime de teletrabalho;
- O2** – Identificar quais os benefícios e desvantagens associados ao teletrabalho;
- O3** – Identificar quais os aspetos do trabalho que maximizam os benefícios e mitigam as desvantagens;
- O4** – Compreender quais as políticas de práticas da Gestão de Recursos Humanos que impactam positivamente e negativamente o regime de teletrabalho;
- O5** – Reconhecer a carência de competências associadas ao teletrabalho nas organizações e a oferta formativa no âmbito ao teletrabalho.

Através da concretização dos objetivos definidos para a recolha de dados pretende reunir-se um conjunto de dados e posteriormente integrá-los de forma a auxiliar no cumprimento do objetivo do projeto, respondendo à seguinte questão:

Quais as competências, conhecimentos e atitudes que os profissionais da gestão de recursos humanos necessitam adquirir e desenvolver para gerir de forma eficiente as suas equipas em contexto de teletrabalho?

Após a definição inicial da questão ao qual a elaboração do projeto pretende responder e dos objetivos da recolha de dados, tornou-se necessária a seleção do método de recolha de dados que possibilite completar os objetivos propostos. A utilização de uma estratégia de triangulação permitiu selecionar diferentes tipos de métodos de recolha de dados, conferindo maior precisão à pesquisa (Turner et al., 2017). A metodologia de triangulação tem sido aplicada nas áreas de gestão, nomeadamente na área de recursos humanos, e a opção pela elaboração de um estudo exploratório sequencial, isto é, com recolha e análise de dados qualitativos primeiramente e recolha e análise de dados quantitativos posteriormente, é reconhecida como uma das metodologias apropriadas para o desenvolvimento de novos instrumentos (Dewasiri et al., 2018; W. Creswell, 2009).

A seleção dos métodos para a realização da recolha de dados foi determinada com base nos objetivos do estudo acima identificados, que representam diferentes perspetivas sobre o mesmo tema e, por isso, necessitam de diferentes abordagens para a obtenção dos dados pretendidos. A abordagem adotada para a concretização do objetivo O1 foi a pesquisa de notícias sobre a temática em jornais online e a recolha de dados em relatórios acerca do teletrabalho. Para responder aos objetivos O2, O3 e O4 foi realizada uma revisão da literatura e posteriormente um questionário. O questionário incluiu ainda questões que procuravam corresponder ao objetivo O5, assim como a recolha de informação em plataformas online e estabelecimentos de ensino superior que oferecem formação na área do trabalho remoto e também em plataformas online de oferta de emprego (Tabela 2).

Objetivos	Fontes de recolha de dados
O1	Jornais Online Relatórios
O2	Artigos Científicos
O3	Livros
O4	Questionário

Objetivos	Fontes de recolha de dados
O5	Plataformas online de ensino Plataformas online de oferta de emprego Relatório Questionário

Tabela 3.1 - Fontes de recolha de dados por objetivo

Inicialmente foi realizada a pesquisa nos jornais online e nos relatórios elaborados na sequência do confinamento obrigatório decretado em Portugal, com a finalidade de compreender quais as dificuldades identificadas na transição do regime presencial para o regime remoto e qual a perspetiva dos gestores em relação à gestão dos seus colaboradores no contexto teletrabalho e da eventual continuidade deste regime ou de um regime misto. De seguida, elaborou-se uma revisão cuidada da literatura através de artigos científicos e livros que abordam a temática do teletrabalho, atendendo também aos aspetos identificados na primeira fase da pesquisa. A recolha de dados nas plataformas de ensino online e nas plataformas de oferta de emprego efetuada após a revisão da literatura permitiu reunir informação sobre a oferta de formação em competências associadas ao teletrabalho e perceber quais as competências exigidas no mercado de trabalho neste contexto. Por fim, foi realizado um questionário para a extração de dados relativos a distintos aspetos do teletrabalho e às necessidades sentidas pelos responsáveis de recursos humanos e outros profissionais da área (Figura 3).

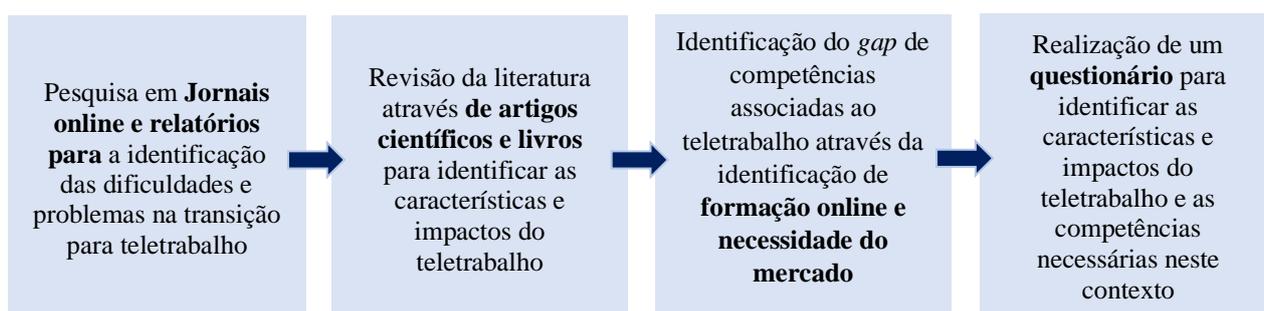


Figura 3 - Processo de recolha de dados

Através da utilização da metodologia escolhida pretendia-se a recolha de um conjunto de dados cuja análise convergente dos resultados permitisse obter os elementos e orientações necessários à elaboração de uma proposta de formação, alinhando o

conteúdo e forma às necessidades e exigências identificadas para cada objetivo de pesquisa.

3.1. Jornais Online e Relatórios

A escolha de jornais online e de relatórios como fontes de informação iniciais visava a captação da perspectiva dos líderes das organizações acerca dos desafios e aprendizagens promovidos pela rápida e imperativa transição do trabalho presencial para trabalho remoto devido à pandemia de COVID-19, e ainda reunir um conjunto de soluções sugeridas por entidades relevantes no âmbito da gestão e dos recursos humanos.

Através dos artigos noticiosos explorados procurou registrar-se o olhar das organizações face à possibilidade de continuação do teletrabalho pós pandemia, o impacto que o teletrabalho motivou no funcionamento e resultados das empresas e quais os aspetos destacados para desenvolvimento e adaptação a este modelo de trabalho. Adicionalmente, a recolha de sugestões em relatórios objetivava a ampliação do leque de competências necessárias e a definição de linhas orientadoras para responder ao contexto. Foram pesquisadas notícias com base nos objetivos anteriormente estabelecidos, privilegiando os artigos com entrevistas a gestores, e relatórios acerca do teletrabalho em entidades referência na área da gestão, registando as ideias mais relevantes para a gestão remota das equipas.

3.2. Artigos Científicos e Livros

A revisão da literatura realizada após a recolha de informação em artigos de jornais e relatórios, pretendia obter um conjunto de informação fidedigna que providenciasse ao projeto uma sustentação científica cuidada e que direcionasse a restante abordagem do projeto. Assim, a revisão centrou-se primeiramente na pesquisa elaborada ao longo dos anos sobre o teletrabalho, a sua origem, as vantagens e desvantagens associadas a este modelo de trabalho e quais os obstáculos colocados pelas organizações e gestores nos últimos anos para a implementação do teletrabalho. Após esta análise procurou encontrar-se os mediadores e moderadores dos efeitos positivos e negativos do trabalho remoto, aspetos esses que permitem mitigar os problemas e potenciar os benefícios. E por fim, recolher informação no sentido de identificar e compreender os processos de promoção

de bem-estar e produtividade no trabalho, integrando as características do trabalho remoto ou do regime de trabalho misto.

Adicionalmente, a revisão da literatura inclui a temática das Técnicas de Ambiente Virtual (TAV) com o intuito de reunir conhecimentos úteis para o objetivo central do projeto, isto é, contributos para a construção da proposta de formação, associando ferramentas igualmente importantes para a execução do trabalho remoto, pois permitem recriar virtualmente situações reais e aproximar o ambiente em casa ao experienciado presencialmente.

3.3. Entidades de ensino online e plataformas de oferta de emprego

Os dados recolhidos através de entidades que disponibilizam oferta formativa e de plataformas de oferta de emprego permitem identificar o conjunto de competências disponíveis para gestores e o conjunto de competências requisitadas no recrutamento pelas organizações, respetivamente, no que concerne à realização da gestão remota das equipas. Através do reconhecimento do conteúdo e disponibilidade das ofertas formativas orientadas para esta temática e do registo das competências procuradas é possível descobrir a lacuna de competências dos gestores, necessárias para dar resposta às exigências desta forma de trabalho.

A fim de realizar uma análise uniforme, consistente e estruturada, foi definida uma abordagem comum, implementada transversalmente na recolha de informação das duas dimensões. O registo das ofertas formativas foi concretizado num formulário que inclui seis campos para o preenchimento da instituição de ensino, a qualificação, a forma de ensino, a duração, o público-alvo e os conteúdos de aprendizagem. De igual forma, foi elaborado um formulário para registar os dados relativos aos anúncios observados nas plataformas de oferta de emprego, que inclui a posição procurada, a plataforma de emprego, as responsabilidades da posição e os requisitos de competências (Anexo E). Posteriormente, foi realizada uma análise aos formulários elaborados para extrair a lacuna de competências entre as competências oferecidas nos planos curriculares das formações registadas e as competências requisitadas no mercado de trabalho.

3.4. Questionário

3.4.1. Amostra

Neste projeto, o método de amostragem selecionado foi um método de amostragem não aleatório, constituindo uma amostra não aleatória por conveniência. Desta forma, as respostas foram obtidas por intermédio de contactos pessoais ou recorrendo a redes sociais profissionais. A amostra foi constituída entre os meses de março de 2021 e junho de 2021, utilizando um só critério de utilização: indivíduos cujas funções se integram num perfil de profissional de recursos humanos, indivíduos que são responsáveis pela gestão de equipas ou outros profissionais em funções com relevância para a área da gestão recursos humanos.

De acordo com os aspetos previamente definidos, participaram no presente estudo um total de 86 indivíduos. Entre os indivíduos que participaram (N=86), aproximadamente 56% são profissionais de recursos humanos, 9% são gestores de organizações, 7% são líderes de equipas e os restantes são profissionais de áreas relevantes no âmbito da gestão de recursos humanos. A maioria dos participantes integram organizações de grande dimensão, cujo número de colaboradores é igual ou superior a 250, e apenas 11 participantes trabalham em empresas com menos de 10 colaboradores. Relacionado com a implementação do teletrabalho, 46 participantes afirmaram que na sua organização mais de 75% dos colaboradores estavam a trabalhar remotamente, enquanto que 21 participantes afirmaram que na sua empresa trabalharam remotamente entre 26% a 75% dos colaboradores (Figura 4).



Figura 3.2 - Caracterização da amostra

3.4.2. Procedimento

O presente projeto foi elaborado em simultâneo e inserido num projeto desenvolvido pelo ISCTE em conjunto com parceiros europeus (PAIZ, EXELIA, HR Centar, University of Maribor e INNOVELA) designado REMOWA, cujo propósito é documentar as lacunas dos profissionais de recursos humanos nas competências associadas a gestão das pessoas remotamente.

Desta forma, o conteúdo e estruturação do questionário realizado neste projeto foi desenvolvido pela equipa que formulou o projeto REMOWA. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa para o levantamento de perspetivas relacionadas com o tema. Após recolher as informações, foi elaborado um questionário englobando os seguintes temas: os desafios do trabalho remoto, o impacto do teletrabalho no bem-estar, as competências importantes na gestão remota de pessoas, as competências detidas pelo profissionais associadas ao teletrabalho, as principais características do sistema de trabalho de elevado desempenho, o impacto do trabalho remoto em diferentes aspetos do trabalho, a adaptação de abordagens de gestão ao contexto do teletrabalho, e por fim, os problemas futuros da rápida expansão do teletrabalho (Anexo A). De seguida à construção do questionário, traduziram-se as perguntas e a nota introdutória para português.

A comunicação introdutória, que antecedeu as questões, incluiu a explicação dos objetivos, o papel dos participantes no projeto, a duração do questionário (10-15 minutos) e ainda a informação da possibilidade de envio dos resultados do estudo, caso fosse do interesse do participante. A participação no estudo requeria apenas um momento de avaliação dos temas e o questionário foi distribuído online, através da partilha do *link* de acesso.

Recolhidos os dados, foi realizada uma análise descritiva dos mesmos, recorrendo à ferramenta Microsoft Power BI, que permitiu englobar simultaneamente diversas métricas na criação de gráficos.

3.4.3. Operacionalização das Variáveis

Desafios do Trabalho Remoto. A fim de compreender quais os principais desafios colocados pela realização do trabalho a partir de casa foi utilizada uma escala de 10 itens incluindo perguntas como “Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalha remotamente? – Desligar após o trabalho”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (“1 – Nada Desafiante” a “5 – Extremamente Desafiante”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,80, assinalando um nível de consistência interna elevada.

Burnout no Trabalho Remoto. O impacto do teletrabalho no bem-estar dos participantes foi medido através de uma escala de 6 itens com questões relacionadas com sentimentos associados ao *burnout* experienciados, como “Acha frustrante trabalhar remotamente?” e questões relacionadas com a perspetiva dos participantes em relação à experiência dos seus colegas, como “Os seus colegas ficam esgotados quando trabalham remotamente?”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (“1 – Nunca/Quase nunca ou a um nível muito baixo” a “5 – Sempre ou a um nível muito alto”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,76, assinalando um nível de consistência interna razoável.

Competências Relevantes dos Profissionais de Recursos Humanos no Trabalho Remoto. De modo a obter quais as competências que os participantes consideram relevantes na execução do trabalho remotamente foi utilizada uma escala de 14 itens com questões como “Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e

outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/ equipas remotas? - Definir expectativas claras para o desempenho e metas dos colaboradores”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (“1 – Nada Importante” a “5 – Extremamente Importante”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,79, assinalando um nível de consistência interna razoável.

Competências Existentes entre os Profissionais de Recursos Humanos para o Trabalho Remoto. As competências atualmente detidas pelos profissionais na opinião dos participantes foram medidas através de uma escala de 20 itens com questões como “Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - Desenvolver mecanismos/processos para seguir o progresso diário dos colaboradores”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (“1 – Muito Baixo” a “5 – Muito Alto”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,938, assinalando um nível de consistência interna muito elevada.

Características de um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho. De forma a medir quais as características associadas a um Sistema de Trabalho de Alto Desempenho foi utilizada uma escala de 12 itens com questões como “Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - Os trabalhos são projetados de acordo com competências e as capacidades”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (“1 – Discordo Fortemente” a “7 – Concordo Fortemente”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,81, assinalando um nível de consistência interna elevada.

Impactos do Trabalho Remoto. O impacto do teletrabalho em questões relacionadas com o trabalho foi medido através de uma escala de 6 itens com como “Relacionado com o trabalho remoto na tua empresa: Com que frequência tem problemas com produtividade?” ou “Relacionado com o trabalho remoto na tua empresa: Com que frequência tem problemas com a qualidade?”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (“1 – Nunca” a “7 – Todos os dias”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,86, assinalando um nível de consistência interna elevada.

Mudança na Abordagem a Tarefas no Trabalho Remoto. As alterações na abordagem aos processos e práticas de gestão no teletrabalho foram medidas através da utilização de uma escala de 6 itens, com questões como “Relacionado com o trabalho remoto da sua

empresa em comparação com outras tarefas: Quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão para processos básicos de GRH, como: planeamento, recrutamento, etc.?”. Cada item foi medido utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (“1 – Nunca” a “7 – Todos os dias”). Esta escala registou um alfa de Cronbach de 0,84, assinalando um nível de consistência interna elevada.

4. Resultados

4.1. Jornais Online e Relatórios

A partir dos artigos recolhidos nos jornais online foi possível identificar um conjunto de desafios, obstáculos e necessidades associadas ao teletrabalho (Anexo B). O jornal Observador, revela um estudo que indica que 60% dos portugueses gostaria de manter a possibilidade de trabalhar a partir de casa, o que significa que os trabalhadores reconhecem benefícios nesta forma de trabalho. Na perspetiva das organizações, numa entrevista José Ferrari Careto, CEO da E-Redes do grupo EDP, afirma “O meu prognóstico é que o melhor dos dois mundos será conciliar estas duas modalidades, tendo o melhor do digital, mas também mantendo o contacto físico e a presença social”, identificando a continuidade do teletrabalho como um aspeto positivo para o trabalho.

Todavia, são também identificados desafios que se traduzem em necessidades de desenvolvimento para as organizações e para os seus gestores (Tabela 3). Em entrevista ao Jornal de Negócios, António Rodrigues, Strategy, Markets & Clients Lead Partner da PwC, afirma que as empresas devem aproveitar esta oportunidade para otimizarem os seus processos através das ferramentas digitais.

Conhecimentos, competências e comportamentos	Fonte
Novas competências de gestão de pessoas	Jornal de Negócios
Reestruturação dos espaços de escritório	Jornal de Negócios Robert Walters
Competências de colaboração e comunicação	Jornal de Negócios Robert Walters Observador Visão
Interações sistemáticas frequentes	Robert Walters
Inclusão da flexibilidade nos contratos (atração)	ECO Jornal Económico
Competências de equilíbrio trabalho-família	Jornal Económico
Adaptação do teletrabalho às gerações	Observador

Desenvolvimento tecnológico em RH e das competências digitais	Jornal de negócios Visão Expresso
Desenvolver autonomia e adaptabilidade	Jornal Económico Visão
Implementação de novos modelos de trabalho	Visão Expresso
Liderança e <i>Empowerment</i>	Expresso

Tabela 4.1 - Conhecimentos, competências e comportamentos a desenvolver identificados nos jornais online

Na análise realizada aos relatórios recolhidos acerca do novo contexto de trabalho, destacam-se as sugestões desenvolvidas pelas entidades com o intuito de definir as prioridades dos recursos humanos na resposta aos desafios do teletrabalho (Anexo C). Através da identificação das alterações provocadas pelo teletrabalho face ao trabalho presencial e da apreensão dos gestores em determinados aspetos da gestão das equipas, estes relatórios alinham os problemas às soluções (Tabela 4)

Conhecimentos, competências e comportamentos	Fonte
Desenvolvimento de <i>Smart Work</i> – Colaboração e processos virtuais	BCG People priorities for the new now
Cultivar uma cultura focada no propósito	
Desenvolver a liderança no sentido do <i>empowerment</i> dos colaboradores e de previsão de futuras necessidades	
Desenvolver um modelo de trabalho dinâmico e elaborar novos sistemas de RH	
Adaptação dos processos associados ao talento – inclusão de perfis digitais e foco na atualização contínua de competências	
Promoção de ferramentas de promoção e <i>tracking</i> e de saúde mental e <i>mindfulness</i>	
Desenvolver novos métodos de controlo do trabalho	BCG

Assegurar uma liderança que promova o <i>engagement</i> dos colaboradores, com foco na cultura. Dar autonomia e objetivos claros.	Remote working and the platform of the future
Desenvolver uma nova forma de gestão e avaliação do desempenho, incluído o <i>coaching</i> e o feedback	
Implementação de práticas Agile, que permitem um alinhamento regular do trabalho e a identificação de problemas	
Utilização de ferramentas digitais para a colaboração, socialização, partilha de informação e gestão da performance	
Apoio dos gestores às suas equipas e reconhecimento do trabalho	Eurofound Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age
Definição clara de regras e expectativas	
Ajustar a organização e processos do teletrabalho às suas características – tarefas, carga de trabalho, comunicação e coordenação	
Dar autonomia aos colaboradores e promover o <i>empowerment</i>	

Tabela 4.2 - Conhecimentos, competências e comportamentos a desenvolver identificados nos relatórios

4.2. Artigos Científicos e Livros

As informações recolhidas na revisão da literatura incidiram primeiramente na compreensão do trabalho remoto, das suas características e efeitos, com a intuito de reunir um conjunto de pontos a ter em consideração na construção da proposta de formação que providenciassem aos profissionais as ferramentas para mitigar os obstáculos e otimizar os possíveis benefícios. Assim, tornou-se premente na análise da revisão da literatura identificar os obstáculos anteriormente referidos (Tabela 5).

Obstáculos	Benefícios	Mediadores e Moderadores
Relutância dos gestores pela perda de controlo (Charalampous et al., 2019)	Flexibilidade na gestão do trabalho com impacto na produtividade (Gajendran & Harrison, 2007)	Adequação das tecnologias na criação do ambiente de trabalho e nas ferramentas de trabalho (Baker et al., 2006; Grant et al., 2013; Leonardi et al., 2010)
Diminuição da Interação Social (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; de Vries et al., 2019)	Possibilidade de gestão do tempo no equilíbrio da vida pessoal e vida profissional (Boell et al., 2016)	Características do trabalho no que diz respeito à complexidade e interdependência das tarefas (Golden & Veiga, 2005)
Dividir os aspetos do trabalho dos aspetos da vida pessoal (Gajendran & Harrison, 2007)	Redução do stress devido a deslocações para o local de trabalho (Thulin et al., 2019)	Extensão do trabalho remoto (Regime total ou misto) (Golden & Gajendran, 2019; Golden & Veiga, 2005)
Possível interferência na progressão na carreira por dificuldade de reconhecimento (Charalampous et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007)	Ambiente mais silencioso e com menor número de interrupções que favorece a concentração (Grant et al., 2013)	Características dos profissionais (autorregulação e necessidade de interação) (Allen et al., 2015; B. Wang et al., 2021)

Tabela 4.3 - Obstáculos, benefícios, mediadores e moderadores associados ao trabalho remoto

Noutra perspetiva, foram identificados os aspetos positivos do teletrabalho e quais são os fatores essenciais para beneficiar destes e retirar o maior proveito daquilo que podem oferecer à produtividade da organização e ao bem-estar e satisfação dos profissionais (Tabela 5). No que diz respeito aos obstáculos a eliminar destacam-se os temas da dificuldade de avaliação da performance, do isolamento social e do

estabelecimento de limites claros entre a vida profissional e pessoal. No que concerne aos potenciais benefícios as temáticas mais abordadas são a flexibilidade quer na gestão das tarefas de trabalho quer na gestão da vida profissional e pessoal, a redução do stress e a possibilidade de trabalhar num ambiente que permite maior foco. Estes dois prismas, associados aos moderadores e mediadores, têm um papel relevante na preparação dos gestores para adaptação ao contexto de trabalho à distância.

4.3. Entidades de ensino online e plataformas de oferta de emprego

Reunidas as formações focadas na temática da gestão no contexto de trabalho remoto, foram analisados os conteúdos lecionados e os objetivos de aprendizagem e extraídos os conhecimentos e competências oferecidos pelo mercado para os profissionais (Anexo D). Por outro lado, na pesquisa de oferta procurou registar-se as competências requisitadas no mercado de trabalho, isto é, as necessidades identificadas pelas organizações para a realização do trabalho a partir de casa (Tabela 6).

Formações	Ofertas de Emprego
Liderança focada na mudança e comunicação digital	Autodisciplina e capacidade de organização
Gestão do trabalho de equipa	Capacidade a utilizar e adaptar-se a novas ferramentas digitais de comunicação e colaboração
Desenvolvimento de comunicação digital e planeamento de comunicação digital	Gestão das expectativas dos colaboradores
Redesenho dos processos na ótica digital	Trabalho em equipa à distância
Diagnóstico do compromisso organizacional e satisfação	Capacidade de gerar compromisso com os colaboradores
Promoção do desenvolvimento pessoal e profissional contínuo	Liderança em situações de transformação e adaptação
Identificação das adaptações necessárias ao trabalho remoto	

Formações
Conhecer como organizar, distribuir e medir o trabalho remoto
Promoção de bem-estar e satisfação
Definição clara de objetivos, agendas e responsabilidades
Identificação de novas tecnologias a utilizar
Promoção da autonomia e motivação

Tabela 4.4 - Conhecimentos, competências e comportamentos incluídos em ofertas formativas e procurados no mercado de trabalho

4.4. Questionário

Após a extração dos dados recolhidos no questionário, foi realizada uma análise a cada uma das dimensões incluídas. Na primeira dimensão analisada, que se refere aos desafios colocados pelo teletrabalho, todos os tópicos obtiveram uma média de resposta superior a 3 numa escala de 1 a 6, o que demonstra que todos os aspetos do avaliados foram de alguma forma desafiantes, requerendo por parte dos inquiridos um esforço na adaptação. Entre todos os desafios registados, os cinco principais foram a dificuldade em desligar do trabalho após o seu término, a comunicação e colaboração, a sobreposição entre trabalho e vida pessoal e a falta de interação com as pessoas (Gráfico 1).

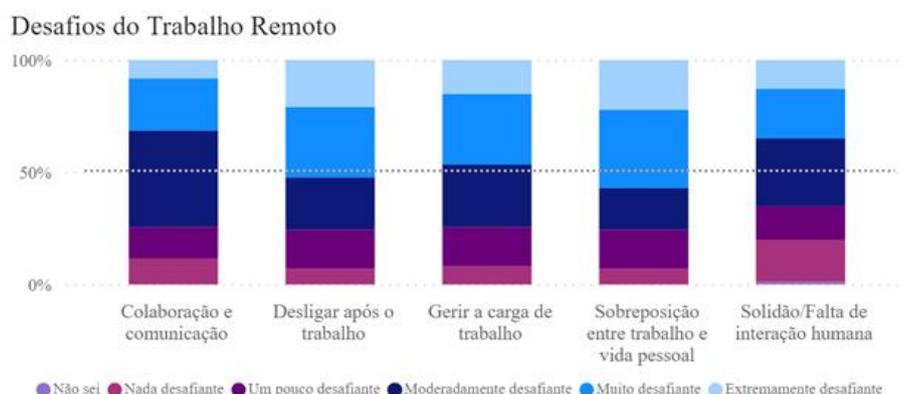


Gráfico 4.1 - Desafios no trabalho remoto

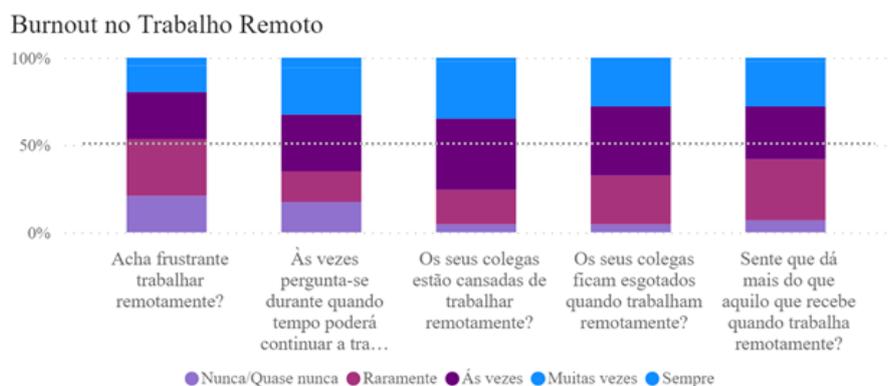


Gráfico 4.2 - Burnout no trabalho remoto

Quando questionados acerca do *burnout* ou stress profissional, através de perguntas que permitem observar a existência de “um sentimento de exaustão, cinismo ou sentimentos negativistas ligados ao trabalho e eficácia profissional reduzida” (OMS), verificou-se que a média de todos os pontos que avaliaram esta dimensão registaram valores médios abaixo de 3, significando uma frequência baixa de situações em que os indivíduos tiveram sentimentos associados ao *burnout*. Não obstante, os aspetos com maior classificação média foram aqueles que incluíam a perspetiva do inquirido face aos sentimentos dos seus colegas (Gráfico 1).

Como observável na Figura 5, para os impactos causados nos diversos aspetos do trabalho, apurou-se que, em geral, o contexto de trabalho provado essencialmente pela pandemia não registou impactos expressivos, tendo sido ainda assim a produtividade, a qualidade do trabalho e a cooperação interpessoal os aspetos mais afetados com médias entre os 3,41 e os 3,63 (Anexo F).



Figura 4.1 - Valores médios do impacto do teletrabalho nos diferentes aspetos do trabalho

Apesar de pouco significativa, importa compreender que nas perguntas referentes às alterações motivadas pelo teletrabalho nos processos e práticas da gestão de recursos humanos, destacaram-se os seguintes: processos básicos da gestão de recursos humanos como o planeamento e o recrutamento, práticas relacionadas com a satisfação e motivação

dos colaboradores e o clima organizacional, e por fim, a abordagem a tarefas respeitantes à satisfação do cliente (Gráfico 2).

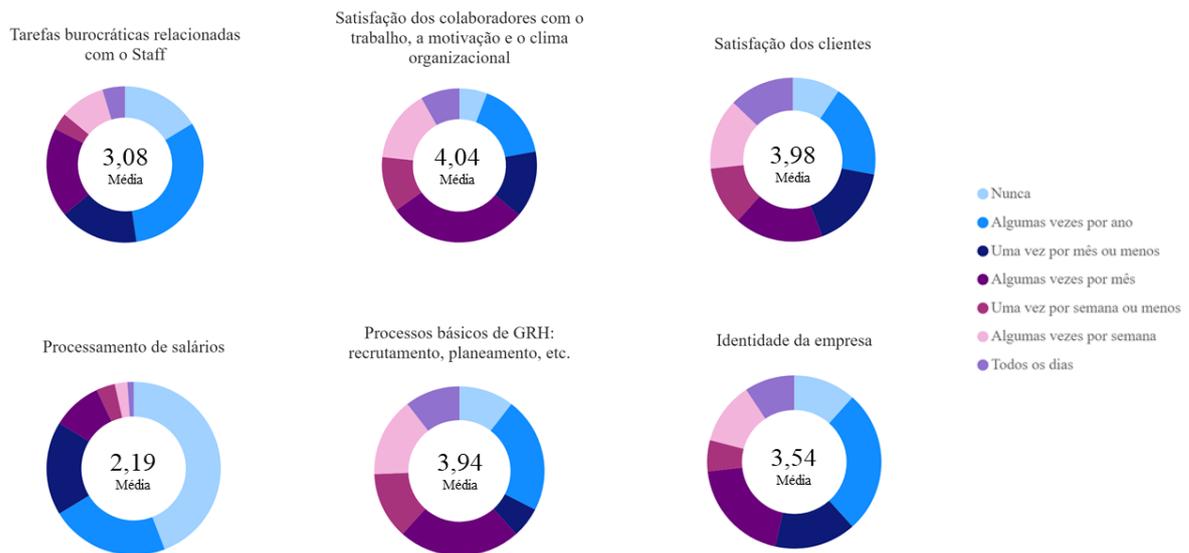


Gráfico 4.3 - Valores médios das alterações provocadas pelo teletrabalho nas abordagens de gestão

Depois de explorar as questões associadas aos obstáculos e impactos do trabalho remoto, efetuou-se uma análise às competências previamente identificadas como relevantes para o teletrabalho, a fim de captar aquelas que os indivíduos consideram mais determinantes para um desempenho eficiente e quais destas competências os profissionais detêm atualmente. O gráfico 3, contempla as seis competências classificadas pelos participantes como as mais relevantes para a performance na gestão de trabalho à distância. As competências representadas podem agrupar-se nos seguintes temas: comunicação e colaboração, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a definição clara de expectativas e objetivos, acolhimento aos novos colaboradores e a gestão do tempo.

Entre as competências necessárias que se destacam apenas duas integram aquelas que os inquiridos identificam existir mais entre os profissionais da área, isto é, do conjunto de competências que os inquiridos dizem ser mais comuns entre os profissionais apenas duas vão ao encontro daquelas apontadas como mais importantes. No entanto, na avaliação realizada pelos participantes acerca das competências que os gestores de recursos humanos e outros profissionais da área realmente possuem, torna importante salientar-se que na escala de 1 a 5 utilizada, a classificação média mais elevada foi de

3,37 (DP=0,96), o que significa que as competências associadas ao teletrabalho registam, de forma global, valores médios ou baixos entre os profissionais.

Deste modo, é vasto o conjunto de competências ligadas ao teletrabalho que carecem de desenvolvimento por parte dos gestores, no entanto é prioritário o desenvolvimento daquelas que se afiguram mais determinantes, resultantes da análise cruzada destes gráficos, destacando-se as competências relacionadas com a forma e estratégia de comunicação, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a definição de objetivos e expectativas.

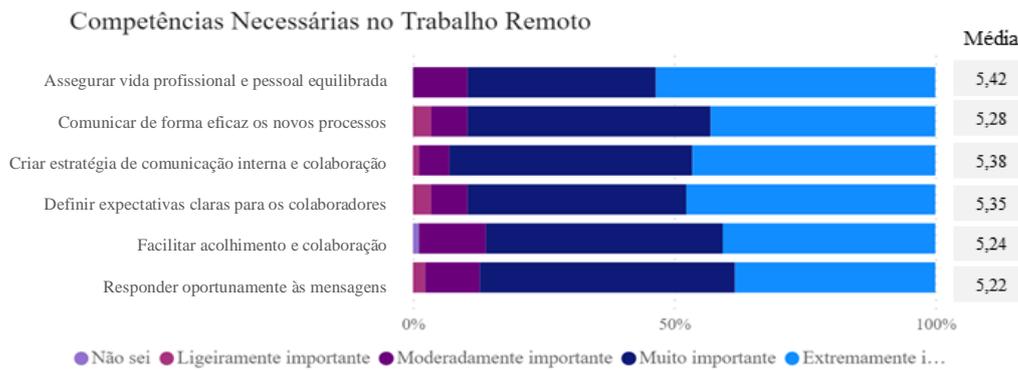


Gráfico 4.4 - Competências mais relevantes no trabalho remoto

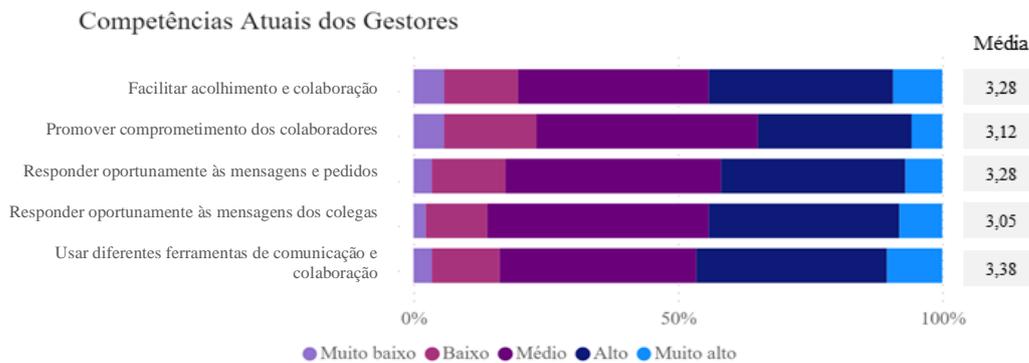


Gráfico 4.5 - Competências atuais dos gestores associadas ao trabalho remoto

Adicionalmente, avaliou-se a perspetiva dos participantes relativamente aos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho. Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho é um construto que sugere que as práticas da Gestão de Recursos Humanos são importantes quando focadas no desenvolvimento de competências e no aumento da motivação e oportunidades (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). As respostas revelam que as características que melhor representam os STAD são a inclusão de feedback de desenvolvimento e gestão mútua de objetivos na avaliação de desempenho, a formação

contínua, a preocupação em incluir competências de trabalho em equipa no processo de seleção, a integração de experiências *on-the-job* nos programas de formação e a avaliação do desempenho ser realizada com base em resultados objetivos e quantificáveis (Gráfico 4).

Apesar do gráfico representar apenas as características mais relevantes, os restantes tópicos abordados registaram valores médios acima do valor intermédio da escala, realçando que a sua importância de todas as características avaliadas na definição dos conteúdos de aprendizagem na proposta de formação, pois permitirão colocar à disposição dos gestores ferramentas necessárias para o desenvolvimento deste tipo de sistemas de trabalho (Anexo F).

Características dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho



Gráfico 4.6 - Principais características dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

4.5. Análise Integrada dos Resultados

A metodologia da análise de conteúdos é uma metodologia amplamente utilizada nas pesquisas qualitativas. Esta metodologia consiste numa leitura rigorosa dos dados obtidos procurando uma visão global desses dados de forma a criar uma codificação inicial baseada nos conceitos chave que se destacam. As categorias identificadas podem ser organizadas em grupos de acordo com o seu significado. Seguidamente, deve fazer-se corresponder a cada categoria uma definição, assim como para subcategorias (Hsieh & Shannon, 2005).

De acordo com esta metodologia foram analisados os diferentes tipos de resultados de forma global, identificados os aspetos comuns em destaque e elaborado um diagrama de árvore que sintetiza as categorias e subcategorias estabelecidas (Figura 6). A cada

categoria e subcategoria fez-se corresponder uma definição, facilitando a interpretação de cada uma delas e permitindo posteriormente alinhar a proposta aos resultados (Anexo G).

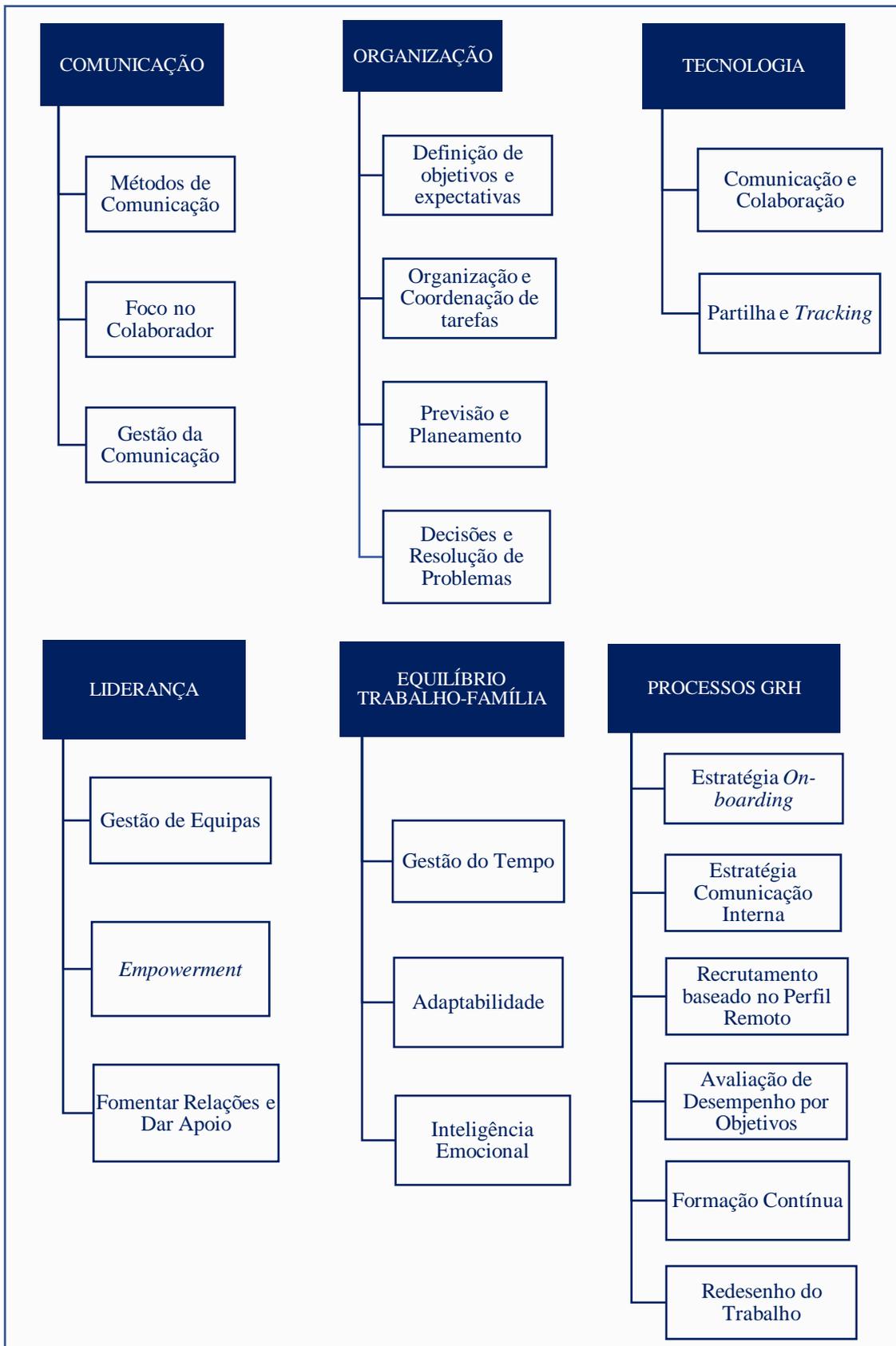


Figura 4.2 - Categorias e subcategorias

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

5. Proposta de Intervenção

A elaboração da proposta de formação inicia-se pelo alinhamento dos objetivos globais da formação com a definição dos objetivos de aprendizagem. Na procura de facilitar a transferência da aprendizagem obtida na formação para o contexto real, os objetivos de aprendizagem foram definidos com base na Taxonomia de Objetivos Educacionais de Bloom, que privilegia a aquisição de conhecimento, a aplicabilidade e o pensamento crítico, essenciais na tomada de decisão e resolução de problemas (Nentl & Zietlow, 2008).

Inicialmente, segundo esta teoria, os participantes na formação devem ser envolvidos numa aprendizagem simples que corresponde às primeiras categorias da Taxonomia de Bloom, o conhecimento, a compreensão e a aplicação, e posteriormente, integrar formas mais complexas, tais como a análise, a síntese e a avaliação, que implicam a capacidade de relacionar aspetos previamente adquiridos.

A Taxonomia de Bloom inclui então 6 categorias organizadas de forma hierárquica, sendo a ordenação baseada na complexidade do processo cognitivo exigida. A categoria que requer o processo cognitivo mais básico é o conhecimento, seguindo-se a compreensão, a aplicação, a análise, a síntese e, por fim, a avaliação, a categoria mais complexa (Figura 7) (E. Adams, 2015; Nentl & Zietlow, 2008).



Figura 5.1 - Taxonomia dos Objetivos Educacionais de Bloom

5.1. Objetivos de Aprendizagem

5.1.1. Comunicação

A comunicação de um líder deve incluir interação eficiente com os outros, garantir a cooperação, fomentar um bom clima de trabalho e promover o compromisso (Coffelt et al., 2019). A análise dos dados recolhidos identifica dificuldades na eficácia da comunicação e no *timing* de intervenção e interação e a necessidade de desenvolvimento de recursos para a identificação clara dos problemas, acompanhamento e criação de confiança.

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Métodos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none">- Reconhecer as características da comunicação verbal e não verbal e a sua relevância na gestão- Definir os diferentes tipos de linguagem- Identificar e comparar os diversos tipos de ferramentas digitais de comunicação- Observar as características dos colaboradores relevantes para adaptar a comunicação- Planear a comunicação de acordo com as características dos indivíduos- Aplicar os tipos de linguagem e as ferramentas adequadas ao propósito da comunicação- Utilizar a comunicação formal e informal de acordo com o conteúdo a ser transmitido- Escolher o tipo de comunicação adequado para passar uma mensagem clara, evitando mal-entendidos- Desenvolver ficheiros de partilha ou apresentações claros e que captem a atenção- Analisar os benefícios de cada método e ferramenta de acordo com a situação- Examinar as lacunas e obstáculos dos processos de comunicação- Demonstrar, gerir e apoiar a utilização de ferramentas de comunicação por parte dos colaboradores
Foco no Colaborador	<ul style="list-style-type: none">- Descrever os benefícios da criação de uma relação de confiança e proximidade com os colaboradores- Definir o papel da escuta ativa na identificação das necessidades e particularidades dos colaboradores- Listar as técnicas de escuta ativa oportunas para cada situação- Adaptar as técnicas de escuta ativa na gestão de conversas de equipa e individuais

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
	<ul style="list-style-type: none"> - Escrever um relatório de problemas comuns e filtrar a informação relevante
Gestão da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as diferentes formas de dar respostas às solicitações e mensagens recebidas - Discutir e aplicar as melhores práticas de utilização da comunicação informal em contexto profissional - Distinguir os níveis de complexidade e prioridade das solicitações recebidas - Gerir o timing e o tempo despendido na resposta às mensagens e solicitações

Tabela 5.1 - Objetivos de aprendizagem da categoria Comunicação

5.1.2. Organização

A organização no trabalho reside em três princípios: a priorização, o planeamento e a definição de prazos. Através destes princípios, os líderes podem ajudar as suas equipas no equilíbrio das tarefas de trabalho e no cumprimento de objetivos de forma eficiente e eficaz, evitando a sobreposição e promovendo o alinhamento mesmo à distância (Wicker, 2009).

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Definição Clara de Objetivos e Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os objetivos e comunicá-los de forma simples e clara - Recolher e compreender as expectativas dos colaboradores em relação ao trabalho e à equipa - Definir e gerir as expectativas dos colaboradores
Organização e Coordenação de Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e organizar os objetivos de acordo com a prioridade - Agregar tarefas em <i>milestones</i> e definir prazos - Estabelecer reuniões regulares de acompanhamento e integração - Identificar e utilizar ferramentas de agendamento colaboração online - Planear reuniões de acordo com a organização das tarefas e a agendas dos colaboradores
Previsão e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher informação sobre tendências e previsões relevantes na área - Identificar as necessidades internas atuais e futuras - Integrar as análises internas e externas e planear as ações futuras - Avaliar planeamento atual e adaptar às mudanças

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Decisões e Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguir informação fidedigna e relevante - Identificar sinais de interferência negativa na tomada de decisão e resolução de problemas - Conhecer técnicas e metodologias de criação de soluções e tomada de decisão em equipa - Utilizar ferramentas digitais de apoio à tomada de decisão

Tabela 5.2 - Objetivos de aprendizagem da categoria Organização

5.1.3. Tecnologia

Ao longo dos anos, o trabalho virtual tem se tornado mais prevalente, destacando a importância das ferramentas digitais na sua execução. As competências digitais permitem comunicar e colaborar com os outros em ambientes virtuais de forma eficiente, resultando no desenvolvimento e conclusão de tarefas e objetivos comuns (Y. Wang & Haggerty, 2011). Adicionalmente, as tecnologias conseguem oferecer uma solução aos gestores para o acompanhamento do estado das tarefas, reduzindo a relutância dos mesmos à implementação do teletrabalho.

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Comunicação e Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as ferramentas digitais de comunicação e colaboração disponíveis - Comparar as características das diferentes ferramentas de comunicação e colaboração, as suas vantagens e desvantagens - Escolher a ferramenta adequada às características do trabalho e aos colaboradores - Recolher informação acerca das falhas das ferramentas e outras associadas à sua utilização, a fim de reduzi-las e evitar equívocos
Partilha e Tracking	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar ferramentas digitais de partilha de informação e <i>tracking</i> - Comparar as características das diferentes ferramentas de partilha de informação e <i>tracking</i>, as suas vantagens e desvantagens - Escolher a ferramenta adequada às características do trabalho e que permitam acompanhar o desenvolvimento do trabalho à distância

Tabela 5.3 - Objetivos de aprendizagem da categoria Tecnologia

5.1.4. Liderança

A liderança tende a ser cada vez mais virtual exigindo a aquisição de novas competências relevantes para o desenvolvimento do compromisso com os objetivos organizacionais. Uma liderança virtual é um processo de influência social virtual através da transmissão virtual de atitudes, sentimentos, pensamentos e performance (Avolio et al., 2014). Através destes aspetos espera-se a promoção da partilha de *know-how*, o suporte tecnológico, fomentar a relações e gerir as atividades.

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Gestão de Equipas	<ul style="list-style-type: none">- Reconhecer as características da equipa e dos seus elementos- Adaptar a gestão de conflitos e a promoção das relações interpessoais às características previamente identificadas- Identificar as necessidades da equipa e os recursos adequados- Definir claramente as responsabilidades e objetivos da equipa, distinguindo-os dos individuais- Reconhecer as diferentes fases da metodologia Agile para acompanhar e monitorizar o trabalho, colaborar e corrigir erros em conjunto
<i>Empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none">- Observar as características dos colaboradores e compreender as suas necessidades- Identificar os diferentes tipos de motivação e como promover cada um deles- Implementar práticas de promoção da motivação adequadas às características e necessidades de cada colaborador- Integrar os colaboradores em processos de tomada de decisão e desenvolver práticas de feedback frequente
Fomentar Relações e Dar Suporte	<ul style="list-style-type: none">- Criar oportunidades e meios digitais para interação social entre os colaboradores- Fomentar crenças partilhadas dentro da equipa e a sentimento de partilha de um objetivo comum- Promover a partilha de necessidades, problemas e soluções, fomentando a confiança a o apoio entre e com os colaboradores- Providenciar apoio emocional e um ambiente seguro de partilha

Tabela 5.4 - Objetivos de aprendizagem da categoria Liderança

5.1.5. Equilíbrio Trabalho-Família

Como o próprio nome indica o equilíbrio trabalho-família é percepção que o individuo tem acerca da conciliação dos compromissos da sua vida profissional com os compromissos da vida pessoal. Este equilíbrio diminui o conflito entre os dois papéis e permite o enriquecimento do desempenho em cada um deles, resultando num aumento de bem-estar e produtividade (Kalliath & Brough, 2008).

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Gestão do Tempo	<ul style="list-style-type: none">- Identificar os compromissos profissionais e compromissos pessoais previamente- Registrar e organizar os compromissos profissionais e compromissos pessoais- Identificar sinais e fontes habituais de desequilíbrio na gestão do tempo
Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none">- Identificar situações de possível stress e antecipar estratégias para lidar com mudanças- Refletir e aprender através de erros e margens de melhoria- Analisar necessidades futuras e desenvolver continuamente as competências
Inteligência Emocional	<ul style="list-style-type: none">- Identificar os limites entre a vida pessoal e vida profissional- Partilhar com os colaboradores a importância da definição dos limites entre a vida pessoal e vida profissional- Identificar e compreender as emoções dos outros- Adaptar e gerir as emoções na interação e colaboração com os outros- Avaliar as consequências da regulação emocional nos outros e no trabalho

Tabela 5.5 - Objetivos de aprendizagem da categoria Equilíbrio Trabalho-Família

5.1.6. Processos GRH

O planeamento da gestão dos recursos humanos é fundamental para que exista um alinhamento transversal com as restantes atividades e elementos da organização e com a estratégia global definida. As práticas e processos da gestão de recursos humanos devem incluir a diferenciação, atendendo às características específicas de cada individuo e ao seu desempenho individual, e a integração, garantindo o sentimento de pertença, o compromisso e a coesão (Isidoro Ferreira et al., 2015).

Categorias	Objetivos de Aprendizagem
Estratégia de <i>On-boarding</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo de <i>on-boarding</i> que permita interagir diversas vezes com os colegas e conhecer os departamentos - Apoiar na resolução de problemas iniciais com questões burocráticas - Acompanhar na adaptação as ferramentas utilizadas nas tarefas e nas ferramentas utilizadas transversalmente na organização
Estratégia de Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os diferentes canais de comunicação disponíveis na organização - Escolher os canais apropriados para cada tipo de mensagem e público-alvo - Definir novas formas de comunicar os objetivos, expectativas e o impacto dos colaboradores no alcance das metas
Recrutamento & Seleção Baseados no Perfil Remoto	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características essenciais à execução de trabalho remotamente - Definição de um perfil de trabalhador remoto - Desenvolver processos e ferramentas que permitam satisfazer o perfil procurado
Avaliação de Desempenho por Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos individuais e coletivos de avaliação de desempenho - Definir metas intermédias de acompanhamento e feedback focado no desenvolvimento - Discutir definição de objetivos e expectativas com os colaboradores, necessidades e autorreflexão
Formação Contínua	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar definição de necessidades de <i>re-skilling</i> e <i>up-skilling</i> dos colaboradores da organização - Adaptar os tipos de formação existentes ao meio digital e integrar a formação <i>on-the-job</i>
Redesenho do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as principais características associadas ao teletrabalho e os impactos na organização e no bem-estar do colaborador - Definir um desenho de trabalho em correspondência com as capacidades e responsabilidades do colaborador

Tabela 5.6 - Objetivos de aprendizagem da categoria Processos GRH

5.2. Estrutura e Instrumentos da Formação

Após a definição dos objetivos de aprendizagem que respondem às necessidades previamente identificadas, importa alinhar a estrutura e os métodos de aprendizagem, para que os objetivos sejam alcançados. Para a realização da seleção dos métodos é relevante conhecer as características dos mesmos e ter em conta alguns critérios, tais

como, a forma como é transmitido o conteúdo (exposição, participação ativa, etc.), o ambiente para a formação (possibilidade de implementação do método virtualmente) e o nível de interação que o método permite e/ou exige (Baptista, 2007; Martin et al., 2014). Para além da literatura, foram consultadas plataformas de formação online, com o intuito de perceber as tendências e recolher métodos recentes.

Etapas	Instrumentos	
1	Diagnóstico de conhecimentos, competência e obstáculos à aprendizagem	
	Objetivo	Identificar os conhecimentos e competências iniciais dos participantes. Identificar possíveis obstáculos à aprendizagem para adaptar a abordagem.
2	Apresentação de Conteúdos Apresentação de conteúdos através de um vídeo de curta duração (5 a 10 minutos) elaborado pelo formador utilizando o método expositivo ou demonstrativos, recorrendo a infográficos, esquemas e/ou imagens.	
	Objetivo	Aquisição de conhecimentos e processos, e compreensão da relação entre eles
	Exemplo Ilustrativo/Discussão de Grupo Exemplo de uma organização que tenha criado soluções para resolução de problemas acerca do tema ou criado algo inovador. <u>OU</u> Discussão da temática em grupo recorrendo a exemplos experienciados pelos participantes nas suas organizações	
Objetivo	Provocar o pensamento crítico acerca dos conceitos aprendidos e reunir um conjunto ferramentas e processos inovadores	
3	Refletir e Aplicar Reflexão e escrita por parte dos participantes acerca da sua experiência na sua organização sobre o tema abordado. Elaboração de sugestões e soluções para a resolução de problemas	
	Objetivo	Fomentar o pensamento crítico na análise e aplicação das ferramentas e conhecimentos aprendidos
4	Avaliação de Conhecimentos e Competências Teste de escolha múltipla Apresentação em Vídeo Simulação <i>Mindmap</i> Proposta de intervenção	

Etapas	Instrumentos	
	Objetivo	Avaliar a aprendizagem e aplicação da mesma. Nota: O formato de avaliação deve ser escolhido consoante a categoria e os conteúdos
5	Avaliação da Formação Questionário para avaliação global da formação. Esta etapa é única e acontece 3 meses após o término da formação	
	Objetivo	Analisar a eficiência e impacto da formação. Nota: Esta avaliação deve ser realizada pelo participante, por um ou mais colegas e deve incluir impacto nos resultados do trabalho

Tabela 5.7 - Estrutura e instrumentos da formação

6. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

A utilização de diversos métodos de recolha de dados que confere maior precisão à investigação, ainda assim a recolha de dados apresenta algumas limitações relacionadas com o enviesamento da perspetiva em relação ao teletrabalho devido às implicações familiares impostas pela pandemia, uma vez que escolas e infantários encerraram ou passaram a funcionar à distância, a dimensão reduzida da amostra do questionário, registando apenas 86 respostas e, por último, a utilização de um método de amostragem por conveniência, enviesando as características dos participantes, e por conseguinte dos dados recolhidos.

Existem ainda alguns aspetos interessantes para futura pesquisa no desenvolvimento de oferta formativa no âmbito do teletrabalho relativamente à exploração de outros mediadores e moderadores do impacto do teletrabalho no bem-estar e produtividade com o intuito de integrar na gestão das pessoas, nomeadamente as características dos indivíduos e do tipo de trabalho, que carecem de abordagens distintas. Os investigadores podem ainda explorar dados demográficos, como a idade, visto que alguns relatórios e notícias analisados referem impactos distintos associados à geração. Associado ao fator geracional, estudos e propostas futuras poderão focar-se na avaliação da literacia digital nas organizações em Portugal, o impacto destes resultados na relutância dos gestores na adoção do trabalho remoto e identificação de tendências de *up-skilling* de competências digitais.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

7. Conclusão

A pandemia de COVID-19 impulsionou e focou as atenções do mundo do trabalho numa nova para alguns e familiar para outros forma de trabalho. O teletrabalho define-se como a realização de parte das horas de trabalho fora do local de trabalho convencional, geralmente em casa, por parte dos elementos da organização, utilizando as tecnologias para interagir com os restantes elementos (Allen, 2015). No entanto, devido ao contexto de saúde pública vivido em Portugal, o trabalho remoto foi implementado de forma abrupta e considerando essencialmente um regime total, o que originou questões acerca da preparação das empresas e dos seus gestores para a adoção de uma forma diferente de atividade.

A crescente digitalização dos processos de trabalho e a progressiva globalização dentro das organizações para a integração de *know-how* de distantes pontos do mundo tem vindo a estimular o avanço do teletrabalho e o debate e investigação acerca das suas desvantagens e benefícios. Por outro lado, existe uma imensa relutância entre os gestores na implementação do trabalho remoto em razão, fundamentalmente, da sensação de perda de controlo sobre o trabalho das equipas e dos colaboradores. Apesar dos obstáculos colocados ao longo dos anos, diversas investigações acerca do teletrabalho revelam os benefícios associados à sua aplicação e quais os fatores a ter em conta para potenciar as vantagens e mitigar as dificuldades.

De forma a reduzir a resistência das organizações e dos gestores, o objetivo do presente projeto centrou-se na elaboração de uma ferramenta de formação que proporcionasse uma oportunidade de desenvolvimento de conhecimentos e competências integralmente ligadas ao trabalho remoto. Os conhecimentos e competências selecionados procuram responder às exigências colocadas pelo teletrabalho e aumentar os recursos à disposição dos gestores para melhorar não só o seu trabalho e bem-estar, como o das suas equipas. Adicionalmente, o incremento de recursos disponíveis permite a construção e evolução dos sistemas de trabalho instituídos para sistemas de trabalho de elevado desempenho, que impactam positivamente os resultados individuais e organizacionais (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

A definição de conteúdos e a estrutura de formação desenhada basearam-se em dados e informações recolhidos através da metodologia de triangulação, adequada ao

desenvolvimento de novos instrumentos, que permite a realização da investigação através de diferentes métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativos (Dewasiri et al., 2018; W. Creswell, 2009). Desta forma, os dados foram recolhidos através de jornais online e relatórios elaborados por organizações relevantes na área da gestão, através de artigos científicos e livros, por meio da análise do mercado de oferta formativa focada no teletrabalho e no mercado de oferta de emprego, e por fim, através de um questionário completado por gestores de recursos humanos e outros profissionais desta área. De seguida, foi efetuada uma análise integrada dos conteúdos extraídos, obtendo uma visão global dos desafios, benefícios e fatores associados ao teletrabalho que permitiu a definição de categoria e subcategorias cruciais para a identificação dos objetivos de aprendizagem da formação (Hsieh & Shannon, 2005).

No âmbito da elaboração da proposta de formação, importa realçar a utilização da Taxonomia dos Objetivos Educacionais de Bloom na constituição dos objetivos de aprendizagem a partir das categorias e subcategorias determinadas, e ainda, na atenção colocada na inclusão de objetivos que permitissem a aquisição de conhecimentos e competências e a sua aplicação, e também de objetivos distintos com foco na promoção análise e pensamento crítico sobre as mesmas temáticas (E. Adams, 2015; Nentl & Zietlow, 2008). As categorias determinadas na análise os dados obtidos deram origem aos módulos da formação e incluem os seguintes temas: comunicação, organização, tecnologia, liderança, equilíbrio trabalho-família e processos da gestão de recursos humanos. Por sua vez, cada módulo é desenvolvido com base numa estrutura comum, que inclui cinco etapas com finalidades distintas, iniciando com a etapa de diagnóstico, seguida da etapa de apresentação de conteúdos e aquisição de conhecimentos, a terceira etapa diz respeito à reflexão crítica e aplicabilidade dos conceitos adquiridos na etapa anterior, e por último, a quarta etapa permite aos participantes obterem uma avaliação da sua aprendizagem no módulo. Existe ainda uma etapa final, que consiste na avaliação global da formação três meses após o término de todos módulos, com o intuito de perceber qual o seu impacto no trabalho e quais os aspetos a melhorar.

Em conclusão, a proposta elaborada oferece um contributo para o desenvolvimento de competências de gestão direcionadas especificamente ao desempenho do trabalho remotamente com uma abordagem baseada na mitigação de problemas e potenciação de aspetos positivos e com foco no colaborador. A evolução do teletrabalho, acelerada pelo contexto vivido nos últimos meses, resultará certamente no

desenvolvimento de novas investigações e trará novas perspectivas e conhecimento acerca do tema, devendo contribuir para a melhoria dos profissionais e para a preparação das organizações.

8. Bibliografia

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work and Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Baier, J., Bailey, A., Dyrchs, S., Kotsis, Á., Lovich, D., Ruan, F., Strack, R. (2020). *People Priorities for the New Now*. BCG <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-people-priorities-in-reponse-to-covid>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2006). Home alone: The role of technology in telecommuting. *Information Resources Management Journal*, 19(4), 1–22. <https://doi.org/10.4018/irmj.2006100101>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward* Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. 22(September 2018), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Baptista, F. (2007). *Manual do Formando “Métodos, Técnicas Pedagógicas e Suportes Didáticos em Contexto Real de Trabalho .”* 161. https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49590/mod_resource/content/0/A4/MN_FCT_Mod-A4.pdf

Batista, A. (2021, 1 Fevereiro). Pandemia obriga a rever competências. *Expresso*. <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2021-02-01-Pandemia-obriga-a-rever-competencias>

Barone Gibbs, B., Kline, C. E., Huber, K. A., Paley, J. L., & Perera, S. (2021). Covid-19 shelter-at-home and work, lifestyle and well-being in desk workers. *Occupational Medicine (Oxford, England)*, 71(2), 86–94. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab011>

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (Issue February). <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

Bélangier, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and

- practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resources Management: A Balanced Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.
- Casimiro, J. (2021, 14 Junho). Portugueses em teletrabalho gastam menos 161 euros por mês. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugueses-em-teletrabalho-gastam-menos-161-euros-por-mes-revela-estudo-750342>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Claver, P., Ferreira, J., Pereira, P., Thomaz, S., Ruan, F., Dyrchs, S., Kotsis, Á. (2020). *Remote Working and the Platform of the Future*. BCG <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-people-priorities-in-reponse-to-covid>
- Coffelt, T. A., Grauman, D., & Smith, F. L. M. (2019). Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(4), 418–439. <https://doi.org/10.1177/2329490619851119>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

Covid-19: Maioria dos portugueses gostava de manter teletrabalho, segundo um estudo. (2020, 21 Dezembro). *Observador*. <https://observador.pt/2020/12/21/covid-19-maioria-dos-portugueses-gostava-de-manter-teletrabalho-segundo-um-estudo/>

Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health, February*. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dewasiri, N. J., Weerakoon, Y. K. B., & Azeez, A. A. (2018). Mixed Methods in Finance Research: The Rationale and Research Designs. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406918801730>

E. Adams, N. (2015). Bloom's taxonomy of cognitive learning objectives. *Journal of the Medical Library Association*, 103(July), 152–153. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4511057/>

Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* / Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>

Fernandes, F. (2020, 20 Outubro). Os efeitos do teletrabalho na gestão. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/igualdade---diversidade/detalhe/os-efeitos-do-teletrabalho-na-gestao>

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual

- Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), E426–E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gao, Y., Gonzalez, V. A., & Yiu, T. W. (2019). The effectiveness of traditional tools and computer-aided technologies for health and safety training in the construction sector: A systematic review. *Computers and Education*, 138(May), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.05.003>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451–466. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, *15*(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Isidoro Ferreira, A., Fructuoso Matinez, L., Guilherme Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH Para Gestores* (1st ed.). Editora RH.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *13*(3), 293–319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, *39*(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jensen, J. M., & Van De Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health?: Reconciling the dark side of high performance work systems. *Understanding the High Performance Workplace: The Line Between Motivation and Abuse*, June, 63–84. <https://doi.org/10.4324/9781315755144-11>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work – life balance : A review of the. *Journal of Management & Organization*, *14*(3), 323–327. https://deepcbds.com/wp-content/uploads/2020/02/Work-life_balance__A_review_of_the_meaning_of_the_balance_construct.pdf.pdf
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, *38*(4), 565–579. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.012>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management*

- Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2010). The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85–105. <https://doi.org/10.1080/00909880903483599>
- Ma, B., Ma, G., Liu, X., & Lassleben, H. (2020). Relationship between a high-performance work system and employee outcomes: A multilevel analysis. *Social Behavior and Personality*, 48(1), 1–10. <https://doi.org/10.2224/SBP.8580>
- Mandl, I., Vargas Llave, O., Weber, T., Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2014). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
- Mateus, C. (2021, 27 Fevereiro). Teletrabalho veio para ficar mas número de abrangidos tem vindo a cair. *Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2021-02-27-Um-ano-de-Covid-19-Teletrabalho-veio-para-ficar-mas-numero-trabalhadores-abrangidos-tem-vindo-a-cair>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Moskaliuk, J., Bertram, J., & Cress, U. (2013). Training in virtual environments: Putting theory into practice. *Ergonomics*, 56(2), 195–204.
<https://doi.org/10.1080/00140139.2012.745623>
- Nentl, N., & Zietlow, R. (2008). Using Bloom’s Taxonomy to teach critical thinking skills to business students. *College and Undergraduate Libraries*, 15(1–2), 159–172.
<https://doi.org/10.1080/10691310802177135>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Applied Psychology*, 0(0), 1–45. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Patrício, I. (2021, 28 Setembro). Portugueses valorizam teletrabalho, mas não estão disponíveis para corte no salário. *ECO*.
<https://eco.sapo.pt/2021/09/28/portugueses-valorizam-teletrabalho-mas-nao-estao-disponiveis-para-corte-no-salario/>
- Rey-Becerra, E., Barrero, L. H., Ellegast, R., & Kluge, A. (2021). The effectiveness of virtual safety training in work at heights: A literature review. *Applied Ergonomics*, 94(September 2020), 103419. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103419>
- Robert Walters. (2021, 26 Maio). 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho.
<https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Romeira, Almerinda. (2021, 6 Outubro). 79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade. *O Jornal Económico*.
<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/79-dos-profissionais-afirma-que-o-teletrabalho-melhora-a-sua-produtividade-792574>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(September 2016), 112–138.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

- Schepers, J., de Jong, A., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2011). Fields of gold: Perceived efficacy in virtual teams of field service employees. *Journal of Service Research*, *14*(3), 372–389. <https://doi.org/10.1177/1094670511412354>
- Schmid Mast, M., Kleinlogel, E. P., Tur, B., & Bachmann, M. (2018). The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual humans. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(2), 125–141. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21307>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities*, July. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Teixeira, R. (2021, 4 Abril). O futuro do trabalho exige novas competências. *Visão*. <https://visao.sapo.pt/exame/opiniao-exame/2021-04-05-o-futuro-do-trabalho-exige-novas-competencias/>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(11). <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2017). Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-based Framework and Roadmap. *Organizational Research Methods*, *20*(2), 243–267. <https://doi.org/10.1177/1094428115610808>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, *85*(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring

- the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- W. Creswell, J. (2009). Mixed Methods Procedures. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed., pp. 203–224). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1002/tl.20234>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wang, Y., & Haggerty, N. (2011). Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 299–334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270410>
- Wicker, P. (2009). Organisational skills and tools. *Journal of Perioperative Practice*, 19(4), 136–141. <https://doi.org/10.1177/175045890901900402>
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

9. Anexos

A. Questionário

QUESTIONÁRIO DAS COMPETÊNCIAS E REALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO NA GESTÃO DO TRABALHO REMOTO

Qual é o objetivo deste questionário?

Perceber qual/quais: a) as competências de gestão do trabalho remoto mais valorizadas e necessárias para os RH, gestores e outros profissionais relevantes, b) a atual oferta de competências de gestão de trabalho remoto, e c) tendências de desenvolvimento e as realidades da formação dos RH.

O seu input será muito importante para que consigamos identificar as competências emergentes para gerir os trabalhadores em trabalho remoto e a desenvolver Open Educational Resources (OERs) correspondentes, bem como uma formação para o desenvolvimento profissional contínuo dos profissionais de RH, formadores, supervisores, consultores e gestores das organizações e das equipas.

Quem pode participar?

Profissionais de RH, formadores, supervisores, consultores, gestores de organizações e equipas, mentores/líderes de equipa, colaboradores com elevada experiência na empresa, especialistas (especializados em programas de formação de formadores), designers e/ou fornecedores de programas de formação de formadores, representantes do setor & associações.

Quanto tempo irá demorar a responder ao questionário?

Aproximadamente 10-15 minutos.

Muito obrigada antecipadamente pela sua participação e valiosa contribuição!

Todos os participantes (que fornecerem o seu email) terão acesso antecipado aos resultados de aprendizagem REMOWA e ao curso online!

A. Ambiente de trabalho

1. Quantos trabalhadores tem a sua empresa/organização?

- Apenas eu
- 2-9 colaboradores
- 10-49 colaboradores
- 51-250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

2. Qual é a política/posição da sua empresa em relação ao trabalho remoto?

- Trabalham todos remotamente
- Temos um horário rotativo com uma parte da equipa a trabalhar remotamente e a outra parte da equipa no escritório
- Podemos trabalhar a partir de casa quando necessitarmos
- Podemos trabalhar remotamente um certo número de dias por semana/mês
- Sou freelancer

3. Que percentagem da sua empresa/organização a trabalhar remotamente?

- 1% a 25%
- 26% a 50%
- 51% a 75%
- 76% a 99%
- 100%
- Não aplicável

4. Qual foi a percentagem de colaboradores em trabalho remoto no último ano?

Percentagem de empregados/Frequência de trabalho remoto no último ano	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1% a 25%							
26% a 50%							
76% a 99%							

Percentagem de empregados/Frequência de trabalho remoto no último ano	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	Todos os dias
100%							

5. Quais das seguintes ferramentas/plataformas de comunicação e gestão de projetos usa a tua empresa para apoiar o trabalho remoto? Selecciona todas as que se apliquem.

- Google Meet
- Microsoft Teams
- ZOOM
- Skype
- Slack
- Google Chat
- Outra (especifique, por favor)

6. Com que regularidade organiza reuniões/chamadas virtuais com a sua equipa?

- Duas ou mais vezes por dia
- Diariamente
- Várias vezes por semana
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Outra (especifique, por favor)

7. Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalha remotamente?

	Não sei	Nada desafiante	Um pouco desafiante	Moderadamente desafiante	Muito desafiante	Extremamente desafiante
Desligar após o trabalho						
Colaboração e comunicação						
Manter-me motivado/a						
Sobreposição entre trabalho e vida pessoal						
Gerir a carga de trabalho						

	Não sei	Nada desafiante	Um pouco desafiante	Moderadamente desafiante	Muito desafiante	Extremamente desafiante
Distrações						
Solidão / Falta de interação humana						
Pouca visibilidade / Falta de reconhecimento						
Equipamento / Tecnologia suficiente						
Dificuldades técnicas (ex: falhas na rede)						

8. Burnout no trabalho remoto

	Nunca/Quase nunca ou a um nível muito baixo	Raramente ou a um nível baixo	Às vezes ou um pouco	Muitas vezes ou a um nível alto	Sempre ou a um nível muito alto
Acha difícil trabalhar remotamente?					
Os seus colegas ficam esgotados quando trabalham remotamente?					
Acha frustrante trabalhar remotamente?					
Sente que dá mais do que aquilo que recebe quando trabalha remotamente?					
Os seus colegas estão cansados de trabalhar remotamente?					
Às vezes pergunta-se durante quanto tempo poderá continuar a trabalhar remotamente?					

B. Requisitos de Competências

9. Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/ equipas remotas?

	Não sei	Não é importante	Ligeiramente importante	Moderadamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Definir um horário produtivo e operacional de trabalho remoto						
Definir expectativas claras para o desempenho e metas dos colaboradores						
Promover o comprometimento dos colaboradores para com a empresa						
Criar uma estratégia de comunicação interna e colaboração						
Usar diferentes ferramentas de comunicação e de colaboração remota						
Responder oportunamente às mensagens e pedidos dos colaboradores						
Desenvolver mecanismos/processos para seguir os progressos diários dos colaboradores						
Ter tempo para conversas casuais com os colegas						

Criar parâmetros de referência adequados						
Criar materiais interativos para formações virtuais						
Realizar sessões de formação online curtas						
Facilitar o acolhimento e a colaboração entre os colaboradores remotamente.						
Comunicar de forma eficaz os novos processos remotos						
Assegurar que os colaboradores têm uma vida profissional e pessoal equilibrada						

10. De acordo com a sua experiência, quais são as competências/qualidades adicionais que os RH e outros profissionais/gestores relevantes devem ter/adquirir para gerir equipas remotamente?

11. Na sua experiência, quais são as competências mais relevantes para trabalhar como gestores de RH, gestores e outros profissionais na área? Selecione, por favor, as três mais importantes.

- Gerir pessoas
- Construir relações
- Tomada de decisão e resolução de problemas
- Inovação digital, mind set empreendedor
- Inovação e gestão da incerteza

- Liderança
- Gestão de projetos

C. Oferta Atual de Competências

12. Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto?

	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Definir um horário produtivo e operacional de trabalho remoto					
Definir expectativas claras para o desempenho e metas dos colaboradores					
Desenvolver mecanismos/processos para seguir o progresso diário dos colaboradores					
Tempo para conversas casuais com os colaboradores					
Responder oportunamente às mensagens e pedidos dos trabalhadores					
Criar uma estratégia de comunicação interna e de colaboração					
Usar diferentes ferramentas de comunicação e colaboração					
Apoiar os colaboradores na resolução de problemas técnicos (acesso ao VPN, instalar um novo software, restaurar ficheiros back-up)					
Promover o comprometimento dos colaboradores					
Criar parâmetros de referência adequados					
Minimizar o risco de potencial fuga de dados confidenciais pessoais e da empresa a nível tecnológico (anti-virus, back-up)					
Criar materiais interativos para formações virtuais					
Realizar sessões online curtas de formação					

	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
Facilitar o acolhimento e a colaboração entre os colaboradores.					
Assegurar que os colaboradores têm um vida profissional e pessoal equilibrada					
Seguir e monitorizar o progresso diário dos colaboradores					
Tempo para conversas casuais com os colegas					
Responder oportunamente às mensagens dos colegas					
Garantir a atitude e aparência profissional dos colaboradores					
Comunicar de forma eficazmente os novos processos remotos					

13. Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado?

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
Os trabalhos são projetados de acordo com competências e as capacidades							
No processo de seleção existe a preocupação de selecionar candidatos com competências de trabalho em equipa							
A seleção envolve a triagem de muitos candidatos							
A seleção coloca como prioridade o potencial de aprendizagem (ex: aptidões)							
A formação é contínua							

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
Os programas de formação enfatizam as experiências on-the-job							
O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis							
As avaliações de desempenho incluem a gestão por objetivos com definição mútua de objetivos							
As avaliações de desempenho incluem feedback de desenvolvimento							
Os incentivos baseiam-se no desempenho da equipa							
As nossas compensações incluem salários altos							
O sistema de incentivos está ligado ao desempenho das competências							

14. Com que frequência tem problemas com:

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	Todos os dias
Produtividade?							
Qualidade?							
Redução do tempo de produção e de resposta a fornecedores e clientes (just in time)?							
Cooperação interpessoal?							
Cooperação intercultural?							

Segurança do local de trabalho?							
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

15. Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas:
Quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão:

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	Todos os dias
para processos básicos de GRH, como: planeamento, recrutamento, etc.?							
para processamento de salários?							
para tarefas burocráticas, relacionadas com o staff?							
para a satisfação dos colaboradores com o trabalho, a motivação e o clima organizacional?							
para a satisfação do cliente?							
para a identidade da empresa?							

D. Problemas chave e tendências de desenvolvimento na área dos RH

16. Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH na relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o seu nível de acordo com as seguintes afirmações?

	Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
Práticas de gestão de talento melhores são essenciais nas empresas (ex: recrutamento, seleção de pessoal, formação e desenvolvimento, gestão da retenção)							
A formação continua e atualização de competências são necessárias quer para os gestores							

quer para os colaboradores							
No futuro, irá haver um aumento na procura por profissionais de RH que trabalhem em ambientes de trabalho remoto							
Os regulamentos dos governos nacionais acerca das regras do trabalho remoto estão a mudar rapidamente							
São necessárias novas formações para satisfazer os requisitos de trabalho emergentes para gestão de trabalho remoto							

E. Perfil do Participante

17. País

18. Email (*Opcional, forneça em caso de querer ter acesso antecipado aos materiais de aprendizagem REMOWA e ao curso online*)

19. Qual o setor e como caracteriza a sua organização?

20. Qual é a sua função no trabalho? (*pode marcar mais do que uma*)

- Profissional de RH
- Formador
- Supervisor

- Consultor
- Gestor de organizações e equipas
- Mentor/Líder de equipa
- Colaborador sénior
- Especialista (especializado em realizar programas de formadores)
- Designer e/ou fornecedor de programas de formação para formadores
- Representantes do setor & associações
- Outra (por favor, especifique)

B. Síntese da Notícias de Jornais Online

Título	Resumo do Conteúdo	Fonte
Os efeitos do teletrabalho na gestão	<p>Luís Alveirinho CTO da Altice Portugal “Depois da cvoid-19 não há volta atrás em termos de metodologia de trabalho. Vamos ter de criar e desenvolver novas competências ao nível da gestão de pessoas, porque gerir em proximidade não é igual a gerir à distância”</p> <p>José Ferrari Careto Diretor da Digita Global Unit da EDP “(...) são precisos 60 dias para criar um hábito. No âmbito da pandemia estamos há quase seis meses num regime de teletrabalho, o quer dizer que o hábito está criado” “O meu prognóstico é que o melhor dos dois mundos será conciliar estas duas modalidades, tendo o melhor do digital, mas também mantendo o contacto físico e a presença social”</p> <p>António Miguel Ferreira presidente e managing director da Claranet Portugal “Trabalhamos numa área em que grande parte do que fazemos pode ser feito por via digital. Sentimos também que é precisa interação e comunicação presencialmente.” “as empresas têm de repensar os seus espaços de escritório, com mais pontos sociais em que as pessoas possam comunicar de uma forma diferente, de trabalhar em conjunto, de estar num projeto mais ativas, mas onde vão porque têm necessidade e não porque alguém impôs”</p>	Jornal de Negócios
	<p>Link de Acesso</p> <p>Os efeitos do teletrabalho na gestão - Igualdade & Diversidade - Jornal de Negócios (jornaldenegocios.pt)</p>	
44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua	Uma pesquisa global realizada a 5500 pessoas pela Robert Walters acerca do impacto da COVID-19 na vida profissional indicou que os aspetos que propiciaram o aumento da produtividade foram a maior flexibilidade nos horários de trabalho, mais autonomia, trabalho num ambiente mais	Robert Walters

Título	Resumo do Conteúdo	Fonte
produtividade aumentou com o teletrabalho	<p>confortável e relaxado, maior capacidade de concentração e menos distrações, redução do tempo perdido em deslocamentos para o trabalho e menor número de reuniões. As dificuldades registadas foram a falta de condições físicas necessárias, diminuição da comunicação com os colegas de trabalho, maior frequência de reuniões ou check ups mais frequentes e as distrações em casa.</p> <p>Saúde – apenas 2 em 10 revelaram ter sido uma experiência negativa pela dificuldade de separar a vida pessoal da profissional, falta de interação presencial com a equipa, distrações em casa e trabalharem mais horas. O tempo adicional que têm por não terem que se deslocar para o local de trabalho é utilizado em exercício físico, horas de descanso e ter mais tempo para a família e tarefas domésticas ou pessoais.</p> <p>96% dos inquiridos revelou estar interessado em manter a possibilidade de trabalhar a partir de casa, 52% gostaria de poder trabalhar em casa pelo menos uma vez por semana, enquanto que 24% gostaria de trabalhar permanentemente em casa e ir ao escritório pontualmente.</p>	
	<p>Link de Acesso</p> <p>44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho (robertwalters.pt)</p>	
Portugueses valorizam teletrabalho, mas não estão disponíveis para corte no salário	<p>Cláudia Machado, Responsável da área de executive search Hays – A possibilidade de realizar teletrabalho é um fator relevante na escolha de um novo emprego, existe uma preferência por modelos flexíveis de trabalho como os modelos híbridos.</p> <p>Rui Teixeira, Diretor Geral de operações do Manpower Group – A flexibilidade e controlo dos horários é o segundo fator de atração mais importante para os trabalhadores entre os 25 e os 44 anos.</p>	ECO
	<p>Link de Acesso</p> <p>Portugueses valorizam teletrabalho, mas não estão disponíveis para corte no salário – ECO (sapo.pt)</p>	
79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade	<p>Num estudo realizado pela Manpower Group, 79% dos inquiridos afirmam que o teletrabalho melhora a produtividade. Rui Teixeira “As organizações devem ir ao encontro destas suas preferências e apostar em modelos que promovam a flexibilidade de horários e de locais de trabalho, mas também outros incentivos que incentivem a autonomia e a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Só assim poderão desenvolver uma proposta de valor única que as torne mais competitivas no atual contexto de escassez de talento.”</p>	O Jornal Económico
	<p>Link de Acesso</p> <p>79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade – O Jornal Económico (sapo.pt)</p>	
Um ano de Covid-19. Teletrabalho veio para ficar,	<p>Ana Vieira, Secretária Geral da Confederação do Comércio e Serviços em Portugal – Nalgumas situações houve uma redução dos custos de funcionamento para as empresas e ganhos de produtividade, porém a continuidade de uma situação em que</p>	Expresso

Título	Resumo do Conteúdo	Fonte
mas número trabalhadores abrangidos tem vindo a cair	<p>as escolas continuem encerradas pode ter um efeito negativo, conduzindo à redução da produtividade devido ao cansaço. Para muitos trabalhadores a perspetiva do teletrabalho foi condicionada pelo contexto pandémico, uma vez que muitos tiveram que gerir o trabalho com a vida dos filhos em casa.</p> <p>Link de Acesso Expresso Um ano de Covid-19. Teletrabalho veio para ficar, mas número trabalhadores abrangidos tem vindo a cair</p>	
Portugueses em teletrabalho gastam menos 161 euros por mês, revela estudo	<p>Os trabalhadores em Portugal que trabalham remotamente conseguem poupar em média 161 euros. Para além da poupança financeira, os inquiridos revelam poupar o tempo nas deslocações que lhes é útil para poderem passar com a família.</p> <p>Link de Acesso Portugueses em teletrabalho gastam menos 161 euros por mês, revela estudo – O Jornal Económico (sapo.pt)</p>	O Jornal Económico
Covid-19: Maioria dos portugueses gostava de manter teletrabalho, segundo um estudo	<p>Segundo um estudo do grupo Ageas e da Eurogroup Consulting Portugal, 60% dos inquiridos gostaria de manter o teletrabalho, 51% em modelo misto. “Os restantes inquiridos referem que não gostariam de trabalhar a partir de casa no futuro, notando-se uma ligeira resistência nas idades mais avançadas”.</p> <p>A apreciação dos inquiridos sobre a experiência de teletrabalho foi boa, com uma média geral de 2,9 (entre 1 e 4). O fator idade revela algumas variações na apreciação com os jovens entre o 18 e os 24 anos a terem uma média de 3,60; entre os 25-34 a avaliação foi de 3,08 e os mais velhos +55 a avaliarem em média 2,76.</p> <p>A principal dificuldade indicada foi a ausência de contacto físico/presencial, principalmente nos mais seniores. “A gestão da vida familiar foi a segunda maior dificuldade observada, criando mais obstáculos do que a tecnologia com a qual a média dos inquiridos se sente confortável, confirmando a subida do nível de “literacia digital” da população”</p> <p>Link de Acesso Covid-19: Maioria dos portugueses gostava de manter teletrabalho, segundo um estudo – Observador</p>	Observador
75% dos CEO portugueses acreditam que o teletrabalho veio para ficar	<p>Segundo António Rodrigues, Strategy, Markets & Clients Lead Partner da PwC, "a implementação do trabalho remoto afastou fisicamente as pessoas e fez aumentar (radicalmente) o interesse dos clientes e dos colaboradores pela digitalização, o que estimulou uma reorganização na forma de trabalhar e lançou desafios ao modelo de negócio".</p> <p>Os CEO portugueses identificam o trabalho remoto, a automação e os locais de trabalho de baixa densidade as principais alterações com impacto significativo na cultura das empresas. António Rodrigues “As empresas têm agora enormes oportunidades, através de ferramentas digitais, para otimizarem os seus processos e assim diferenciarem-se no mercado através da oferta de vantagens tecnológicas”</p>	Jornal de Negócios

Título	Resumo do Conteúdo		Fonte
	Link de Acesso	75% dos CEO portugueses acreditam que o teletrabalho veio para ficar - Empresas - Jornal de Negócios (jornaldenegocios.pt)	
O futuro do trabalho exige novas competências	<p>Entrevista a Rui Teixeira – COO Manpowergroup Portugal “A aceleração da transformação digital exige um reforço dos departamentos de Recursos Humanos, com foco na melhoria e mudança das competências dos trabalhadores”</p> <p>“Em Portugal, 41% dos responsáveis de RH encaram a saúde e o bem-estar dos colaboradores como a sua prioridade mais importante, antecedida apenas pela implementação de novos modelos de trabalho”</p> <p>“O que observamos é que os setores em crescimento e as pessoas que já possuem competências com elevada procura estão a recuperar mais rapidamente, enquanto outros, sem essas competências, correm o risco de ficar para trás. Esta necessidade acentua-se quando observamos que as empresas que estão a investir mais na digitalização, na qualificação dos seus colaboradores e na inovação estão a conquistar uma maior quota de mercado, distanciando-se da concorrência e oferecendo maiores benefícios a colaboradores e clientes.”</p> <p>“Os modelos de trabalho atuais e futuros exigem pessoas com capacidade de comunicação e de gestão de prioridades, que demonstrem adaptabilidade, pensamento analítico, iniciativa e empatia”</p>		Visão
Pandemia obriga a rever competências	Link de Acesso	<p>Segundo os CEO e diretores, a adaptação ao trabalho remoto correu bem, mas revelou falhas nas competências digitais dos trabalhadores.</p> <p>Paulo Teixeira, Diretor Geral da Pfiizer Portugal “(..) mas tínhamos equipas que tiveram de se adaptar, nomeadamente as equipas comerciais que têm de fazer entrevistas e contactos com médicos, agora em vídeo, e foi preciso formar alguns trabalhadores. Comunicar de uma forma presencial e de forma digital é diferente e quem acha que não está completamente enganado”</p> <p>Paulo Macedo, CEO da Caixa Geral de Depósitos “Tivemos de criar novas equipas e novas formas de trabalho para proteger os trabalhadores e os clientes e tivemos de dar formação em teletrabalho”</p> <p>Bethy Larsen, Área de pessoas e organizações da PWC diz que há outras competências a melhorar tais como: a capacidade de liderança, de motivação dos trabalhadores e a capacidade de dar resposta a novos desafios, como os ciberataques e a aceleração da digitalização.</p>	Expresso
	Link de Acesso	Expresso Pandemia obriga a rever competências	

C. Síntese dos Relatórios

Título	Resumo do Conteúdo	Fonte
<p>People priorities for the new now</p>	<p>O relatório da BCG define as prioridades para os recursos humanos neste novo contexto induzido pela pandemia de COVID-19. Estas prioridades são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de <i>Smart work</i>: acomodar a colaboração virtual e o trabalho remoto em escala, tentar novas abordagens ao equilíbrio entre trabalho remoto e trabalho presencial, desenvolver espaços de trabalho <i>smart</i> (tecnologias), tirar proveito da possibilidade da redução de custos. - Saúde Mental e Física: cultivar capacidade físicas (higiene, <i>digital tools</i> para <i>tracking</i>), promover saúde mental e o <i>mindfulness</i> (lidar com o stress e as emoções), promover o bem-estar e resiliência. - Novas competências e Talento: criar um ecossistema de aprendizagem adaptativa (integrar a aprendizagem no <i>workflow</i>, promoção de novas experiências e trocas de conhecimento no dia-a-dia), <i>Upskilling</i> e <i>Reskilling</i>, mudar o foco dos programas de talentos (a pool de talentos deve agora incluir perfis que tenham em atenção a adaptação ao meio digital) - Workforce flexível: ter uma força de trabalho, custos e competências dinâmicos, personalizar os modelos de trabalho aos empregados (espaço, tempo e forma), incluir novos sistemas de performance, recompensas e compensação) - Liderança: capacidade de prever o futuro e focar-se nas prioridades, inspirar e empoderar os trabalhadores, fomentar a inovação e a execução ágil. Liderar com empatia e direção, empoderar os líderes, desenvolver uma plataforma de comunicação <i>two-way</i>. - Cultura guiada pelo propósito: fomentar cultura de resiliência, alinhar o propósito, visão e valores, compromisso com a sustentabilidade e o impacto social. 	<p>BCG</p>
<p>Remote working and the platform of the future</p>	<p>Os benefícios identificados pelos colaboradores em trabalhar em casa: poder usar roupas casuais, ter um espaço de trabalho personalizado, ter mais tempo para os hobbies, ter mais tempo para família e amigos, levar tudo para o trabalho. Mais de 40% dos managers acredita que a produtividade pode aumentar e os custos diminuirão no trabalho remoto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desafios do teletrabalho: os managers sentem que é mais difícil controlar a produtividade, assegurar o engagement dos colaboradores. Os trabalhadores acreditam que é difícil manter a cultura, especialmente no onboarding, impacto negativo na inovação (lentidão) 	<p>BCG</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Alterar a forma como se faz a gestão e avaliação do desempenho, invés de avaliar os inputs do trabalhador, avaliar os outputs do trabalho. Desenvolver em simultâneo uma forma de coaching e feedback para alinhar expectativas e direcionar performance. - Implementar práticas Agile com reuniões diárias para rever erros e alinhar processos e trabalho, utilizar ferramentas para realizar a comunicação e colaboração assíncrona, reuniões semanais de equipa para rever os outputs e definir próximas prioridades, partilhar resultados e recolher feedback para assegurar o alinhamento - Liderança – inspirar os seus colaboradores comunicando o propósito regularmente. Relações baseadas na confiança, providenciando mais autonomia, objetivos claros, assegurar alinhamento e promover responsabilidade. Ser uma ajuda para as equipas, estas tomam conta das iniciativas e os líderes apoiam e ajudam na remoção dos obstáculos. Encorajamento e empatia na liderança, havendo um coaching mútuo. Manter um ambiente de aprendizagem contínua, aprendendo enquanto se faz e com algumas formações. - Desenvolver e pôr à disposição ferramentas digitais para a colaboração, a gestão da performance, a socialização, a partilha de informação e a segurança. 	
<p>Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção do teletrabalho e apoio ativo por parte dos managers, reconhecimento dos trabalhadores na sua contribuição para os objetivos do negócio - Estabelecer regras claras e expectativas mútuas, tais como tempo de trabalho, disponibilidade, reporte, objetivos de desempenho e avaliação - Ajustar o trabalho na organização às particularidades do teletrabalho, tais como, alocação de tarefas, carga de trabalho, comunicação, coordenação de equipas - Empoderar os trabalhos dando responsabilidades individuais com ase em relações de confiança (Competências de auto-organização e autogestão, encorajar a autodisciplina em termos de desconectar do trabalho), e aceitar a perda de controlo direto sobre os trabalhadores. 	<p>Eurofound</p>

D. Síntese das Ofertas Formativas

<p>Formação Avançada em Teletrabalho,</p>	<p>Instituição de Ensino</p>	<p>Faculdade de Ciências Humanas – Universidade Católica Portuguesa</p>
	<p>Qualificação</p>	<p>Programa de formação avançada</p>

Comunicação e Mudança nas Organizações	Forma de Ensino	Presencial
	Duração	75 horas
	Público-alvo	Profissionais responsáveis pela tomada de decisão nas suas organizações que queiram adquirir conhecimentos e competências que os ajudem a liderar as mudanças organizacionais e a promover a felicidade dos colaboradores
	Conteúdos de Aprendizagem	Estratégia, mudança organizacional e transformação digital Digitalização e liderança na mudança organizacional Desenvolvimento pessoal, comunicação e compromisso organizacional Comunicação digital e gestão online da comunidade Redesenho dos produtos e serviços Teletrabalho, bem-estar e felicidade organizacional

Gestão do Trabalho Remoto: best practices	Instituição de Ensino	PwC
	Qualificação	Certificado
	Forma de Ensino	Curso Online
	Duração	3 horas e 30 minutos
	Público-alvo	Todos os que pretendam desenvolver o seu trabalho remoto
	Conteúdos de Aprendizagem	Identificar as vantagens e adaptações necessárias para um trabalho remoto eficiente Dominar as melhores práticas do trabalho remoto Reconhecer as principais técnicas de manter a conexão com a equipa

Gestão de Pessoas, Equipas e do Trabalho Remoto	Instituição de Ensino	Universidade Europeia
	Qualificação	Pós-graduação
	Forma de Ensino	Curso online
	Duração	104 horas
	Público-alvo	Profissionais com responsabilidades na área da gestão de pessoas Profissionais que tenham pessoas ao seu encargo – líderes de pessoas e equipas Freelancers em trabalho remoto
	Conteúdos de Aprendizagem	Nómadas digitais e trabalhadores à distância Novas relações de trabalho Business Case: kit de sobrevivência para o trabalhador remoto Organização de processos de trabalho remoto Construir e gerir uma cultura de trabalho remoto Experiência do trabalhador Framework legal Gestão de atitudes e comportamentos em contexto remoto

		Saúde e bem-estar Liderança remota Dados sobre trabalho remoto Socialização digital no trabalho remoto
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liderar Equipas Remotamente	Instituição de Ensino	B-training
	Qualificação	Certificado
	Forma de Ensino	Curso online
	Duração	25 horas
	Público-alvo	Gestores e líderes que têm as equipas geograficamente distantes. Todos os indivíduos motivados a desenvolver competências e adquirir conhecimentos relacionados com a liderança de pessoas e equipas em trabalho remoto
Conteúdos de Aprendizagem	Gestão remota de equipas Comunicação remota em equipas remotas Ser um líder à distância: plano de ação	

Liderar e Gerir Equipas Remotamente	Instituição de Ensino	CEGOC
	Qualificação	Certificado
	Forma de Ensino	Curso online
	Duração	10 horas
	Público-alvo	Gestores e líderes que tenham as equipas geograficamente distantes, permanentemente ou em situações específicas
Conteúdos de Aprendizagem	Introdução à gestão remota As competências emocionais do gestor Ferramentas de assertividade Desenvolver e implementar um plano de ação A importância da comunicação na gestão remota Dar e receber feedback Tornar-se num gestor-coach Promover a autonomia e delegar Encorajar e manter a motivação da equipa Estratégias de gestão de conflitos	

E. Anúncios Recolhidos

Gestor de Contratação	Responsabilidade	Recrutar e selecionar candidatos Melhora o processo de contratação Assegurar que os candidatos são tratados com respeito e que não ficam à espera Oferecer orientação de especialista aos recursos humanos
-----------------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Enfrentar os desafios colocados pela parte operacional
	Competências	Experiência na liderança em tempos de grandes mudanças Estar a par das tendências tecnológicas e oportunidades de automação em RH
	Fonte	LinkedIn

Gestor de Clientes	Responsabilidade	Criar templates de resposta ao consumidor Manter registos atuais e rigorosos dos clientes Coordenar uma equipa na gestão da relação com o cliente
	Competências	Estar confortável com aprendizagem de novas tecnologias. Como equipa remota utilizam-se várias ferramentas de apoio à gestão, tracking e comunicação Ser capaz de gerir as tarefas de forma independente e confiante
	Fonte	LinkedIn

Analista de Recursos Humanos e Planeamento Estratégico da Workforce	Responsabilidade	Alinhar a análise com os objetivos, informações externas e internas Parceiro de todas as áreas de recursos humanos Dar suporte e permitir o desenvolvimento de ferramentas e templates
	Competências	Capacidade de trabalhar de forma independente e saber quando trabalhar com os outros
	Fonte	LinkedIn

Especialista em Bem-estar da Pessoas	Responsabilidade	Responsável pelo engagement com os colaboradores Ajudar os gestores a trabalhar com as duas equipas Analisar as tendências nas áreas da diversidade, equidade e inclusão
	Competências	Capacidade de numa equipa remota e colaborar de forma eficiente, gerir expectativas dos diferentes stakeholders internos Capacidade de conduzir independentemente reuniões e gerir relações Capacidade para fazer o tracking e updates do próprio trabalho
	Fonte	LinkedIn

F. Análise Descritiva do Questionário

Nº	Questão	Média	Desvio Padrão
7	Desafios do Teletrabalho	1 a 6	
7.1	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 1. Desligar após o trabalho	4,42	1,203
7.2.	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 2. Colaboração e comunicação	4,02	1,084
7.3	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 3. Manter-se motivado/a	3,78	1,231
7.4	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 4. Sobreposição entre trabalho e vida pessoal	4,48	1,215
7.5	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 5. Gerir a carga de trabalho	4,28	1,165
7.6	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 6. Distrações	3,74	1,339
7.7	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 7. Solidão/Falta de interação humana	3,92	1,321
7.8	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 8. Pouca visibilidade/Falta de reconhecimento	3,49	1,290
7.9	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 9. Equipamento/Tecnologia suficiente	3,09	1,113
7.10	Quão desafiantes são os seguintes aspetos quando trabalho remotamente? - 10. Dificuldades técnicas (ex: falhas de rede)	3,21	1,199
8	Burnout no Teletrabalho	1 a 5	
8.1	Burnout no trabalho remoto: - 1. Acha difícil trabalhar remotamente	2,43	1,058
8.2	Burnout no trabalho remoto: - 2. Os seus colegas ficam esgotados quando trabalham remotamente?	2,91	0,863
8.3	Burnout no trabalho remoto: - 3. Acha frustrante trabalhar remotamente?	2,50	1,125
8.4	Burnout no trabalho remoto: - 4. Sente que dá mais do que aquilo que recebe quando trabalha remotamente?	2,81	0,976
8.5	Burnout no trabalho remoto: - 5. Os seus colegas estão cansados de trabalhar remotamente?	3,08	0,897
8.6	Burnout no trabalho remoto: - 6. Às vezes pergunta-se durante quando tempo poderá continuar a trabalhar remotamente?	2,86	1,170
9	Competências Necessárias	1 a 6	
9.1	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 1. Definir um horário produtivo e operacional de trabalho remoto	4,53	1,185
9.2	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 2. Definir expectativas claras para o desempenho e metas dos colaboradores	5,34	0,761
9.3	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 3. Promover o comprometimento dos colaboradores para com a empresa	5,15	0,833
9.4	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 4. Criar uma estratégia de comunicação interna e colaboração	5,38	0,654

9.5	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 5. Usar diferentes ferramentas de comunicação e de colaboração	4,90	1,106
9.6	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 6. Responder oportunamente às mensagens e pedidos dos	5,23	0,730
9.7	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 7. Desenvolver mecanismos/processos para seguir os progressos	4,55	1,081
9.8	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 8. Ter tempo para conversas casuais com os colegas	4,77	0,966
9.9	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 9. Criar parâmetros de referência adequados	4,62	0,870
9.10	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 10. Criar materiais interativos para formações virtuais	4,37	1,117
9.11	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 11. Realizar sessões de formação online curtas	4,51	1,037
9.12	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 12. Facilitar o acolhimento e a colaboração entre os colaboradores	5,23	0,821
9.13	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 13. Comunicar de forma eficaz os novos processos remotos	5,29	0,749
9.14	Quão importantes são as seguintes competências para os RH, gestores e outros profissionais relevantes quando se trata de gerir trabalhadores remotos/equipas remotas? - 14. Assegurar que os colaboradores têm uma vida profissional e pessoal equilibrada	5,43	0,678
12	Competências Existentes	1 a 5	
12.1	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 1. Definir um horário produtivo e operacional	2,85	0,861
12.2	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 2. Definir expectativas claras para o desempenho e metas dos colaboradores	2,98	0,955
12.3	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 3.	2,79	0,842

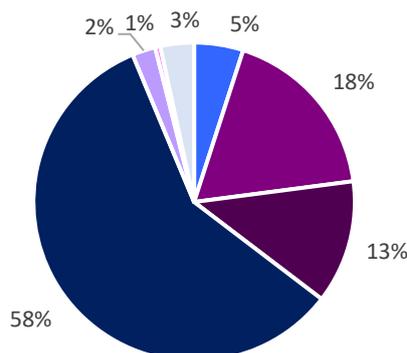
	Desenvolver mecanismos/processos para seguir o progresso diário dos colaboradores		
12.4	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 4. Tempo para conversas casuais com os colaboradores	2,70	0,946
12.5	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 5. Responder oportunamente às mensagens e pedidos dos trabalhadores	3,36	0,880
12.6	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 6. Criar uma estratégia de comunicação interna e de colaboração	3,05	0,981
12.7	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 7. Usar diferentes ferramentas de comunicação e colaboração	3,37	0,959
12.8	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 8. Apoiar os colaboradores na resolução de problemas técnicos (acesso ao VPN, instalar um novo software, restaurar ficheiros back-up)	2,85	1,173
12.9	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 9. Promover o comprometimento dos colaboradores	3,12	0,963
12.10	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 10. Criar parâmetros de referências adequados	2,93	0,892
12.11	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 11. Minimizar o risco de potencial fuga de dados confidenciais pessoais e da empresa a nível tecnológico (antivírus, back-up)	2,98	1,051
12.12	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 12. Criar materiais interativos para formação virtuais	2,92	0,923
12.13	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 13. Realizar sessões online curtas de formação	3,01	0,976
12.14	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 14. Facilitar o acolhimento e a colaboração entre colaboradores	3,28	1,013

12.15	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 15. Assegurar que os colaboradores têm uma vida profissional e pessoal equilibrada	2,98	0,945
12.16	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 16. Seguir e monitorizar o progresso diário dos colaboradores	3,00	0,933
12.17	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 17. Tempo para conversas casuais com os colegas	2,83	0,910
12.18	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 18. Responder oportunamente às mensagens dos colegas	3,28	0,916
12.19	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 19. Garantir a atitude e aparência profissional dos colaboradores	3,00	0,933
12.20	Na sua experiência, em que medida os gestores de RH, gestores e outros profissionais na área, possuem realmente as seguintes competências relacionadas com a gestão do trabalho remoto? - 20. Comunicar de forma eficazmente os novos processos remotos	3,22	0,913
13	Sistemas de Trabalho de Desempenho Elevado	1 a 7	
13.1	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 1. Os trabalhos são projetados de acordo com competências e as capacidades	5,66	1,174
13.2	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 2. No processo de seleção existe a preocupação de selecionar candidatos com competências de trabalho em equipa	6,00	0,958
13.3	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 3. A seleção envolve a triagem de muitos candidatos	4,73	1,725
13.4	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 4. A seleção coloca como prioridade o potencial de aprendizagem (ex: aptidões)	5,60	1,277
13.5	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 5. A formação é contínua	6,06	1,067
13.6	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 6. Os programas de formação enfatizam as experiências on-the-job	5,70	1,128
13.7	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 7. O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis	5,67	1,183
13.8	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 8. As avaliações	5,92	1,098

	de desempenho incluem a gestão por objetivos com definição mútua de objetivos		
13.9	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 9. As avaliações de desempenho incluem feedback de desenvolvimento	6,34	1,036
13.10	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 10. Os incentivos baseiam-se no desempenho da equipa	5,48	1,145
13.11	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 11. As nossas compensações incluem salários altos	4,60	1,611
13.12	Na sua opinião, quais das seguintes características representam sistemas de trabalho de desempenho elevado? - 12. O sistema de incentivos está ligado a desempenho das competências	5,37	1,355
14	Impacto do Teletrabalho	1 a 7	
14.1	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 1. Produtividade?	3,63	1,783
14.2	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 2. Qualidade?	3,41	1,662
14.3	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 3. Redução do tempo de produção e de resposta a fornecedores e clientes (just in time)?	3,22	1,590
14.4	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 4. Cooperação interpessoal?	3,59	1,811
14.5	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 5. Cooperação intercultural?	2,67	1,752
14.6	Relacionado com o trabalho remoto na sua empresa, com que frequência tem problemas com: - 6. Segurança do local de trabalho?	2,20	1,658
15	Abordagens da Gestão no Teletrabalho	1 a 7	
15.1	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão: - 1. Para processos básicos de GRH como: planeamento, recrutamento, etc.?	3,93	1,896
15.2	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão: - 2. Para processamento de salários?	2,17	1,399
15.3	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão: - 3. Para tarefas burocráticas relacionadas com o staff?	3,08	1,703
15.4	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão: - 4. Para a satisfação dos colaboradores com o trabalho, a motivação e o clima organizacional?	4,02	1,673
15.5	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar diferentes abordagens de gestão: - 5. Para a satisfação do cliente?	3,97	1,900
15.6	Relacionado com o trabalho remoto da sua empresa em comparação com outras tarefas, quantas vezes tem que utilizar	3,53	1,858

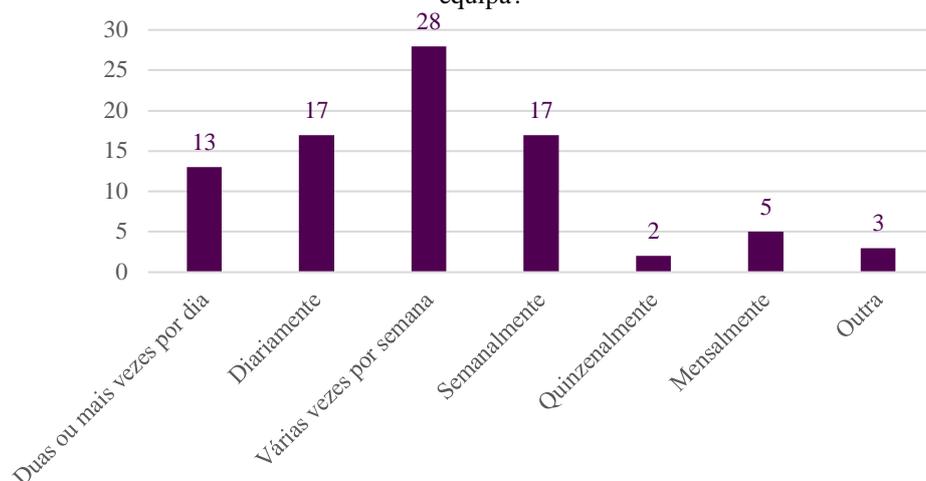
	diferentes abordagens de gestão: - 6. Para a identidade da empresa?		
16	Expansão Acelerada do Teletrabalho	1 a 7	
16.1	Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH em relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o nível de acordo com as seguintes afirmações? - 1. Práticas de gestão de talento melhores são essenciais nas empresas (ex: recrutamento, seleção de pessoal, formação e desenvolvimento, gestão da retenção)	6,22	1,022
16.2	Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH em relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o nível de acordo com as seguintes afirmações? - 2. A formação contínua e atualização de competências são necessárias quer para os gestores quer para os colaboradores	6,29	1,072
16.3	Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH em relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o nível de acordo com as seguintes afirmações? - 3. No futuro, irá haver um aumento na procura por profissionais de RH que trabalhem em ambientes de trabalho remoto	5,76	1,397
16.4	Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH em relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o nível de acordo com as seguintes afirmações? - 4. Os regulamentos dos governos nacionais acerca das regras do trabalho remoto estão a mudar rapidamente	4,93	1,493
16.5	Quais são os principais problemas e desafios para a área dos RH em relação à acelerada expansão do trabalho remoto? Qual é o nível de acordo com as seguintes afirmações? - 5. São necessárias novas formações para satisfazer os requisitos de trabalho emergentes para gestão de trabalho remoto	5,91	1,002

Quais das seguintes ferramentas/plataformas de comunicação e gestão de projetos usa a sua empresa para apoiar o trabalho remoto?

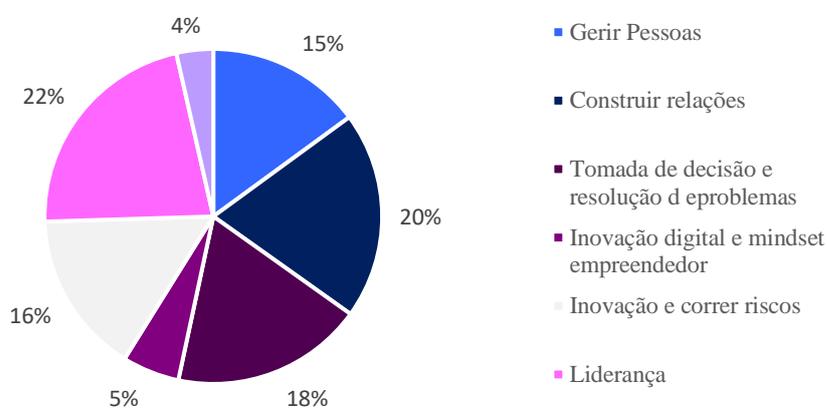


■ Google Meet ■ Microsoft Teams ■ ZOOM ■ Skype ■ Slack ■ Google Chat ■ Outra

Com que regularidade organiza reuniões/chamadas virtuais com a sua equipa?



Na sua experiência, quais são as competências mais relevantes para trabalhar como gestor de RH, gestores e outros profissionais na área?



G. Categorias e Subcategorias da Formação

Categoria	Definição da Categoria	Subcategoria	Definição da Subcategoria
Comunicação	A comunicação deve incluir interação eficiente com os outros, garantir a cooperação, fomentar um	Métodos de Comunicação	Métodos que permitam aumentar a eficiência da transmissão de mensagens

Categoria	Definição da Categoria	Subcategoria	Definição da Subcategoria
	bom clima de trabalho e promover o compromisso	Foco no Colaborador	Preocupação com escutar, compreender e adaptar a comunicação
		Gestão da Comunicação	Timing e extensão das comunicações
Organização	A organização no trabalho traduz-se em três princípios: a priorização, o planeamento e a definição de prazos	Definição Clara de Objetivos e Expectativas	Definição de objetivos e expectativas
		Organização e Coordenação de Tarefas	Organizar tarefas evitando a sobreposição e prejudicar elementos
		Previsão e Planeamento	Foco nas necessidades e antecipação do futuro
		Decisões e Resolução de Problemas	Mitigação de obstáculos à decisão e decisão em equipa
Tecnologia	Tecnologias utilizadas como ferramentas de trabalho	Comunicação e Colaboração	Ferramentas online de comunicação e colaboração dentro das equipas
		Partilha e Tracking	Ferramentas online de partilha e tracking para acompanhamento
Liderança	Uma liderança virtual é um processo de influência social virtual através da transmissão virtual de atitudes, sentimentos, pensamentos e performance	Gestão de Equipas	Identificação de características e necessidades dos elementos, auxiliando na coordenação e relação
		Empowerment	Dar autonomia aos colaboradores e partilha do impacto do papel nos resultados gerais
		Fomentar Relações e Dar Suporte	Promover a socialização e o suporte
Equilíbrio Trabalho-Família	Perceção que o individuo tem acerca da conciliação dos compromissos da sua vida profissional com os compromissos da vida pessoal	Gestão do Tempo	Conciliar as agendas dos compromissos profissionais e pessoais
		Adaptabilidade	Reflexão contínua sobre aspetos a melhorar e antecipação de necessidade de desenvolvimento

Categoria	Definição da Categoria	Subcategoria	Definição da Subcategoria
		Inteligência Emocional	Gestão emocional e definição de limites entre trabalho e vida pessoal
Processos de GRH	Adaptação dos processos e práticas a GRH para que exista um alinhamento transversal com as restantes atividades e elementos da organização e com a estratégia global definida	Estratégia de Onboarding	Alinhamento do acolhimento dos colaboradores ao meio digital
		Estratégia de Comunicação Interna	Alinhamento da comunicação ao meio digital
		Recrutamento & Seleção Baseados no Perfil Remoto	Alinhamento do recrutamento & seleção à necessidade de colaboradores com competências remotas
		Avaliação de Desempenho por Objetivos	Alinhamento da avaliação de desempenho à necessidade de controlo do gestores e necessidade de reconhecimento dos colaboradores
		Formação Contínua	Upskilling e Reskilling de adaptação à digitalização de processos
		Redesenho do Trabalho	Alteração das atividades e outros aspetos do trabalho de acordo com as características e competências individuais