Universidade Europeia

Desafios da Gestão de Pessoas em Trabalho Remoto 2021

Ana Sabino, Isabel Moço e Raquel Reis Soares

Maio 2021

Universidade Europeia

Referência para citação:

Sabino, A.; Moço, I., & Soares, R. R. (2021). *Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto - 2021*. Lisboa, Portugal: Universidade Europeia.

Autores

Ana Sabino, Isabel Moço e Raquel Reis Soares

Designação da Pesquisa

Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto (1ª edição, abril 2020; 2º edição, maio 2021).

Agradecimentos

Os autores desta pesquisa expressam o seu agradecimento a todos os participantes que acederam e responderam ao questionário que a suporta, bem como a todas as organizações, nos seus profissionais, que apoiaram este estudo, divulgando internamente e apelando à resposta. Um verdadeiro exemplo de como se pode dar um contributo à sociedade civil e ao conhecimento, resultado da articulação entre pessoas, organizações de trabalho e academia.

Universidade Europeia

Ficha Técnica

O estudo "Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto 2021" surge na sequência de uma edição do mesmo levantamento, realizado em 2020, e visou dar continuidade à investigação dos principais desafios que se colocam às empresas, à gestão de pessoas e às próprias pessoas num contexto de alguma consolidação da experiência de trabalho remoto, volvido que está um ano sobre a aceleração deste formato de trabalho, por efeitos da Pandemia Covid 19. Pretendia-se assim a comparação face aos dados recolhidos no ano anterior, período em que todo este movimento tem ganho expressão. Foi realizado, através de questionário disponibilizado nas redes socias, entre os dias 8 de fevereiro e 28 de abril de 2021, tendo-se obtido uma amostra com um total de 970 indivíduos, residentes no Continente e Regiões Autónomas.

Em termos de idade, a faixa etária dos 35 aos 44 anos (40%), bem como a faixa etária dos 45 aos 54 anos (28%) são aquelas que reúnem um número mais elevado de participantes neste estudo, sendo que 65% dos respondentes são do género feminino. No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes tem formação superior: 48% dos têm bacharelato/licenciatura e 31% mestrado.

ISBN: 978-989-54829-5-5

APOIOS:

Digital Business Community

LISPOLIS
POLO TECNOLÓGICO DE LISBOA

Universidade Europeia

Índice

I. Sumário Executivo 2

1. Objetivos 2
2. Universo, amostra, recolha e análise de dados 3
3. Principais Resultados 2021 3
4. Comparação de Resultados – Estudo 2020 e Estudo 2021 5
5. Principais Recomendações 7
6. Conclusões Gerais 8

II. Trabalho Remoto Tendências, oportunidade ou desafio 9

III. Trabalho Remoto Análise de resultados do estudo 2021 10

1. Características da Amostra 12
2. Variáveis em estudo 14
3. Comparativo entre o Estudo de 2020 e Estudo de 2021 32

IV. Recomendações Para pessoas, gestores de pessoas e empresas 33

V. Conclusões 33

VI. Referências 33

Universidade Europeia

I. Sumário Executivo

1. Objetivos

O estudo "Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto 2021", promovido por docentes da Universidade Europeia, foi desenvolvido um ano depois do estudo "Desafios da Gestão de Pessoas em trabalho remoto" e visou dar continuidade à investigação dos principais desafios que se colocam às empresas, à gestão de pessoas e às próprias pessoas num contexto de alguma consolidação da experiência de trabalho remoto, volvido que está um ano sobre a aceleração deste formato de trabalho, por efeitos da Pandemia Covid 19. Pretendia-se assim a comparação face aos dados recolhidos no ano anterior, período em que todo este movimento tem ganho expressão.

Neste sentido, pretendeu-se:

a. **Extrair conclusões sobre a realidade de trabalho remoto em Portugal 2021**;
b. **Clarificar as principais diferenças entre 2020 e 2021**;

de modo a poder melhor compreender as práticas e perceções das pessoas e melhor poder servir as comunidades de prática – trabalhadores e empresas, na adoção destes formatos de trabalho.

2. Universo, amostra, recolha e análise de dados

Como universo poderiam ser consideradas todas as pessoas que ao momento da resposta estivessem enquadradas profissionalmente. A amostra foi aleatória, recorrendo-se ao método de *Snowball Sample*, tendo o questionário corrido nas redes sociais, entre os dias 8 de fevereiro e 28 de abril de 2021. Obteve-se o total de 970 respostas válidas, tendo os dados sido recolhidos com base em resposta ao inquérito por questionário disponibilizado online. Foi assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas. A análise de dados foi efetuada com recurso ao programa estatístico SPSS, versão 27.

3. Principais Resultados 2021

Do total de 970 respostas analisadas verificou-se que:

- Quanto à situação atual dos participantes do estudo, **81% referiu encontrar-se em teletrabalho**.
- No que concerne às repercussões do teletrabalho para os indivíduos, verifica-se que os participantes consideram que o teletrabalho **(1) tende a aumentar os níveis de stress**, **(2) contribuir para níveis elevados de cansaço** e **(3) levar a um número excessivo de horas de trabalho**.
- Estes resultados tendem a diferir consoante o género, ter ou não filhos e ocupar ou não cargos de chefia.
- A maioria dos participantes, se trabalhar em casa, **define um horário para o efeito (73%), possui um espaço próprio para trabalhar em casa (77%) e não procura um espaço neutro fora de casa (79%)**.
- Os participantes que não exercem um cargo de chefia e as participantes do género feminino tendem a ter mais probabilidades de definir um horário quando estão a trabalhar em casa. Os resultados sugerem também que à medida que a idade aumenta, os participantes tendem a definir menos um horário de trabalho.
- A maioria dos participantes **(60%)**, mesmo se pudesse optar, **não preferia estar sempre em regime de teletrabalho**, sendo que os indivíduos que ocupam cargos de chefia tendem a reforçar esta posição (67%).
- Apesar da tendência clara pela não preferência exclusiva do regime de teletrabalho, é interessante ressalvar que somente uma reduzida percentagem de participantes se encontra **"nada satisfeito" (3%)** ou **"pouco satisfeito" (13%)** com a situação de teletrabalho.
- No que se refere às perceções individuais sobre a experiência de teletrabalho, regista-se que a maior parte dos participantes sente que **trabalha mais (60%)**, que é **mais produtivo (48%)** mas sente um **maior afastamento da empresa (50%)**.

- Ainda sobre as perceções individuais sobre o teletrabalho, i.e., a comunicação, as oportunidades de formação, o equilíbrio trabalho-família ou a autoavaliação de produtividade e desempenho, os participantes tendem a considerar que não sentiram diferenças na transferência do trabalho presencial para remoto.
- De uma forma geral, os participantes parecem atribuir uma pontuação elevada a todas as características pessoais relacionadas ao teletrabalho. A "disciplina" e "responsabilidade" foram aquelas onde a pontuação atribuída pelos participantes foi mais elevada.
- Entre as diferentes vantagens que o teletrabalho pode proporcionar, destaca-se o **ganho de tempo (83,6%)**, a **gestão de horários (49,8%)** e **melhor qualidade de vida (45,5%)**.
- Quanto às desvantagens do teletrabalho mais reportadas pelos participantes, destaca-se a **sensação de afastamento dos colegas (77%)**, a "**mistura" entre a vida profissional e familiar (66,8%)**, bem como o sentimento de **não ter apoio quando é necessário (30,4%)**.
- Relativamente às principais dificuldades sentidas pelos participantes do presente estudo, salienta-se a **"mistura" entre a vida profissional e familiar (60,9%)**, a **inexistência de um espaço físico apropriado para o trabalho (53,7%)** e a **gestão do tempo (32,3%)**.

4. Comparação de Resultados - Estudo 2020 e Estudo 2021

- **Situação face ao trabalho – teletrabalho**

  Os resultados sugerem uma forte tendência para a adesão ao teletrabalho. No entanto, esta tendência tem vindo a diminuir sendo que, em 2020, 89,6% dos participantes estavam em teletrabalho e, em 2021, registou-se uma diminuição para 80,8%.

- **As repercussões do teletrabalho para os indivíduos**

  Entre 2020 e 2021, verifica-se um aumento significativo na perceção dos participantes de que o teletrabalho tende a contribuir para elevados níveis de cansaço e aumenta os níveis de stress. Por outro lado, registou-se uma diminuição da perceção dos indivíduos sobre os impactos do teletrabalho na promoção de conflitos na relação família-trabalho e na perceção de maior isolamento social.

- **Preferência pelo teletrabalho**

  Ainda que a tendência de não preferir estar sempre em teletrabalho se mantenha de 2020 para 2021, verifica-se um aumento na percentagem de indivíduos que preferem permanecer sempre em teletrabalho.

- **Horário de trabalho em regime de teletrabalho**

  Quanto a teletrabalhar, nos dois anos em análise, a maioria dos participantes continua a estabelecer um horário de trabalho. No entanto, denota-se uma diminuição de aproximadamente 10%, ou seja, os indivíduos tendem a diminuir a tendência de estabelecerem um horário de trabalho quando estão a teletrabalhar.

- **Perceções individuais sobre o teletrabalho**

  Relativamente às perceções individuais sobre o teletrabalho os resultados sugerem um aumento significativo na perceção de se trabalhar mais (de 48,5% para 66,1%) e de ser mais produtivo (de 36,5% para 47,6%). Não se denotaram diferenças significativas no sentimento de afastamento da empresa, pelo que, seja em 2020, seja em 2021, os sujeitos sentem-se mais afastados das empresas em que trabalham.

- **Comparação entre regime presencial e remoto**

  Sobre a perceção de isolamento no trabalho, regista-se uma diminuição significativa entre 2020 e 2021, ou seja, os sujeitos sentem que estão menos isolados. De registar que nos dois anos em análise os indivíduos apresentaram níveis semelhantes e baixos de isolamento no que concerne à comparação entre trabalho presencial e remoto.

  Em termos de variáveis relacionadas com o trabalho, verificaram-se também diferenças significativas entre 2020 e 2021. Ainda assim, os resultados revelam opiniões dos participantes relativamente neutras, ou seja, não se identificaram grandes diferenças entre o regime presencial e o trabalho remoto.

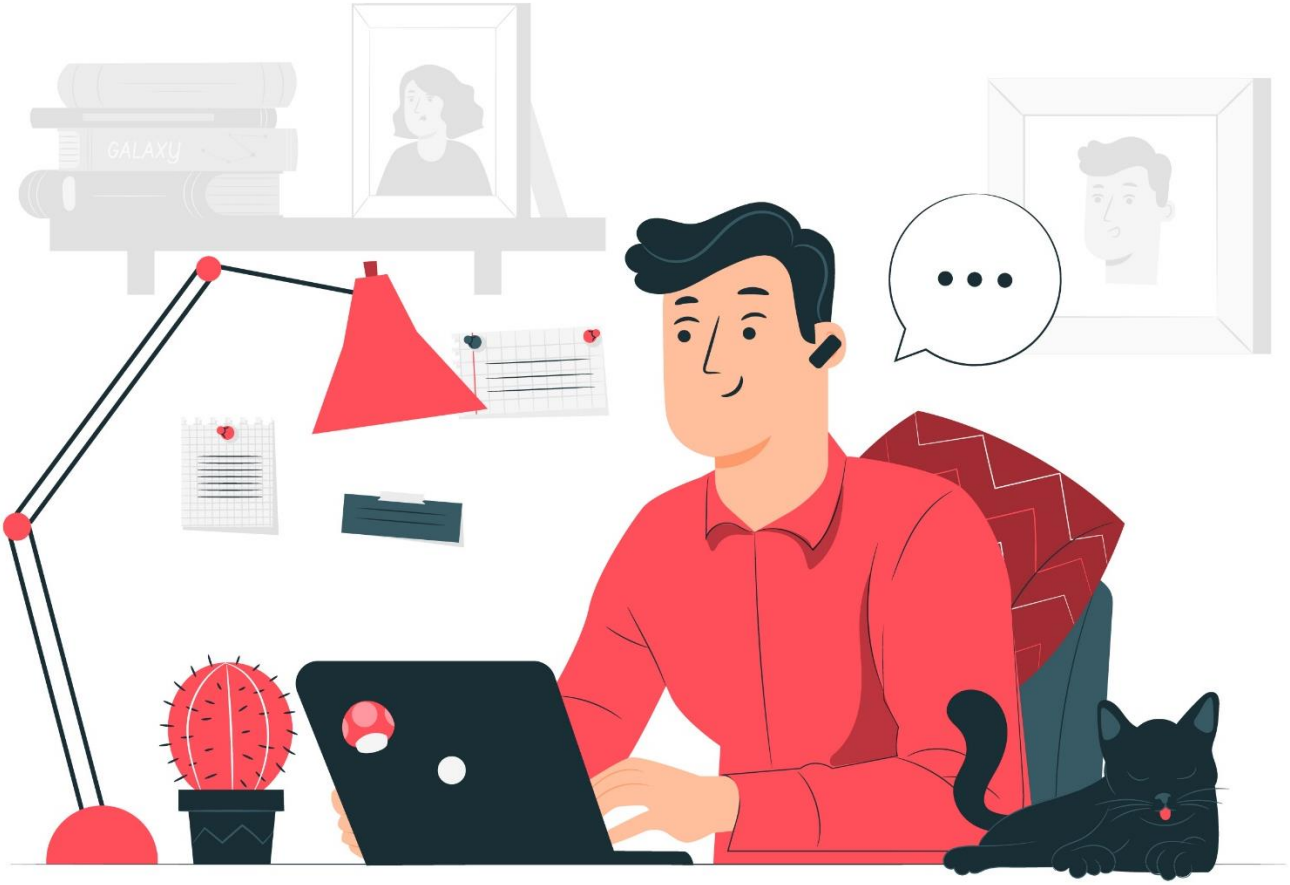
  Sobre os objetivos de trabalho, estes mantiveram-se relativamente idênticos quando os participantes começaram a teletrabalhar, tendo o seu cumprimento aumentado de 2020 para 2021. No entanto, em 2021, os sujeitos sentem que não estão tão orientados para os objetivos de trabalho, como estavam em 2020.

  A perceção de desempenho geral dos participantes aumentou de 2020 para 2021 tendo-se mantido relativamente idêntica quando se compara o desempenho em trabalho presencial e remoto.

  A transferência para o teletrabalho piorou a relação entre chefia e colaborador, tanto na comunicação, na relação e na imagem que as chefias percebem que têm de si os seus colaboradores. No entanto, de 2020 para 2021 estes indivíduos sentiram uma melhoria nessas dimensões.

5. Principais Recomendações

Os resultados deste inquérito permitem identificar um conjunto de sugestões de orientação prática. Entre diversas recomendações, salienta-se a importância de trabalhadores e empresas prepararem bem a transição, nomeadamente assegurando as condições de parte a parte para que todos beneficiem de uma nova circunstância de prestação do trabalho. É importante que as empresas/gestão compreendam os benefícios, mas também assegurem as condições para uma efetiva relação entre trabalhador, trabalho e empresa. É necessário criar condições, por exemplo ao nível dos tempos de trabalho ou das relações entre pessoas, cuidando dos fatores que podem prejudicar a pessoa e o trabalho – por exemplo, formas de cuidar da saúde e bem-estar dos trabalhadores como seja garantir os períodos de descanso do trabalho e assegurar o "desligamento". Parece também acentuar-se a necessidade de preparar as pessoas para o remoto, pois não se trata exclusivamente de mudar de espaço, em particular das pessoas com cargos de chefia, pois continua a ser uma aprendizagem que se está a fazer já no terreno – de facto, por exemplo, liderar remotamente, exigirá competências distintas da liderança presencial. Os trabalhadores precisam ganhar esta consciências e as empresas de os apoiar no que necessário seja face a novas circunstâncias.



6. Conclusões Gerais

Continua muito expressiva a quantidade de respondentes que se encontra em trabalho a distância, neste ano de 2021. Não foi possível aferir neste estudo se este registo se deve à escolha do trabalhador ou à decisão do seu empregador, devido às circunstâncias que atravessamos ou por decisões de gestão. Mas é possível determinar que há preocupações relativamente à saúde e bem-estar, à relação com os colegas e a empresa e face às características pessoais dos trabalhadores. Percebem-se, por exemplo, diferenças significativas na apreciação da situação de trabalho remoto, face ao género, à composição do núcleo familiar, à fase do ciclo de vida do trabalhador ou mesmo em relação às condições em que o trabalho é prestado. Embora a experiência de trabalho a distância reúna significativos níveis de satisfação, a maioria das pessoas, em situação de poder optar, não escolheria ser teletrabalhador. Os empregadores devem considerar este registo ao (re)equacionar estes modelos de trabalho, pois embora a maioria veja vantagens para as partes, a experiência foi determinada por um conjunto de circunstâncias que, a serem diferentes, determinarão ainda mais estes dados.

II. Trabalho Remoto
Tendências, oportunidade ou desafio

Trabalhadores e empregadores compreendem hoje, com base num ano de intensa experiência, que os contornos do trabalho podem ser diferentes. Essa experiência, que terá sido positiva para uns e para outros nem tanto, não permitirá que tudo volte a ser como era. Diversos estudos, e casos, provavam já as vantagens e desvantagens dos modelos flexíveis de trabalho (não exclusivamente focados no espaço em que se presta o trabalho, mas considerando também variáveis como os tempos de trabalhos, as recompensas e até o formato de relação de trabalho). Assistimos hoje tanto a movimentos de transitar o trabalho para esferas físicas fora da empresa – são conhecidos os casos de várias empresas em Portugal, como a movimentos inversos de regresso determinado ao escritório como será o caso da Goldman Sachs. Assistimos igualmente ao surgimento de movimentos associados a estas atitudes/movimentações que propõem uma transformação social significativa, como por exemplo:

- Ao nível de novas propostas de trabalho, em volume, Remote Europe https://www.remote-europe.com/ ou a UE Remote Jobs https://euremotejobs.com/
- Ao nível de novos formatos de prestação de serviços, como por exemplo as tecnologias, onde o formato remoto já havia ganho espaço, a gestão ou a e-saúde;
- Ao nível de novos clusters de negócio e posicionamento, como por exemplo a conversão de algumas unidades hoteleiras e do setor do turismo, para o acolhimento de nómadas digitais e trabalhadores remotos, como por exemplo na Ilha da Madeira https://digitalnomads.startupmadeira.eu/
- Ou mesmo ao nível de movimentos sociais que podem vir a transformar algumas realidades e que já se manifestavam – será o caso dos movimentos das cidades para as periferias ou mesmo para o interior (ex: Rural Move https://ruralmove.org/pt/inicio/)

Assim, o Trabalho remoto reforça-se como tendência, sendo uma imensa oportunidade de mudança, mas simultaneamente um enorme desafio para pessoas e empresas.

III. Trabalho Remoto

Análise de resultados do estudo 2021

Considera-se neste relatório, assim como no de 2020, todas as denominações associadas a trabalho a distância, em que o trabalhador se encontre fisicamente afastado das instalações do seu empregador, sob a denominação de trabalho remoto. Nesta denominação, e porque são variadas as denominações existentes, consideram-se todas as modalidades de trabalho a distância, teletrabalho, trabalho virtual, trabalho móvel baseado nas tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim sendo, assume-se trabalho remoto como sendo "… qualquer tipo de regime de trabalho em que os trabalhadores trabalham à distância, fora das instalações de um empregador ou de um local fixo, com recurso a tecnologias digitais como redes, computadores portáteis, telemóveis e a Internet." (Eurofound, 2020, pp. 1).

Qualquer que seja o termo a que se faça recurso, há duas variáveis incontornáveis nas suas definições: o local onde o trabalho é prestado e que não é nas instalações da empresa (mas que não se confina ao espaço da residência, podendo ser outro tipo de instalações/equipamentos), e o recurso a meios que permitam a ligação à empresa, nomeadamente meios tecnológicos.

Neste âmbito, pretendeu-se com a realização deste estudo continuar a fazer o levantamento das condições de prática de trabalho remoto, do grau de conforto das pessoas com este enquadramento, e identificar se pessoas e empresas estariam preparadas para enfrentar estes desafios. Procurou-se, ainda, aferir se pessoas com cargos de chefia (que têm outras pessoas e/ou equipas a reportarem a si) sentem que o trabalho, e a relação com a equipa, se mantêm iguais ou se sofrem alterações, e se esses fatores são pertinentes para a quantidade e para a qualidade do trabalho executado. Pretende-se, assim, apresentar um contributo, sobretudo para quem gere pessoas, que permita compreender melhor quais são os constrangimentos desta realidade e para que se consiga, a partir daí, delinear estratégias que possibilitem que o trabalho remoto seja considerado como um *"new and flexible work arrangement"*, destacando-se as vantagens para pessoas, empresas e negócios, e identificando formas de lidar construtiva e positivamente com as suas facetas menos positivas.

Adicionalmente, este estudo procura ainda contribuir com um conjunto de sugestões de orientação prática, ao nível da promoção do desempenho, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de promoção do bem-estar e da preparação e promoção das condições adequadas para se teletrabalhar. Assim sendo, este estudo é direcionado a teletrabalhadores, a gestores e a empresas, contribuindo para que os formatos flexíveis de trabalho passem a ser, definitivamente, uma opção de gestão e de carreira/condições de prestação do trabalho e não um mero recurso em situação de crise.

Neste enquadramento, apresenta-se os principais dados recolhidos e analisados em 2021, de modo que os mesmos forneçam pistas de reflexão sobre a situação de trabalho remoto.

1. Características da Amostra

Género
A maioria das pessoas que respondeu a este inquérito é do género feminino (67%).

Idade
Quanto à variável idade, verifica-se que a faixa etária dos 35 aos 44 anos (40%), bem como a faixa etária dos 45 aos 54 anos (28%), são aquelas que reúnem um número mais elevado de participantes neste estudo.

Habilitações
No que respeita às habilitações, a maior parte dos participantes possui bacharelato / licenciatura (56%) ou mestrado (29%). Neste sentido, esta amostra, apresenta um nível de habilitações literárias elevado.

Estado civil
Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes é casado ou vive em união de facto (62%) seguido dos participantes solteiros (25%).

Parentalidade
No que se refere à parentalidade, a amostra encontra-se distribuída, isto é, a percentagem de participantes que não tem filhos (50%) é igual à das pessoas que têm filhos (50%). No caso dos participantes que têm filhos, estes estão distribuídos maioritariamente entre 1 filho/a (48%) e 2 filhos/as (47%).

Antiguidade no mercado de trabalho
No caso da antiguidade no mercado de trabalho, os resultados sugerem que aproximadamente 67,4% se encontra no mercado de trabalho há pelo menos 24 anos

Situação contratual
Relativamente à situação contratual, a maioria das pessoas que respondeu a este inquérito é trabalhador efetivo (76%).

Ocupação com função de chefia
No que diz respeito ao exercer de um cargo de chefia, é interessante notar que a presente amostra se encontra distribuída de forma praticamente equivalente nas duas categorias de resposta: sim (44%) e não (56%).

Dimensão da empresa
A maior parte (38%) da amostra está empregada numa empresa com mais de 500 trabalhadores. No entanto, pode-se constatar que a amostra é variada, pois inclui respostas de pessoas empregadas em empresas com dimensões bastante distintas, isto é, desde pequenas (22,8%) e médias empresas (23,4%) a grandes empresas (12,9%).

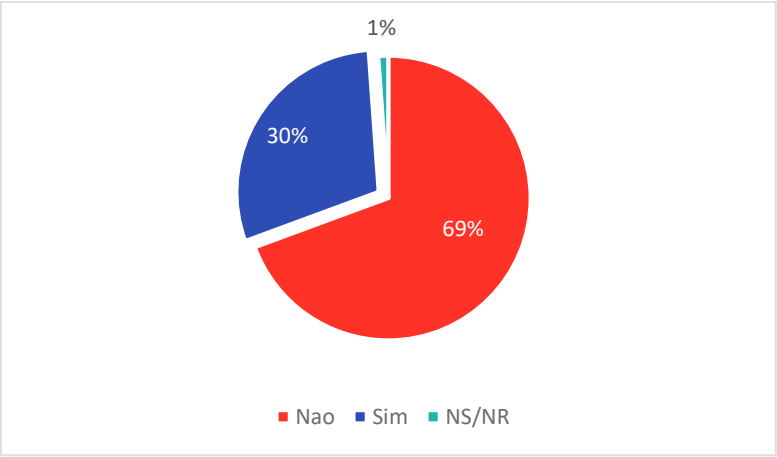
Regime de trabalho
Quanto ao regime de trabalho, a maioria dos indivíduos trabalha em regime de tempo completo (*full-time*) (95%).

Horário de trabalho
No que respeita ao horário de trabalho, a maioria dos participantes (60%) trabalha entre as 40 e as 49 horas semanais, 23,3% trabalha até 39 horas por semana e 16,6% trabalha 50 ou mais horas por semana.

2. Variáveis em estudo

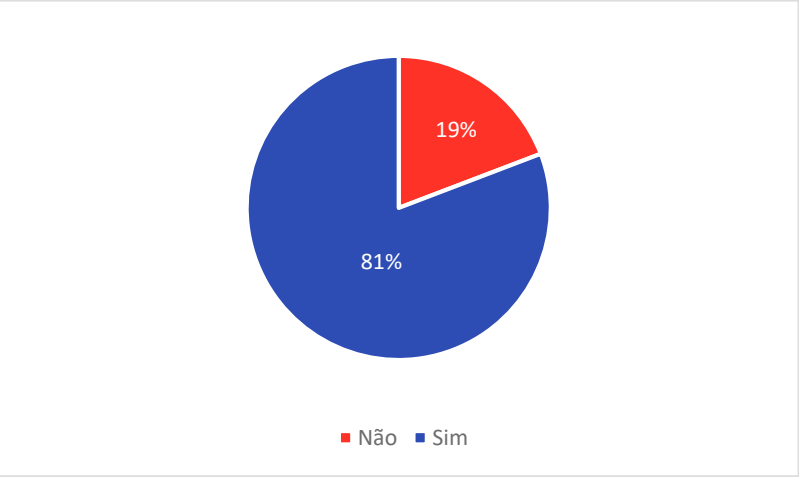
- **Situação de isolamento social**

Globalmente, verifica-se que a maioria dos participantes não se encontra em situação de isolamento social (69%).



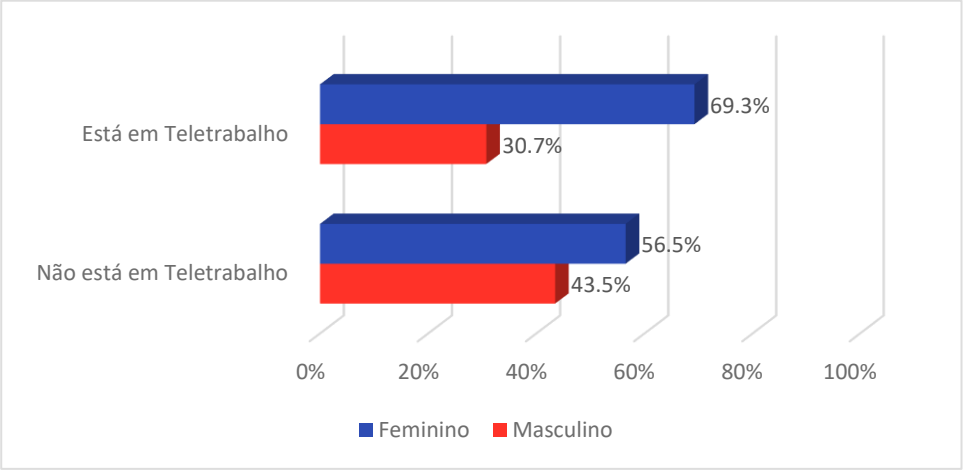
- **Situação de teletrabalho**

Quanto à situação de teletrabalho, 81% da amostra referiu encontrar-se em teletrabalho.



- **Comparação por género**

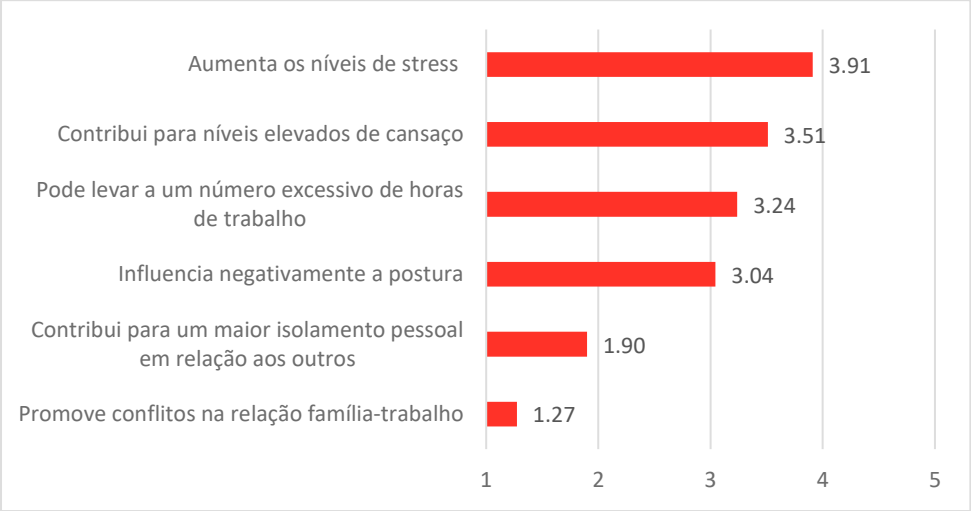
Dos participantes que se encontram em teletrabalho, 69,3% são do género feminino enquanto 30,7% são do género masculino. Esta diferença não é tão significativa no caso dos sujeitos que não se encontram em teletrabalho sendo que 56,6% são mulheres e 43,5% são homens.



- **As repercussões do teletrabalho para os indivíduos**

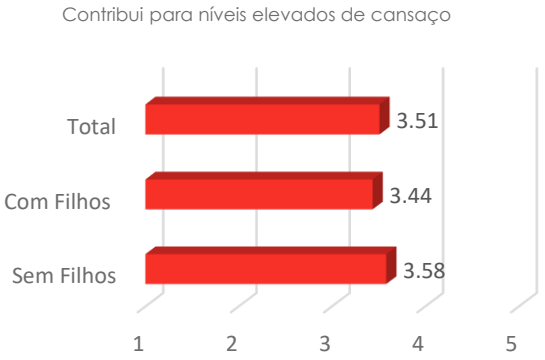
No que concerne às repercussões do teletrabalho para os indivíduos, verifica-se que os participantes atribuem, em média, uma pontuação mais elevada aos seguintes itens:

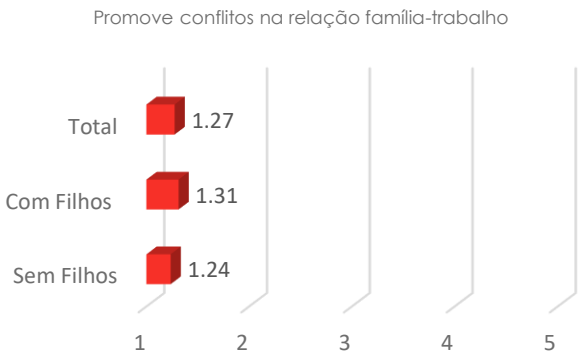
a. Aumenta os níveis de stress (média = 3,91);
b. Contribui para níveis elevados de cansaço (média = 3,51);
c. Pode levar a um número excessivo de horas de trabalho (média = 3,24).



- **Comparação por parentalidade**

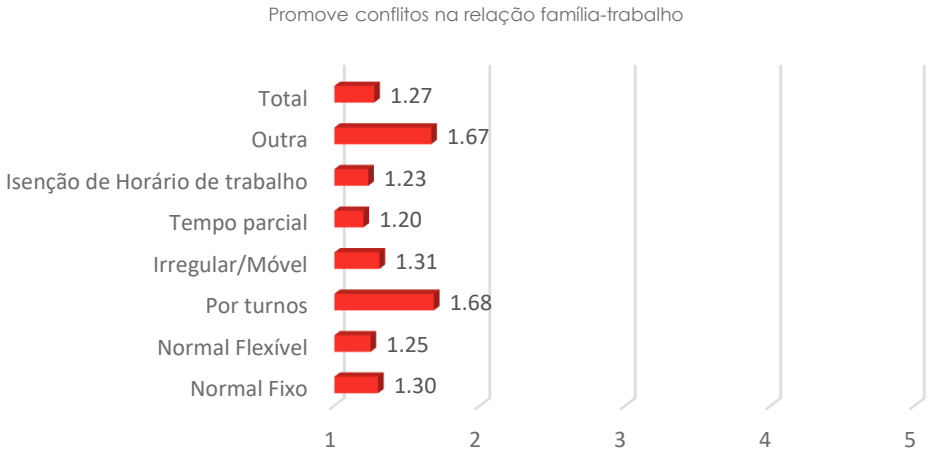
Entre as diferentes repercussões do teletrabalho consideradas neste estudo, parecem existir diferenças significativas entre a avaliação que é feita quando consideramos se os participantes têm, ou não, filhos. Os resultados sugerem que os participantes sem filhos consideram que estarem em teletrabalho contribui para elevados níveis de cansaço (média=3,58). Já no respeitante a esta situação potenciar o conflito na relação família-trabalho, ainda que os valores médios sejam baixos, denota-se uma maior concordância no caso dos participantes com filhos (média=1,31)





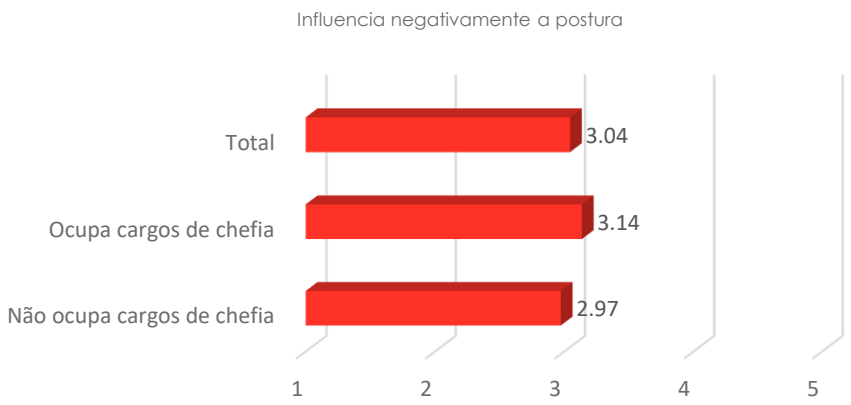
- **Comparação por tipo de horário de trabalho**

Apesar dos valores médios apontarem para a discordância, os participantes que têm "outros" horários e que trabalham "por turnos" tendem a sentir que esta situação de teletrabalho tende a promover mais conflitos na relação família-trabalho, comparativamente aos participantes que têm outros regimes de horário de trabalho.



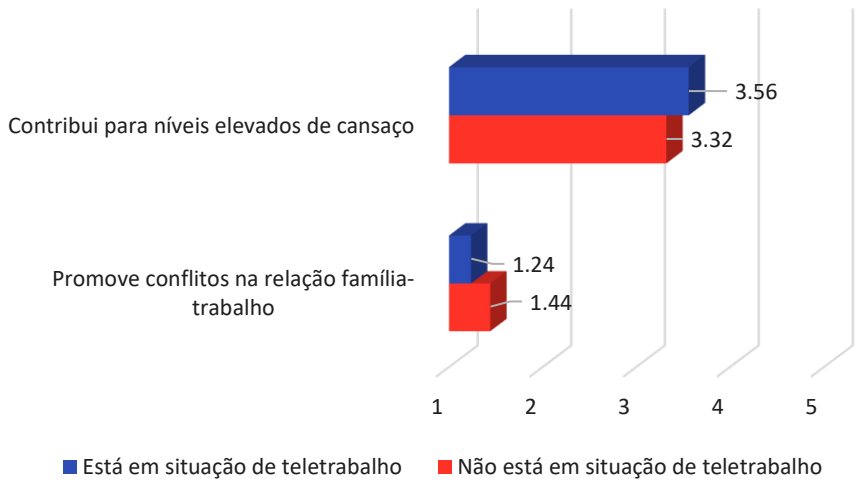
- **Comparação face ao cargo**

  Os participantes que ocupam cargos de chefia diferem significativamente dos indivíduos que não ocupam estes cargos por apresentarem uma pontuação mais elevada relativamente à sua opinião sobre a influência do teletrabalho na postura (negativa) dos colaboradores.



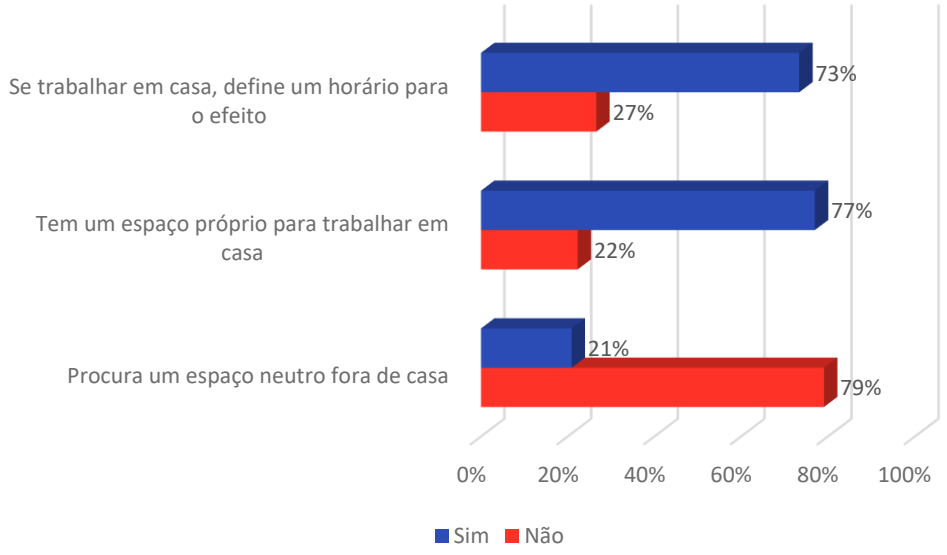
- **Comparação por situação de teletrabalho**

  Os participantes que estão em situação de trabalho remoto diferem dos que não se encontram nesta situação na medida em que consideram que teletrabalhar contribui para elevados níveis de cansaço. Por outro lado, apesar dos valores médios serem baixos e apontarem para a discordância, os participantes que não estão em teletrabalho são da opinião que esta situação tende a contribuir mais para a promoção de conflitos na relação família-trabalho, quando comparados com os indivíduos que se encontram nessa situação.



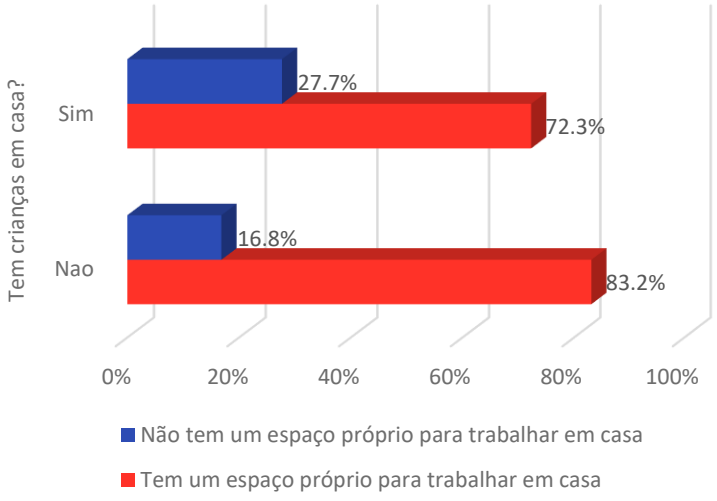
- **Estratégias utilizadas em teletrabalho**

  Conforme é possível verificar no gráfico infra, a maioria dos participantes, se trabalhar em casa, define um horário para o efeito (73%), possui um espaço próprio para trabalhar em casa (77%) e não procura um espaço neutro fora de casa (79%).

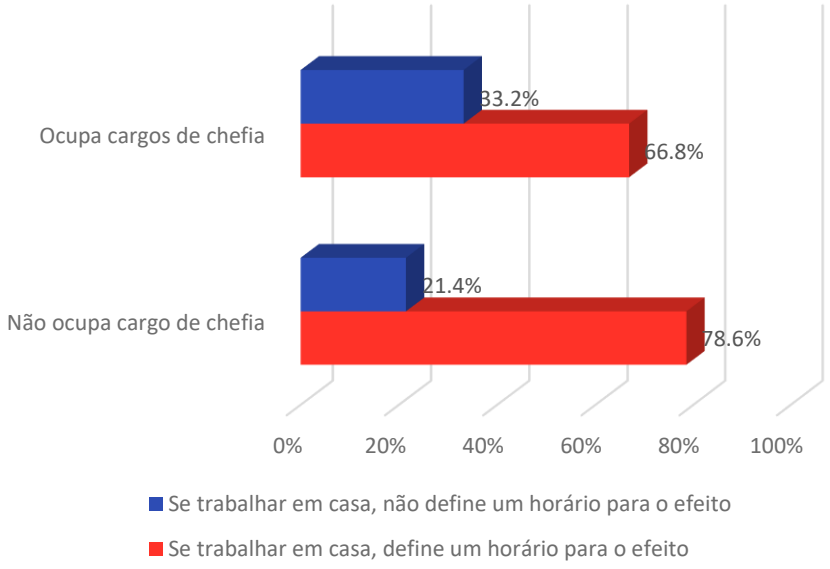


- **Comparação entre ter e não ter filhos**

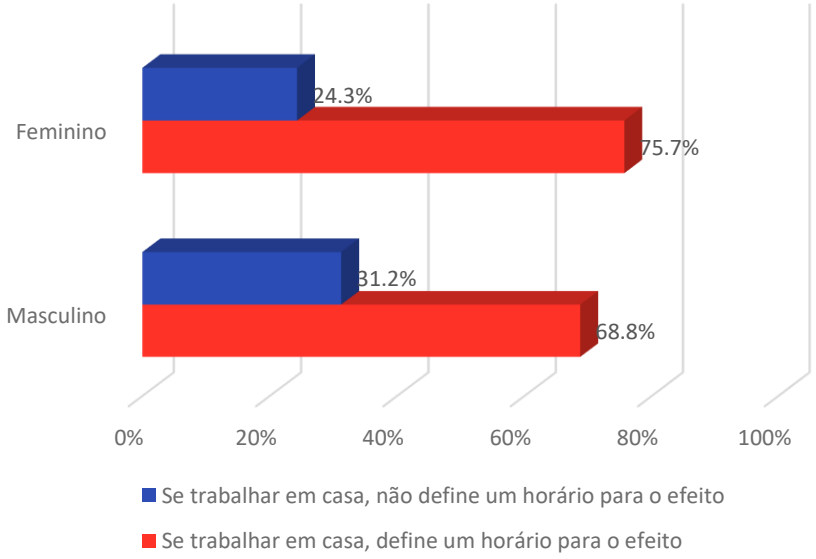
  Parece ser mais provável que, quem não tem filhos, tende a ter um espaço próprio para trabalhar em casa (83,2%).



- **Comparação face ao cargo**
  Quem não exerce um cargo de chefia parece ter mais probabilidade de definir um horário quando está a trabalhar em casa (78,6%).

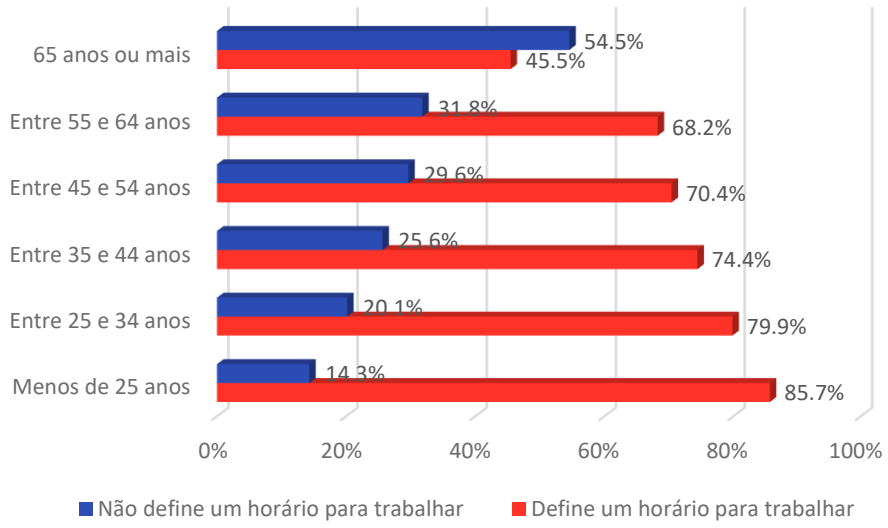


- **Comparação por género**
  Se trabalharem em casa, é mais provável que os participantes do género feminino definam um horário para o efeito (75,7%), comparativamente com os participantes do género masculino (68,8%).



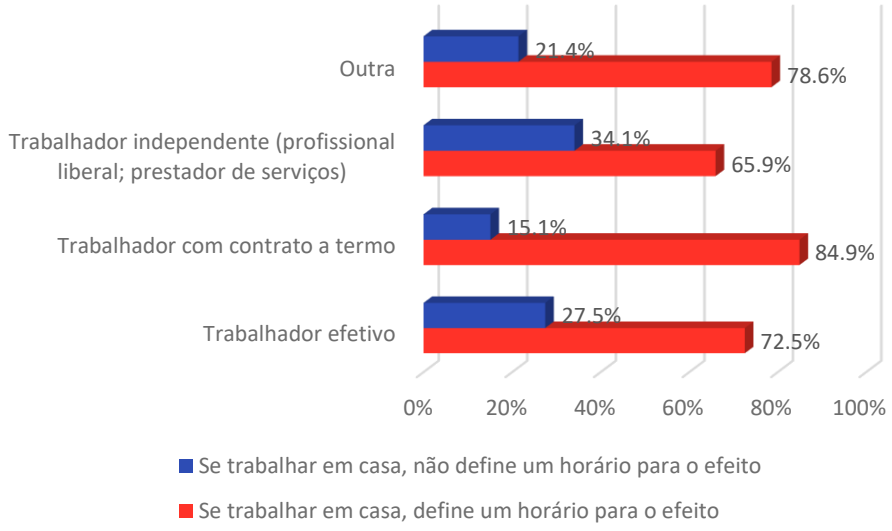
- **Comparação por idades**

  Os resultados apontam para uma inversão na definição de horários para teletrabalhar. À medida que a idade aumenta, os participantes tendem a definir menos um horário de trabalho.



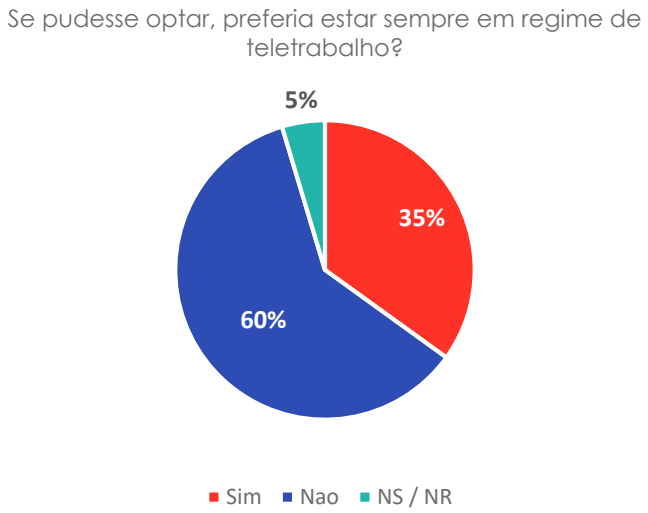
- **Comparação por situação de trabalho**

  No que diz respeito à situação de trabalho dos participantes, os resultados apontam para que os trabalhadores independentes sejam aqueles que definam menos horários para teletrabalharem.



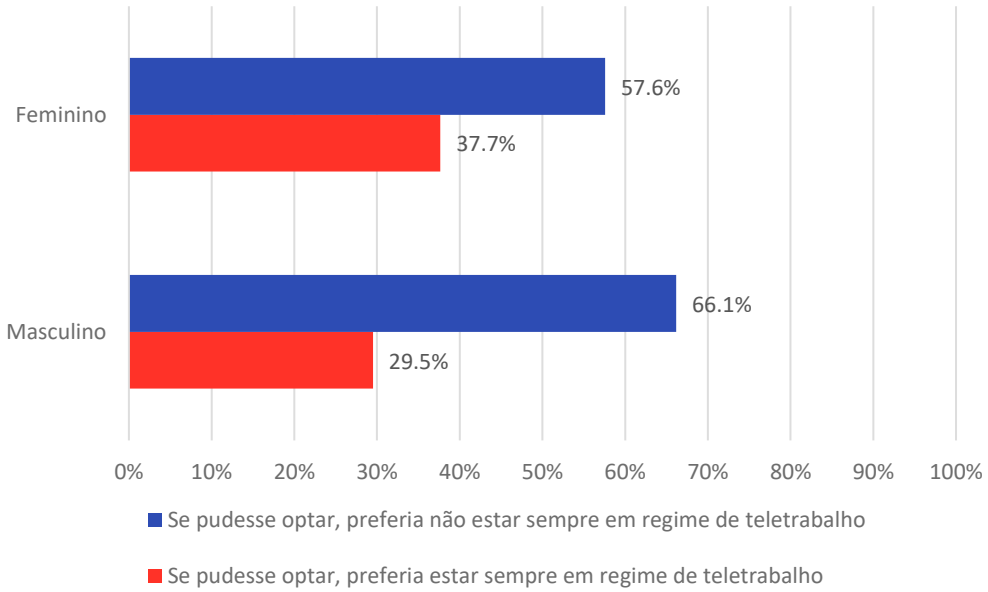
- **Preferência e nível de satisfação individual com o teletrabalho**

  A maioria dos participantes (60%), mesmo se pudesse optar, não preferia estar sempre em regime de teletrabalho.



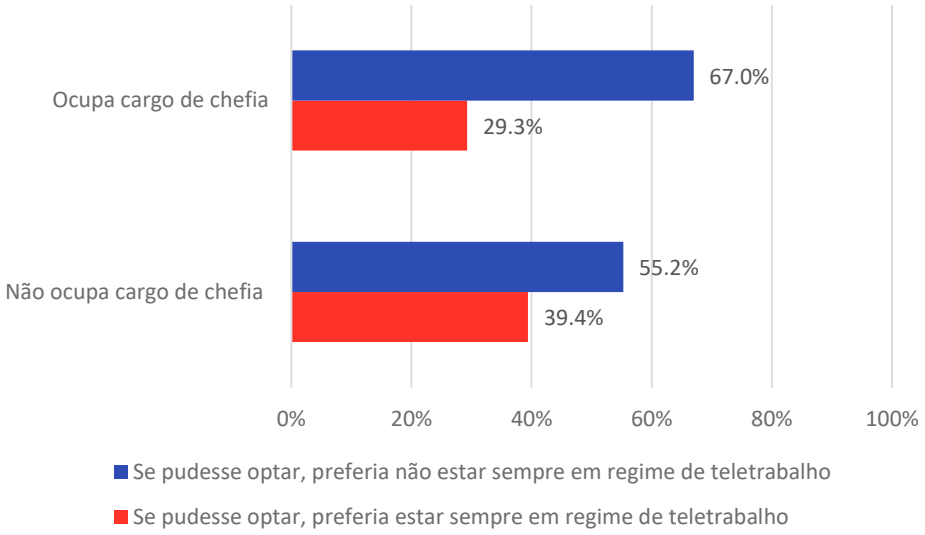
- **Comparação por género**

  Os resultados apontam para uma preferência dos homens em não estar sempre em teletrabalho (66,1%).

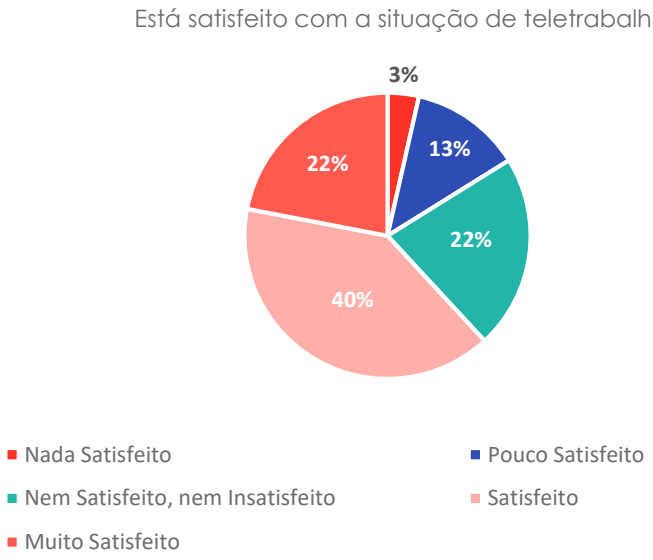


- **Comparação face ao cargo**

Apesar da maioria dos participantes preferir não estar sempre em regime de teletrabalho, os indivíduos que ocupam cargos de chefia tendem a reforçar esta posição (67%).

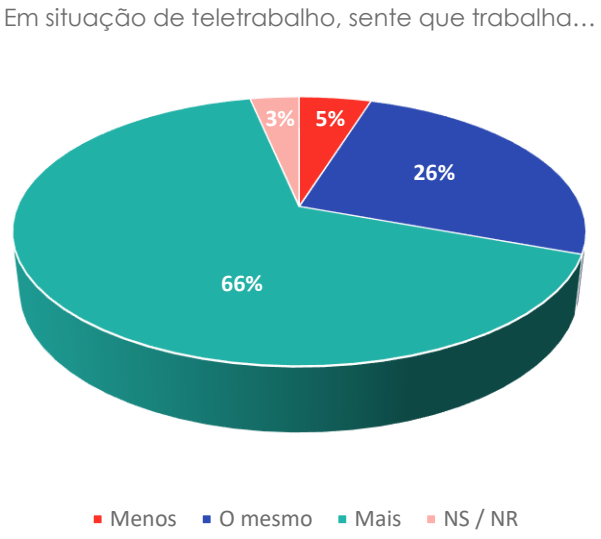


Apesar da tendência clara que não preferência exclusiva do regime de teletrabalho, é interessante ressalvar que somente uma reduzida percentagem de participantes se encontra "nada satisfeito" (3%) ou "pouco satisfeito" (13%) com a situação de teletrabalho.

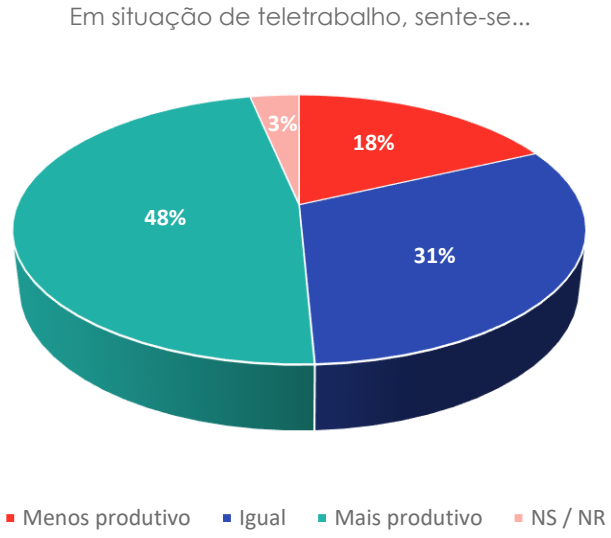


- **Perceções individuais sobre o teletrabalho**

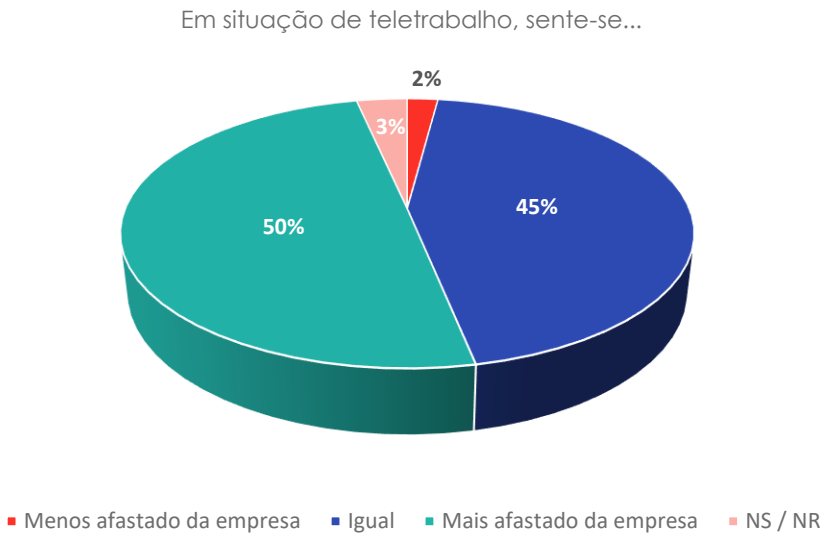
No que se refere às perceções individuais sobre a experiência de teletrabalho, regista-se que a maior parte dos participantes sente que trabalha mais (66%) ou que trabalha o mesmo (26%).



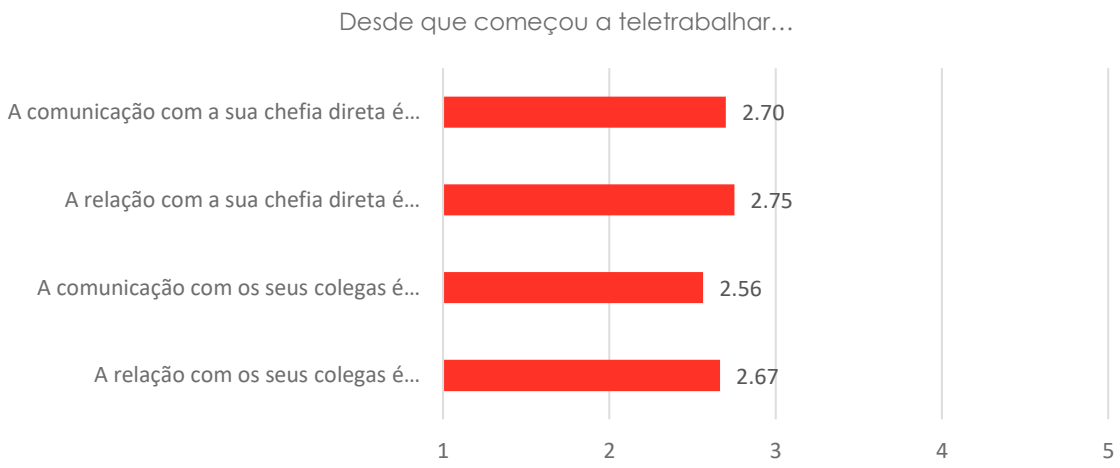
De igual forma, a maior parte dos participantes sente que é mais produtivo (48%) ou que mantém o mesmo nível de produtividade (31%).



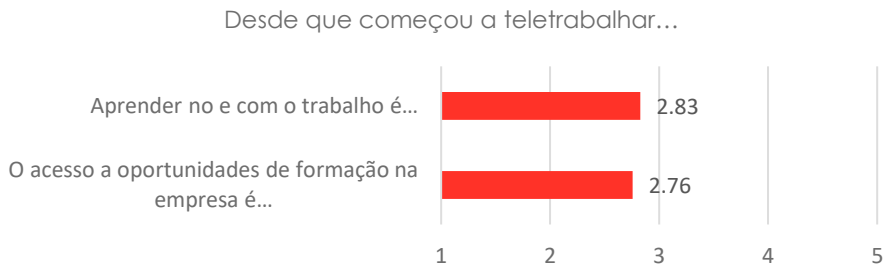
Adicionalmente, no que diz respeito à sensação de afastamento da empresa, observa-se que metade da amostra (50%) sente-se mais afastada da empresa e praticamente a restante proporção de participantes (45%) sente-se "igual", i.e., sente que não há alterações.



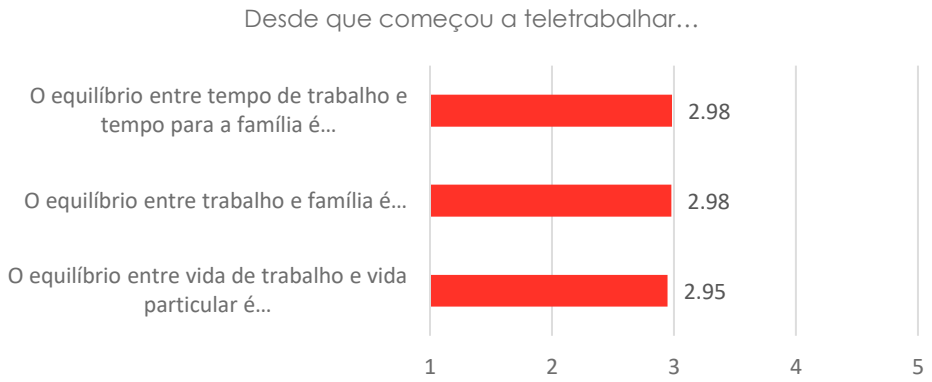
No gráfico que se encontra abaixo é possível verificar que, em média, desde que começaram a teletrabalhar, os participantes sentem que a comunicação e relação com a chefia direta e com os colegas se mantiveram na mesma.



O mesmo sucede com a perceção de aprender no e com o trabalho bem como no acesso a oportunidades de formação na empresa: O valor médio registado sugere que os participantes têm, na sua globalidade, a perceção de que este aspeto se mantém sem alterações.



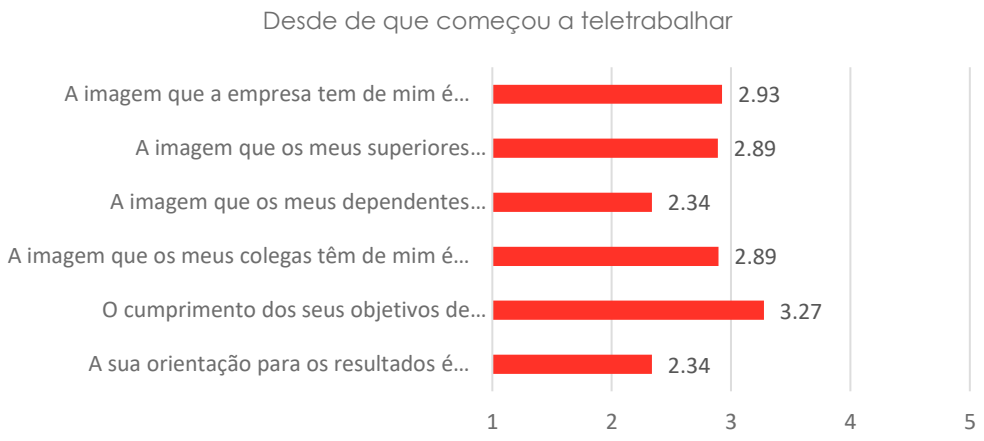
Paralelamente, quanto à perceção de equilíbrio entre o trabalho e outros domínios da vida dos indivíduos o valor médio obtido sugere a existência de uma perceção neutra, ou seja, não se registam alterações entre estar em regime de teletrabalho ou presencial.

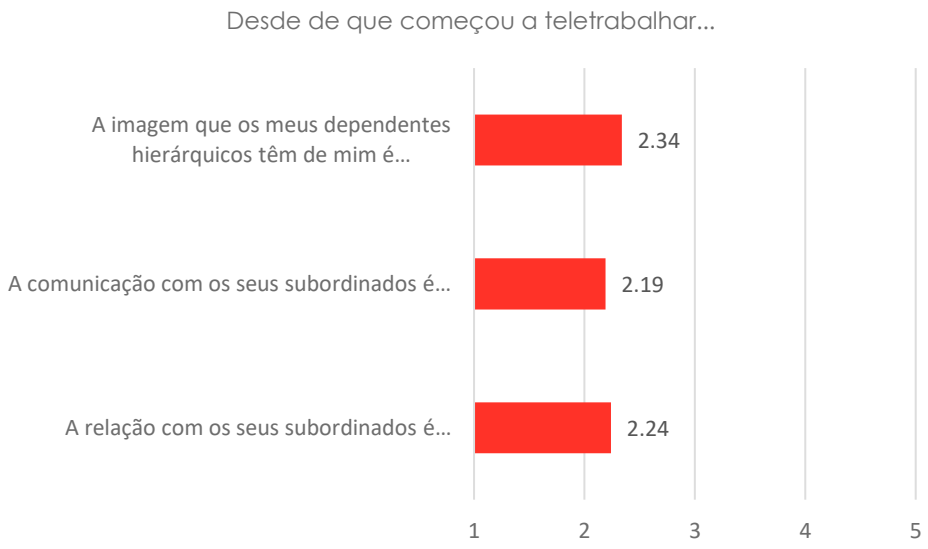


No que concerne à avaliação de desempenho que os participantes fazem de si próprios, bem como às crenças que estes possuem relativamente à perceção de outros sobre eles próprios, os valores médios parecem sugerir que a situação de teletrabalho não parece ter interferido com estas variáveis. No entanto, os participantes consideram que a imagem que os dependentes hierárquicos têm deles e a sua orientação para os resultados diminuiu ligeiramente no teletrabalho.

Universidade Europeia

Curiosamente, quanto aos participantes que exercem cargos de chefia, os valores médios obtidos parecem sugerir que estes poderão sentir que a imagem de si próprios junto dos subordinados, bem como a comunicação e relação com os subordinados se encontra ligeiramente menos favorável desde que começaram a teletrabalhar.

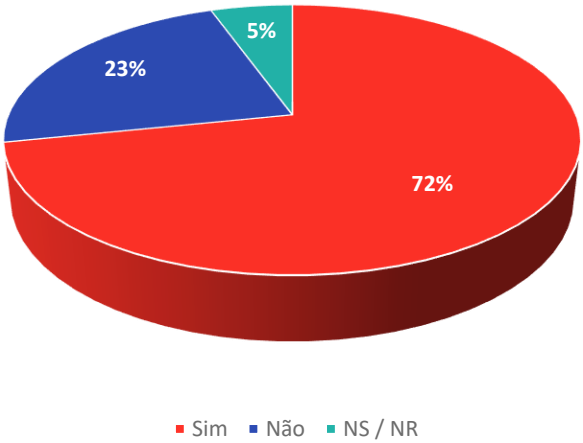




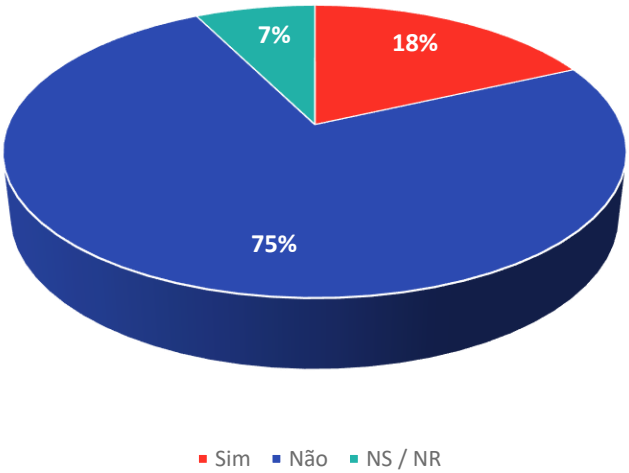
- **Práticas de gestão do teletrabalho utilizadas pela empresa e/ou chefia**

  Na globalidade, os participantes consideram que a empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar (72%) mas não assegurou a preparação do locar de teletrabalho (75%).

Relativamente às condições de trabalho, a empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar?

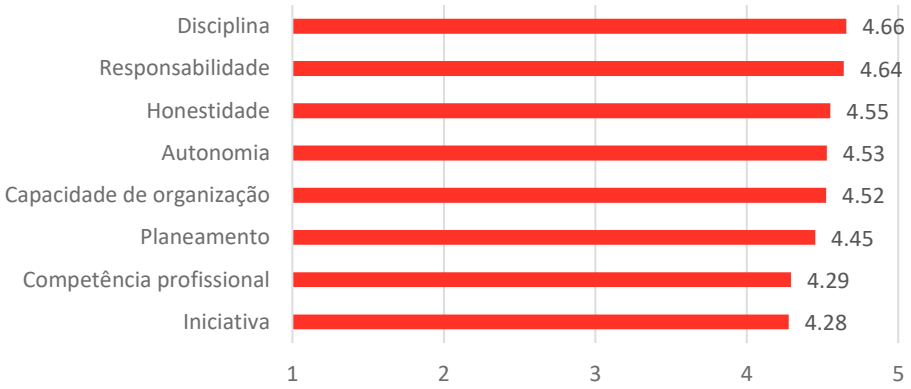


A empresa assegurou a preparação do seu local de teletrabalho?

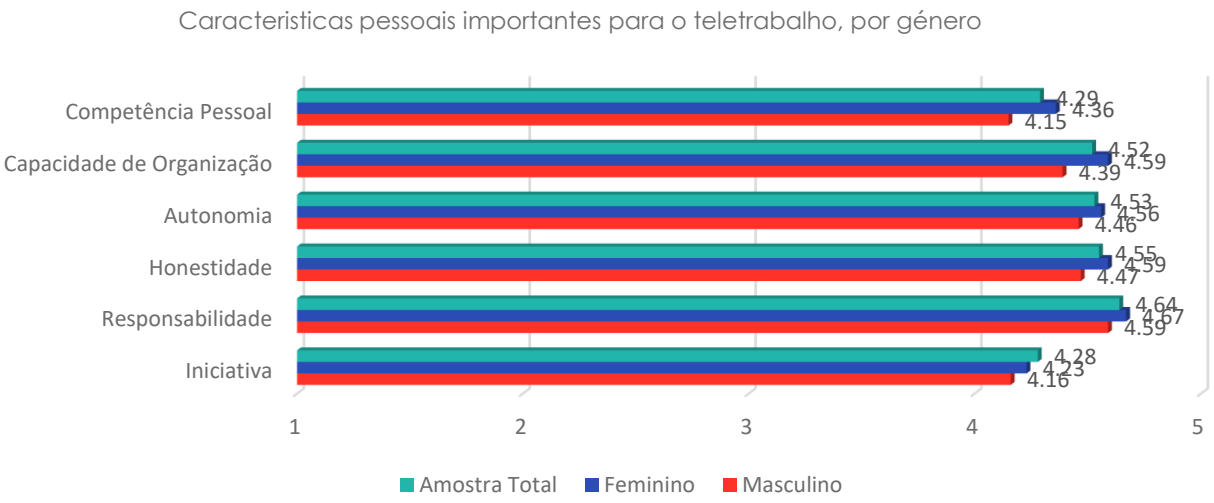


- **Características pessoais mais relevantes para o teletrabalho, comparadas por género**

De uma forma geral, os participantes parecem atribuir uma pontuação elevada (média superior a 4 pontos, numa escala de Likert de 5 pontos) a todas as características pessoais face á sua relação com o teletrabalho. No entanto, a "disciplina" e "responsabilidade" foram aquelas onde a pontuação atribuída pelos participantes foi mais elevada. Não se registando diferenças muito acentuadas entre todas elas, e todas tendo registado valores bastante significativos, parecem compor um quadro de características pessoais a que deveria atender-se para colocar o trabalhador em situação remota.



Homens e mulheres diferem significativamente quanto à relevância atribuída a diferentes características pessoais importantes para o teletrabalho. Mais precisamente, verificam-se diferenças significativas do ponto de vista estatístico em todas as características pessoais com exceção da característica "disciplina" e "competência profissional", onde as respostas de homens e mulheres foram mais consistentes. Adicionalmente, salienta-se que as mulheres tendem a atribuir, de uma forma geral, uma maior relevância a todas as características pessoais comparativamente com os homens.

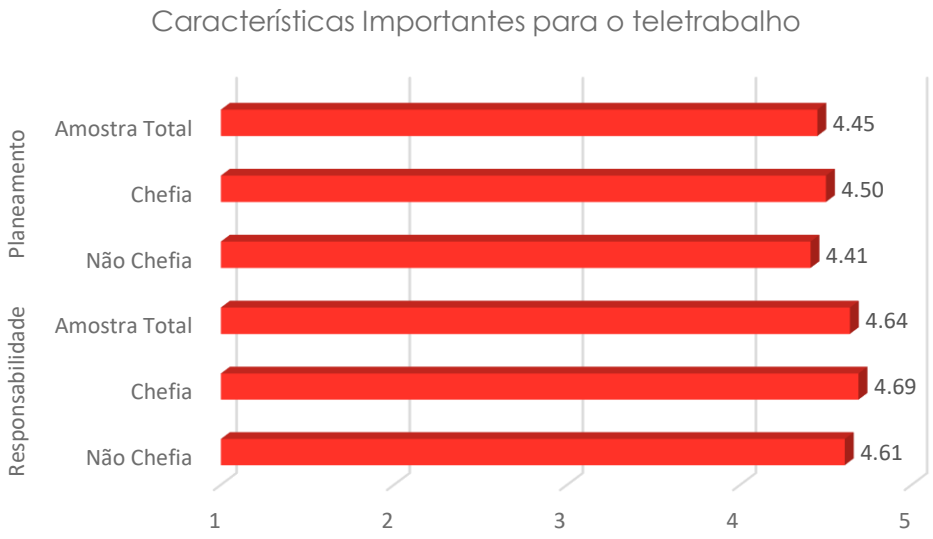


- **Comparação por idade**

  A idade dos participantes tende a influenciar a importância atribuída às todas as características pessoais analisadas, sendo que os resultados tendencialmente apontam para que os indivíduos mais velhos (65 ou mais anos) atribuam menos importância às características pessoais para o teletrabalho. De destacar também que na "competência profissional" os participantes entre os 25 e os 34 anos tendem a atribuir menos importância a essa característica, quando comparados com as restantes classes etárias.

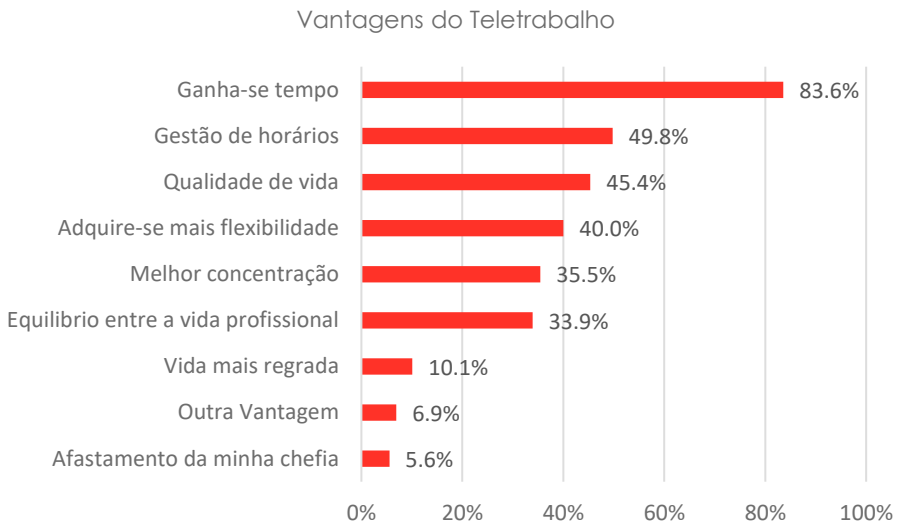
- **Comparação face ao cargo**

  Exercer ou não um cargo de chefia conduz igualmente a diferenças significativas no modo como as características pessoais "responsabilidade" e "planeamento" são valorizadas, nomeadamente: Os participantes que possuem um cargo de chefia atribuem maior importância a estas duas caraterísticas pessoais.



- **Principais vantagens, desvantagens e dificuldades sentidas pelos indivíduos em teletrabalho**

Entre as diferentes vantagens que o teletrabalho pode proporcionar, considerando a totalidade da amostra, destaca-se o ganho de tempo (83,6%), a gestão de horários (49,8%) e melhor qualidade de vida (45,5%) como sendo as vantagens mais salientadas pelos participantes. Na categoria "outra vantagem" os participantes incluíram aspetos como a sustentabilidade ambiental.



Quanto às desvantagens do teletrabalho mais reportadas pelos participantes, destaca-se a sensação de afastamento dos colegas (77%), a "mistura" entre a vida profissional e familiar (66,8%), bem como o sentimento de não ter apoio quando é necessário (30,4%). Como "outra desvantagem" os indivíduos destacaram uma redução da sua saúde física e emocional e uma diminuição da vivência organizacional.

Relativamente às principais dificuldades sentidas pelos participantes do presente estudo, salienta-se a "mistura" entre a vida profissional e familiar (60,9%), a inexistência de um espaço físico apropriado para o trabalho (53,7%) e a gestão do tempo (32,3%).

3. Comparativo entre o Estudo de 2020 e Estudo de 2021

3.1. Sumário dos resultados obtidos no Estudo 2020

Do total de 539 respostas analisadas verificou-se que:

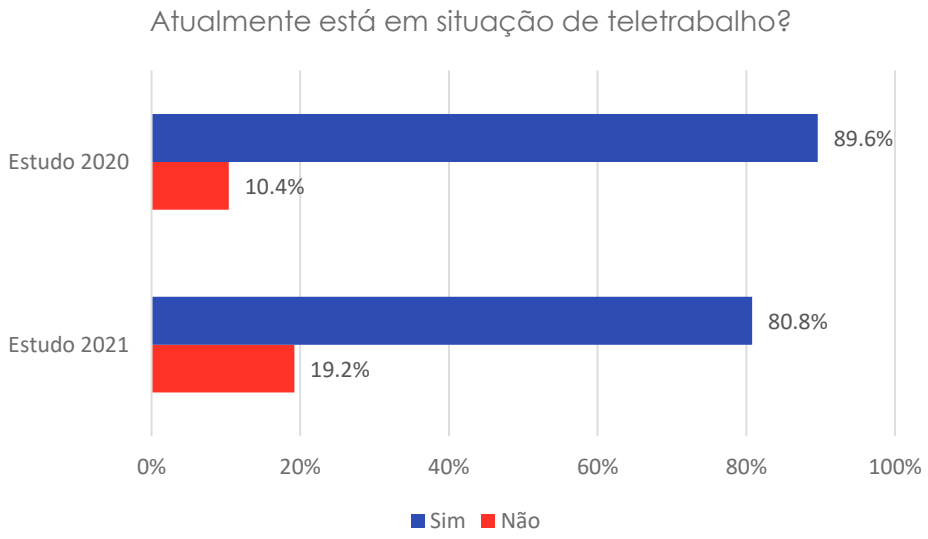
- A maioria dos participantes encontra-se em situação de isolamento social (84%) e em situação de teletrabalho (90%);
- As principais repercussões do teletrabalho para os indivíduos aparentam ser a sensação de maior isolamento pessoal em relação aos outros, o número excessivo de horas de trabalho e a influência negativa na postura;
- As mulheres, comparativamente com os homens, reportaram um nível de *stress* e cansaço mais elevado;
- Comparativamente com as pessoas solteiras e sem filhos, as pessoas casadas e com filhos avaliaram de forma diferente a experiência de teletrabalho. Mais precisamente, os participantes com filhos reportaram níveis mais elevados de conflito trabalho-família, *stress* e cansaço. Os indivíduos solteiros foram os que reportaram sentir-se mais isolados em relação aos outros. 81% de quem não tem filhos pareceu ser também mais provável de ter um espaço próprio para trabalhar em casa. Verificou-se ainda que os participantes sem filhos estavam significativamente mais satisfeitos com a situação de teletrabalho, comparativamente com os participantes que têm filhos;
- Exercer um cargo de chefia parece ter influenciado igualmente o modo como a experiência de trabalho remoto é vivida, nomeadamente: as chefias parecem sentir que desde que estão a teletrabalhar, a imagem de si próprios junto dos subordinados, bem como a comunicação e relação com os subordinados se encontra menos favorável;
- Entre o conjunto de participantes, as chefias pareceram valorizar mais as características pessoais "Disciplina", "Iniciativa" e "Planeamento";
- A maioria dos participantes (65%) referiu não preferir estar sempre em regime de teletrabalho. No entanto, apenas uma reduzida percentagem de participantes se encontrava "nada satisfeito" (3%) ou "pouco satisfeito" (9%) com a situação de teletrabalho;
- Independentemente da dimensão da empresa, a maioria dos participantes referiu não existir um mecanismo de controlo do tempo de teletrabalho por parte da chefia. Adicionalmente, e independentemente da dimensão da empresa, a maioria dos participantes consideraram que a empresa proporcionou todos os equipamentos necessários para o teletrabalho;

- A esmagadora maioria dos participantes identificou o ganho de tempo como a principal vantagem do teletrabalho (79%). Como principal desvantagem, destacou-se a sensação de afastamento dos colegas (76%) e, como principal dificuldade, a "mistura" entre a vida profissional e familiar (56%).

3.2. Comparativo 2020 e 2021

- **Situação de Teletrabalho**

  Verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre 2020 e 2021 na situação atual dos participantes do estudo. Os resultados sugerem uma forte tendência para o teletrabalho. Percentualmente, em 2021 há menos pessoas em teletrabalho, o que estará relacionado com o facto do primeiro estudo ter decorrido aquando do decreto do 1º confinamento geral face à pandemia.



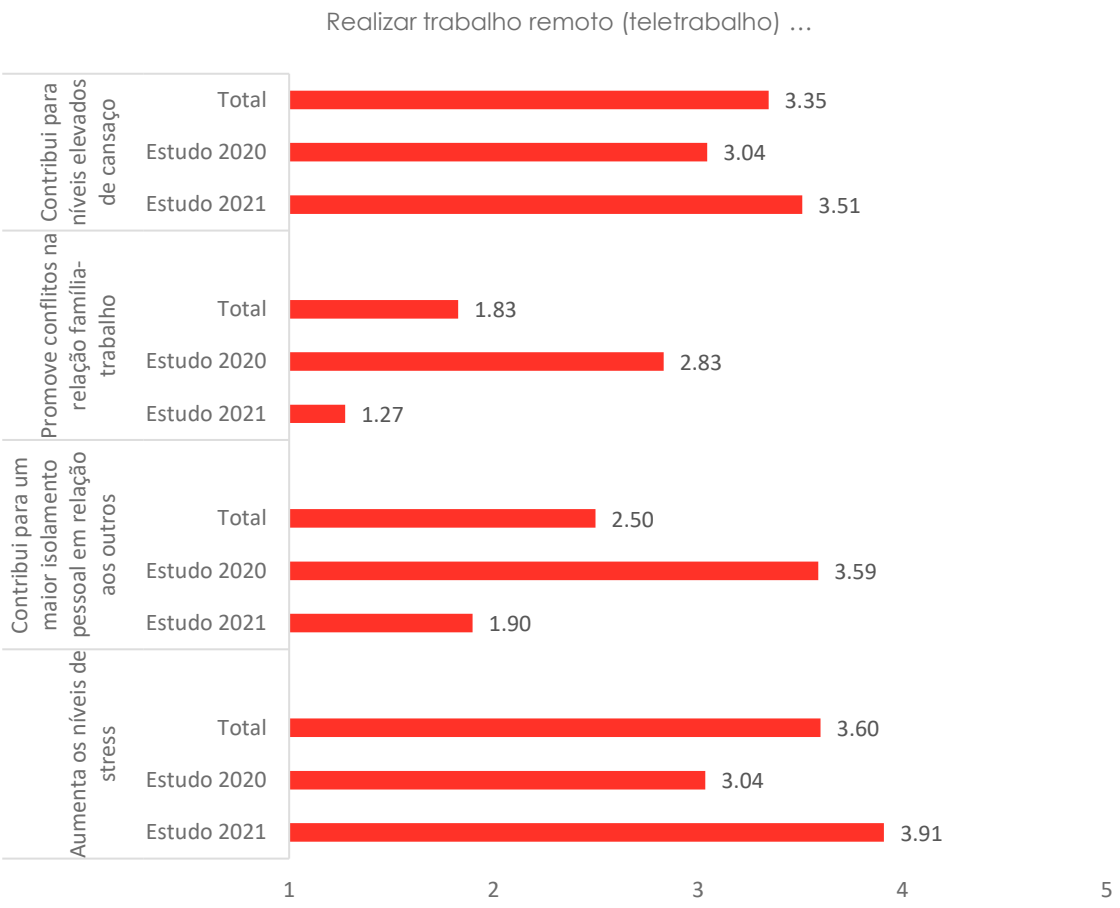
- **As repercussões do teletrabalho para os indivíduos**

  Os resultados comparativos entre 2020 e 2021 revelam também diferenças ao nível das repercussões do teletrabalho para os indivíduos.

  De 2020 para 2021 os indivíduos aumentaram significativamente a sua perceção de que o teletrabalho tende a contribuir para elevados níveis de cansaço e que aumenta os níveis de stress.

Contrariamente registou-se uma diminuição da perceção dos mesmos sobre os impactos do teletrabalho na promoção de conflitos na relação família-trabalho e na perceção de maior isolamento social.

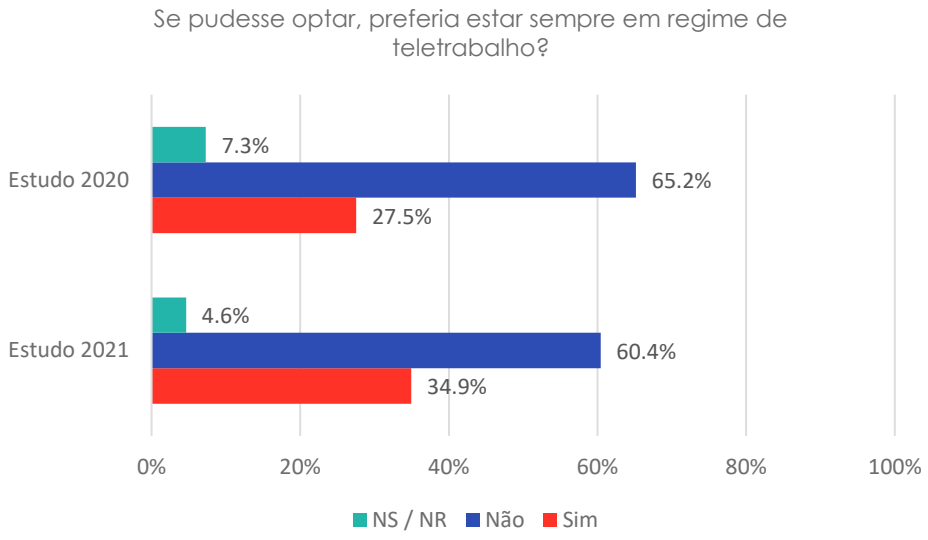
Ainda que os resultados pareçam sugerir uma maior adaptação a este regime de trabalho, os efeitos são sentidos nas dimensões mais individuais e ao nível do bem-estar dos indivíduos.



- **Preferência pelo teletrabalho**

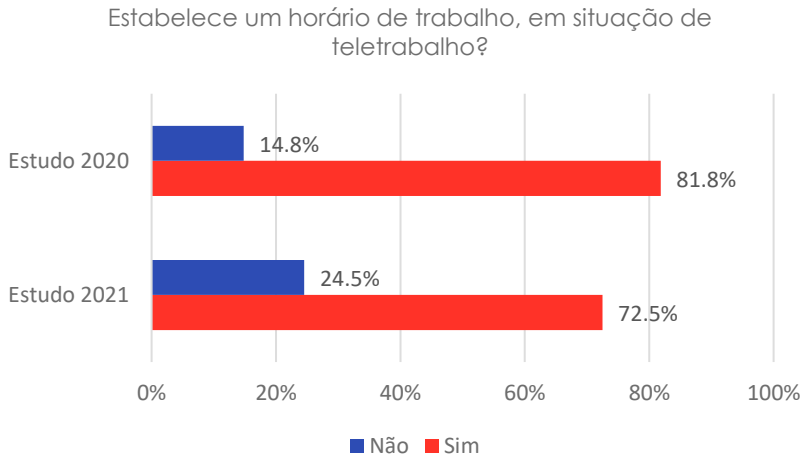
No que diz respeito à preferência pelo regime de teletrabalho, os resultados revelam diferenças significativas ao nível das opiniões dos participantes. Em 2021 os participantes já começam a ter uma opinião formada sobre o tema, verificando-se uma redução na percentagem de respostas na categoria "Não Sabe / Não Responde".

Ainda que a tendência de não preferir estar sempre em teletrabalho se mantenha, verifica-se um aumento na percentagem de indivíduos que preferem permanecer sempre em teletrabalho.



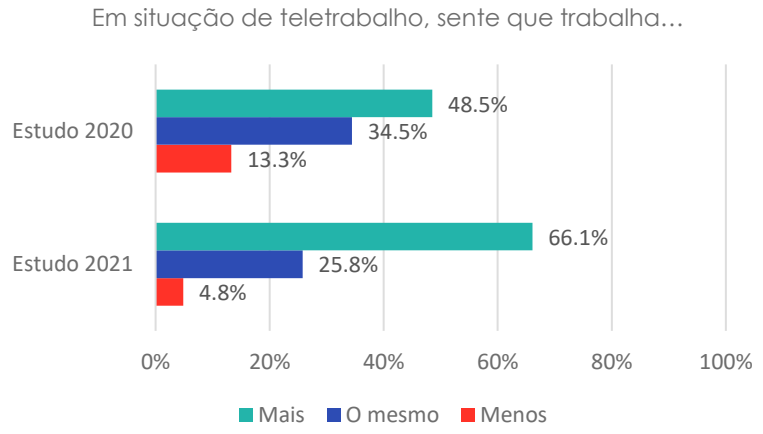
- **Estabelecimento de Horário de Trabalho**

  Quando a teletrabalhar, a maioria dos participantes continua a estabelecer um horário de trabalho. No entanto, denota-se uma diminuição de aproximadamente 10% nessa tendência. Estes resultados estão alinhados com as respostas obtidas ao nível das estratégias para separar a vida familiar e as atividades de trabalho, sendo que a definição clara de um horário de trabalho sofreu uma redução de 83,9% (2020) para 73,4% (2021).

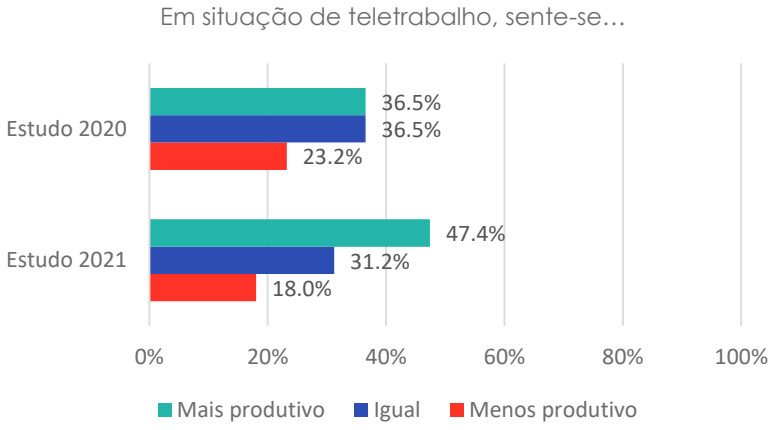


- **Perceções individuais sobre o teletrabalho**

Relativamente às perceções individuais sobre o teletrabalho os resultados sugerem um aumento significativo na perceção de se trabalhar mais (de 48,5% para 66,1%). Nesta linha, verifica-se uma redução do número de participantes que considera trabalhar "o mesmo" e "menos" quando está a teletrabalhar.



Em relação à autoavaliação dos participantes em termos de produtividade, verificam-se também diferenças significativas no que se refere às opiniões em 2020 e em 2021. A percentagem de participantes que considera ser mais produtiva em teletrabalho aumenta de 36,5% para 47,6%.
Já os participantes que consideram que os seus níveis de produtividade não se alteram e aqueles que percecionam uma redução de produtividade quando teletrabalham, tende a diminuir.

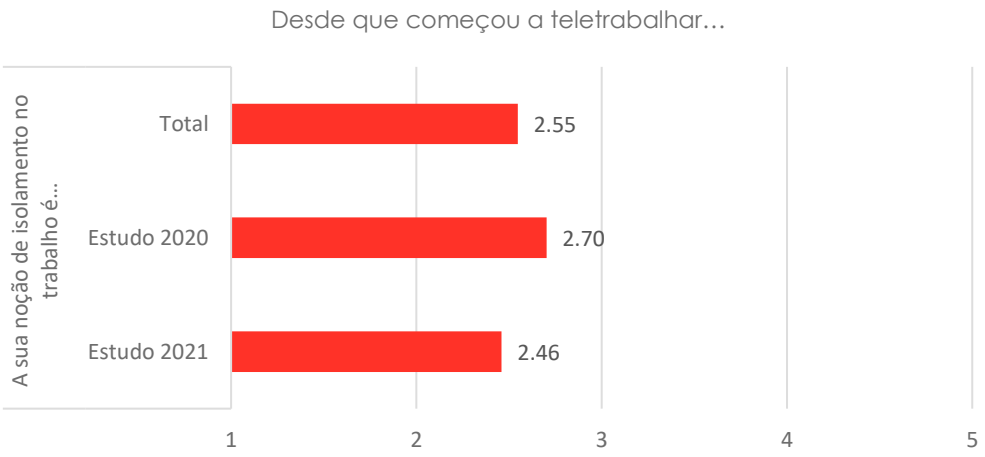


Não se denotaram diferenças significativas no sentimento de afastamento da empresa, pelo que, seja em 2020, seja em 2021, os sujeitos sentem-se mais afastados das empresas em que trabalham.

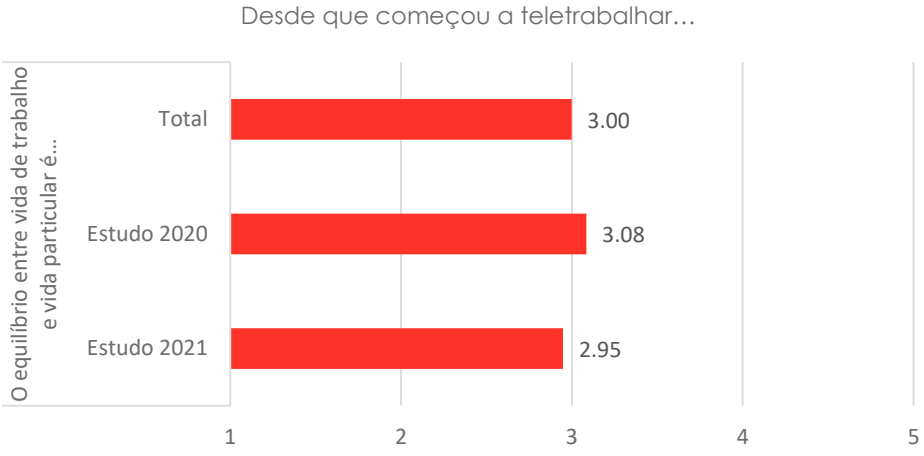
- **Comparação entre regime presencial e remoto**

Ainda na linha das repercussões sentidas pelos participantes relativamente ao teletrabalho, foram identificadas outras diferenças significativas entre 2020 e 2021 que se referem à comparação entre regime presencial e remoto.

Relativamente à noção de isolamento no trabalho, os resultados apontam para uma redução, sendo que os participantes continuam a avaliar esta questão de forma neutra, ou seja, não percecionam diferenças em termos de isolamento por estarem presencial ou remotamente a trabalhar.



Sobre o equilíbrio entre a vida de trabalho e a vida particular, os resultados sugerem uma redução, no entanto as opiniões dos participantes sobre esta questão são neutras, ou seja, mantiveram-se semelhantes entre o trabalho presencial e remoto.

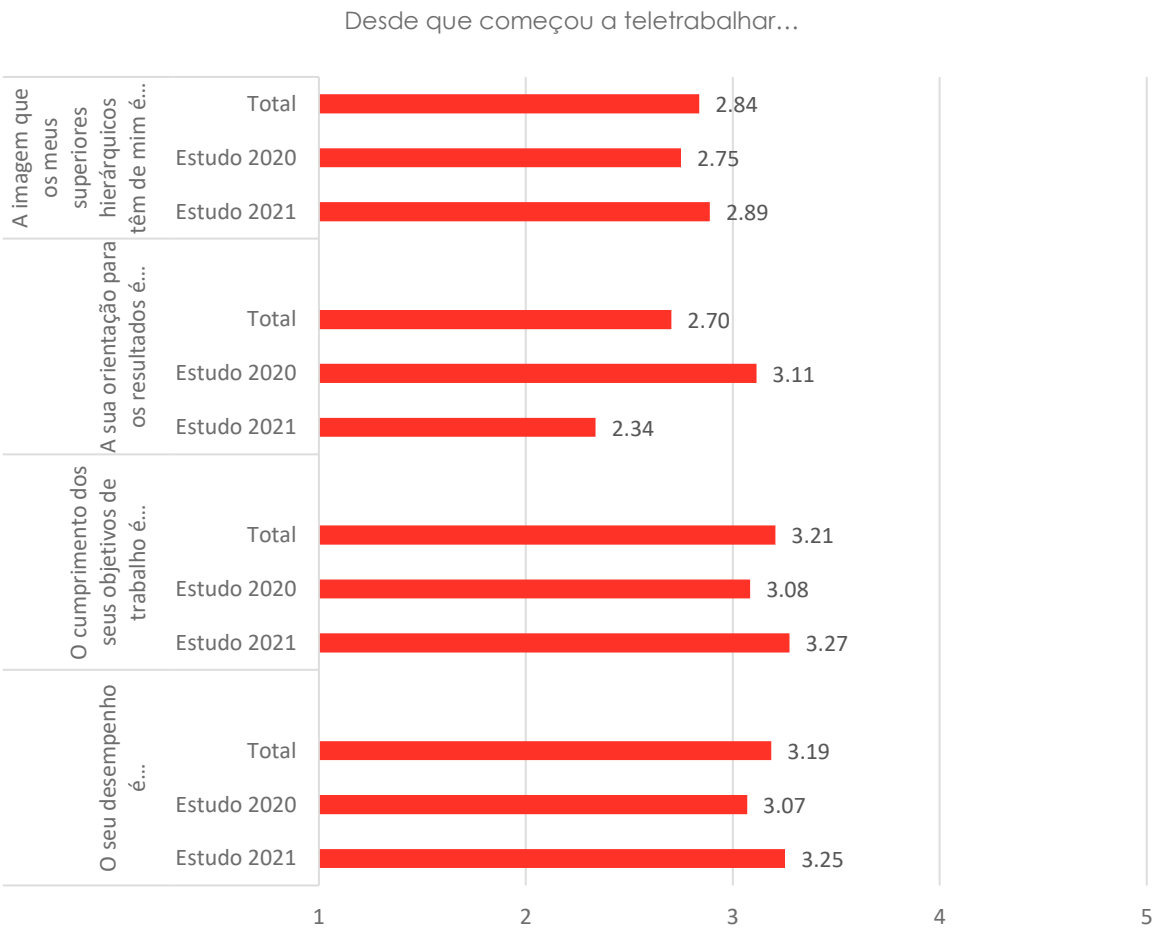


Em termos de variáveis relacionadas com o trabalho, verificaram-se também diferenças significativas entre 2020 e 2021. Ainda assim, os resultados revelam opiniões dos participantes relativamente neutras, ou seja, não se identificando grandes diferenças entre o regime presencial e o trabalho remoto.

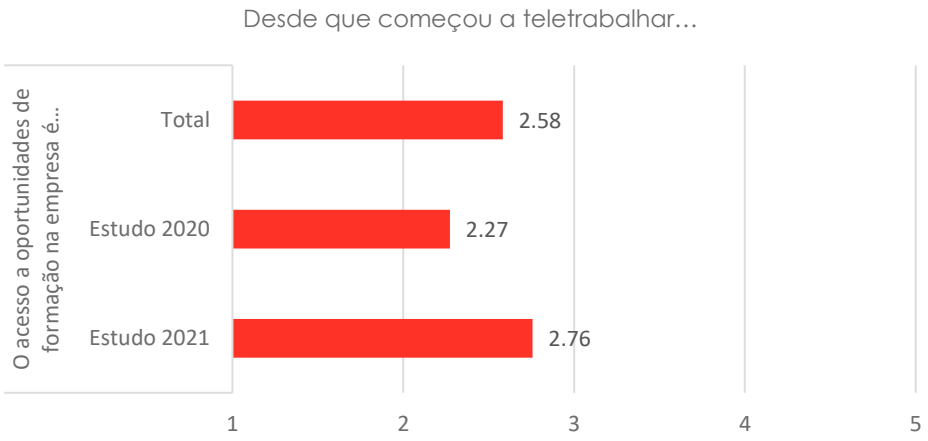
Os indivíduos consideram que, desde que estão a teletrabalhar, a imagem que os superiores hierárquicos têm deles não se alterou, sendo que em 2021 os participantes consideram que a imagem ligeiramente melhor.

Sobre os objetivos de trabalho, estes mantiveram-se relativamente idênticos quando os participantes começaram a teletrabalhar, tendo o seu cumprimento aumentado de 2020 para 2021. No entanto, em 2021, os sujeitos sentem que não estão tão orientados para os objetivos de trabalho como estavam em 2020.

Não obstante, a perceção de desempenho geral dos participantes aumentou de 2020 para 2021 tendo-se mantido relativamente idêntica quando se compara o desempenho em trabalho presencial e remoto.

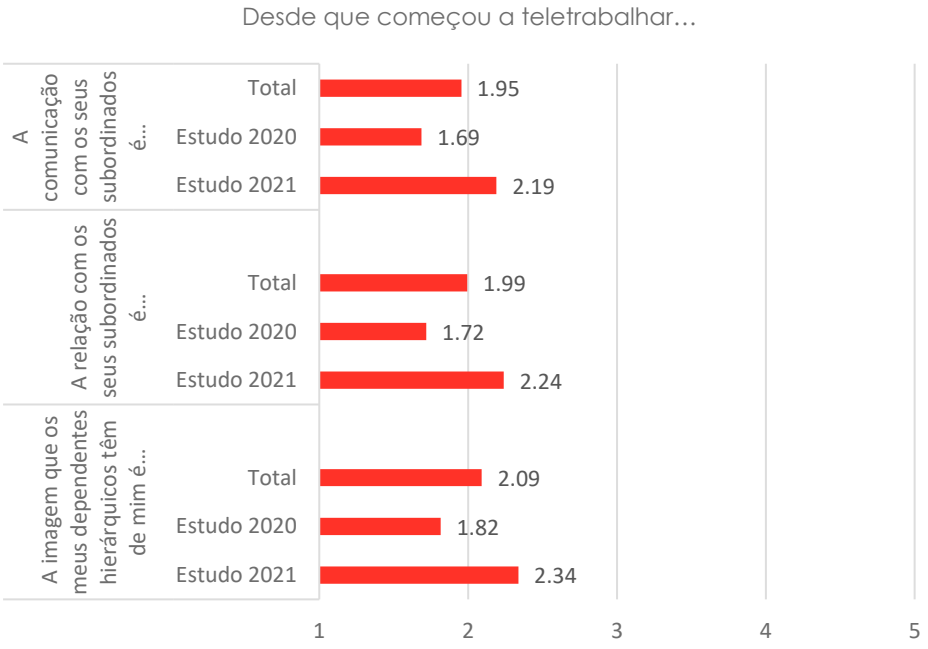


No que respeita ao acesso de oportunidades de formação em teletrabalho, os resultados indicam um ligeiro decréscimo relativamente ao que era facultado presencialmente. Não obstante, em 2021, verifica-se uma tendência para que o aumento das oportunidades de formação em teletrabalho.

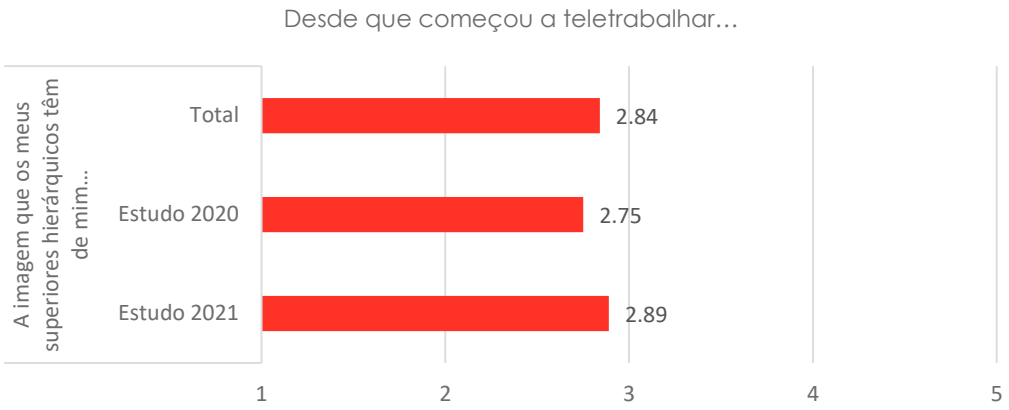


Importa também salientar as principais diferenças sentidas pelos participantes que ocupam cargos de chefia.

Antes de analisar essas diferenças, ressalve-se o facto que a transferência para o teletrabalho piorou a relação entre chefia e colaborador. Tanto em 2020 como em 2021 os participantes com cargos de chefia sentiram que a comunicação, a relação e a imagem que os colaboradores tinham deles, pioraram com o teletrabalho. No entanto, de 2020 para 2021 há uma melhoria nessas dimensões.



Do ponto de vista dos subordinados, estes consideram que a imagem que os superiores hierárquicos têm deles não se alterou com o teletrabalho, tendo até melhorado ligeiramente de 2020 para 2021.



- **Principais vantagens, desvantagens e dificuldades sentidas pelos indivíduos em teletrabalho**

  Apesar de não se verificarem diferenças estatisticamente significativas entre 2020 e 2021, é interessante destacar as oscilações entre as dimensões avaliadas, em termos de vantagens, desvantagens e dificuldades sentidas pelos participantes em teletrabalho.

  Relativamente às vantagens do teletrabalho, as categorias "ganha-se tempo", "gestão de horários", "qualidade de vida" e "adquire-se mais flexibilidade" continuam a ser as que apresentam valores mais elevados. No entanto, enquanto "ganha-se tempo" e "qualidade de vida" aumentaram, as categorias "gestão de horários" e "adquire-se mais flexibilidade" tiveram uma redução de importância.

	Estudo 2020	Estudo 2021	
Ganha-se tempo	79%	84%	↑
Gestão de horários	57%	50%	↓
Adquire-se mais flexibilidade	44%	40%	↓
Qualidade de vida	41%	45%	↑
Equilíbrio entre a vida profissional	39%	34%	↓
Melhor concentração	34%	35%	↑
Vida mais regrada	9%	10%	↑
Afastamento da minha chefia	6%	6%	=

No respeitante às desvantagens sentidas pelos participantes, as categorias mais votadas mantêm-se: "afastamento dos meus colegas" e "mistura" entre vida profissional e familiar" sendo que a sua importância aumenta de 2020 para 2021.

Verifica-se também uma redução da identificação das categorias "não ter apoio quando é necessário" e "afastamento dos meus "direct report"" como desvantagens do teletrabalho.

	Estudo 2020	Estudo 2021	
Afastamento dos meus colegas	76%	77%	↑
"Mistura" entre vida profissional e familiar	64%	67%	↑
Não ter apoio quando é necessário	39%	30%	↓
Afastamento dos meus "direct report"	30%	27%	↓
Afastamento da minha chefia	25%	25%	=
Gestão de horários	14%	20%	↑
Qualidade de vida	8%	9%	↑
Adquire-se mais flexibilidade	2%	2%	=

Por fim, as dificuldades sentidas pelos participantes em regime de teletrabalho mantiveram-se as mesmas, tendo-se verificado um aumento na dificuldade relacionada com a “"Mistura" entre vida profissional e familiar” e o” Espaço físico apropriado para o trabalho”. Por outro lado, em 2021, os sujeitos não sentiram tantas dificuldades nas categorias “Acessos (Tecnologia)” e “Outros recursos”.

	Estudo 2020	Estudo 2021	
"Mistura" entre vida profissional e familiar	56%	61%	↑
Espaço físico apropriado para o trabalho	49%	54%	↑
Acessos (Tecnologia)	35%	25%	↓
Outros recursos	32%	24%	↓
Gestão do tempo	27%	32%	↑
Gestão das tarefas	27%	24%	↓

IV. Recomendações

Para pessoas, gestores de pessoas e empresas

Desde o início de 2020, e por força das restrições impostas pela pandemia, o trabalho remoto continua a registar-se, não como uma opção, não como decisão do trabalhador ou da sua gestão, ou mesmo partilhada, mas sim como resposta – a possível, para que continuar a trabalhar. No entanto, a experiência que se acumulou durante um ano, reflete-se hoje em novos hábitos, novas perceções e também novas opções de gestão, manifestando-se já em novos enquadramentos da organização e gestão do trabalho. Efetivamente, são já hoje comuns os testemunhos de empresas que passaram a enquadrar estes regimes remotos de trabalho como uma opção, e que até há um ano atrás nem o equacionavam.

Considera-se os resultados deste estudo, e o comparativo com 2020, como bastante pertinentes, o que nos permite avançar com algumas recomendações para a prática de gestão de pessoas.

Características do trabalhador remoto

Parece já claro que, e para além de nem todos poderem teletrabalhar, as pessoas entendem a situação de trabalho e teletrabalho como diferentes – e serão de facto, pelo que é importante que as empresas tenham em conta esta perceção na decisão de migração da pessoa para remoto. O perfil de cada trabalhador é uma dimensão importante a considerar, perante a opção de organização do trabalho em modo de acesso e prática remotos.

- As características pessoais não serão indiferentes à situação de trabalho remoto, pelo que a decisão por essa opção deverá ser ponderada pela pessoa e pelo gestor.
- A relevância atribuída às características pessoais é diferente conforme o género, sendo mais valorizada pelas mulheres, questão que deverá ser atendida na decisão de trabalho remoto.
- As características pessoais são consideradas como facilitadoras, ou não, do bem-estar e satisfação face ao trabalho, pelo que deverão sempre ser atendidas.
- Apesar da experiência em trabalho remoto, os teletrabalhadores continuam a revelar níveis de cansaço e stress que devem ser atendidos. Na realidade, toda esta experiência de remoto, naturalmente afetada pelos constrangimentos da pandemia, vieram revelar uma maior prevalência

(ou denúncia) de doenças associadas à saúde mental. Nas situações de isenção de horário, será prudente que gestor de pessoas e trabalhador reflitam e assegurem os fundamentais princípios de saúde e bem-estar no trabalho.

Produtividade e relações de trabalho

- As empresas deverão apoiar o trabalhador remoto a assumir esta condição, proporcionando-lhe condições e equipamentos de trabalho adequados, o que inclusive está vertido na Lei. Mesmo que seja uma vontade do trabalhador, o gestor de pessoas atento deverá providenciar tais recursos e condições.
- A grande maioria das pessoas em trabalho remoto considera-se tanto, ou mais produtiva, o que deve ser ponderado nos processos de distribuição de trabalho e de avaliação dos resultados. Deixa-se para reflexão futura se os processos e critérios de aferição de resultados do trabalho e de medição da performance, deverão ser iguais, uma vez que a mudança de condições poderá ter impacto.
- Aumenta bastante a noção de que se trabalha mais, mas também de que os trabalhadores se sentem mais produtivos. As empresas deverão suportar os teletrabalhadores na regulação destas variáveis, mas também acionar mecanismos de reconhecimento e compensação de modo que os trabalhadores percebam que recebem na justa medida do que dão.
- De igual forma, a gestão deverá ter e fornecer indicações precisas de controlo do tempo de trabalho remoto - dar indicações de horários e permitir o seu ajustamento. Também a "noção de horário" e de "período normal de trabalho" deve estar totalmente esclarecida entre trabalhador e chefia, e entre estes e a organização. Podendo ser um tipo de tarefas que exija conciliação com horários de outras pessoas, fisicamente presentes na empresa ou não, há que o considerar. Deverá ficar claro se o trabalhador tem a possibilidade, ou não, de estabelecer os seus próprios horários.
- O género não é indiferente à gestão do tempo e dos horários de trabalho, pois as mulheres, em situação de trabalho remoto, definem mais o horário de trabalho do que os homens.
- A conciliação entre o tempo trabalho e o tempo pessoal, nomeadamente para a família, continua a revelar-se importante, pelo que a empresa deve assegurar o direito ao desligamento e as boas condições de descanso. A conciliação entre esferas de vida deve ser uma preocupação pessoal, mas, também, organizacional. O trabalho e a família no mesmo espaço, pode constituir uma fonte de *stress* e tensões, nomeadamente se não existem condições físicas para a separação.

Papéis organizacionais e trabalho remoto

- Parece fazer sentido que para além da preparação dos trabalhadores para trabalho remoto, também não deve ser descurada a preparação das respetivas hierarquias. As pessoas com cargos de chefia parecem mais sensíveis ao afastamento físico, mas as pessoas sem cargo de chefia parecem evidenciar que se sentem mais reconhecidas pelas suas chefias. Parece então que são estes papeis, os das chefias, que nestes processos de trabalho remoto mais precisam de suporte para melhor gerirem as suas equipas.
- Deverá a organização providenciar preparação das chefias para necessidades de novas formas de comunicar, interagir e partilhar. Também ao nível das empresas, parece haver necessidade de formar para novas circunstâncias, sobretudo quando se faz a transição.
- Não obstante o ponto anterior, as empresas deverão, ao equacionar a transição ou a adoção de modelos remotos, providenciar para que os trabalhadores em geral sejam devidamente capacitados e preparados para a circunstância do trabalho remoto. Esta questão tem a ver, particularmente, com as condições fundamentais para a prestação do trabalho (equipamentos, ambiente e condições de acessibilidade à empresa).

Ponderar a opção de trabalho remoto

- Apesar de mais de metade das pessoas se sentirem satisfeitas e muito satisfeitas com o teletrabalho, a maioria preferiria não estar sempre neste regime – sobretudo os homens. Significa isto, e até numa ótica de gestão da mudança, que as empresas que façam esta transição o podem fazer duma forma prudente, nomeadamente com a adoção de modelos híbridos.
- Os regimes de trabalho trazem implicações nos estilos de vida, e vice-versa. As empresas que consideram a migração para o remoto, quando não era a sua prática, deverão considerar com cuidado as características da sua população.
- A vantagem que mais se destaca na situação de trabalho remoto, relaciona-se com a gestão do tempo, nomeadamente ao nível das deslocações e dos consumos. As empresas deverão fazer uma reflexão sobre como pode reverter-se estas vantagens e incorporá-las no plano de benefícios e incentivos, se de facto forem questões relevantes para a sua população.
- A gestão do relacionamento no trabalho, do envolvimento e participação e até o clima organizacional entendido na forma como as pessoas se sentem "lá dentro" deverá receber a atenção da gestão. São recomendadas estratégias de promoção e reforço da cultura organizacional, de partilha e socialização que possam servir quer o presencial quer o remoto.

- Continua a recomendar-se a definição interna clara dos circuitos de comunicação, dos procedimentos e de "entendimentos claros" dos indicadores de desempenho e dos critérios de "distribuição de trabalho". Com a distância, pode faltar a visibilidade do tempo e do espaço que cada tarefa acarreta, e cair-se na falácia "do urgente".
- A empresa e o gestor de pessoas deverão, igualmente, fomentar e esclarecer algumas medidas de "higienização tecnológica" e estabelecer claramente regras de acessos, como medida preventiva de segurança e saúde no trabalho.

V. Conclusões

Pese embora o crescimento significativo de trabalhadores e empresas que adotaram o trabalho remoto nos últimos anos, 2020 e 2021 trouxeram ao trabalho uma experiência que se esperava acontecer em décadas – definitivamente, pessoas e organizações, perceberam que o trabalho remoto poderá ser um enquadramento muito interessante. Contudo é imperativo ter alguns cuidados e rigor, e não entender o trabalho remoto como uma alternativa que não carece de plano e/ou preparação das pessoas. Importa que todos os *stakeholders* entendam que não é uma solução expedita e "barata", ou de circunstância, mas que esta seja entendida como um formato diferenciado de trabalho. Neste enquadramento, a ligação entre pessoas, empresa e negócio, deverá constituir-se como o driver da(s) mudança(s).

Já indicado no estudo de 2020, a gestão de pessoas dever assumir alguns princípios (refletidos em políticas e procedimentos) que assegurem: padrões e medidas de promoção da saúde ocupacional, do equilíbrio emocional e do bem-estar pessoal, nomeadamente o "direito à desconexão" e a limitação dos espaços de trabalho; regulação dos tempos de trabalho e medidas de promoção da produtividade; "(Re)educação" de trabalhadores e chefias, nomeadamente no que concerne à sua preparação para as circunstâncias da prestação do trabalho; contrato de trabalho específico para teletrabalho e suas condições.

Volvido um ano sobre a experiência massiva de teletrabalho, parecem já ter sido arrumados os "fantasmas" que ditavam o recurso modesto a este modelo. De facto, a experiência vivida por empresas e trabalhadores, e os resultados obtidos, porque foi neste formato que milhões de pessoas continuaram a entregar o seu contributo produtivo, não permitirão que "nada volte a ser como era" no final de 2019. A intensa experiência de um ano, e corrigidos (em parte) os impactos resultantes das circunstâncias da pandemia, fez-nos chegar a um ponto sem retorno: os modelos de prestação do trabalho a distância parecem ter conquistado o seu terreno. Cabe, então a empresas e trabalhadores, aprender a lidar com as dificuldades e contorná-las, tornando-as vantagens, e a aproveitar os proveitos trazidos pela adoção, ainda que parcial, do trabalho remoto.

É este o principal contributo que toda a equipa espera ter trazido à comunidade profissional de gestão de pessoas em Portugal.

VI. Referências

- (2021) 1º Relatório Annual do estado do trabalho remote em Portugal - https://remoteportugal.pt/1o-relatorio-anual-do-estado-do-trabalho-remoto-em-portugal/
- Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Eurofound. (2020). *Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho 2002*. Disponível em:https://www.eurofound.europa.eu/pt/surveys/2020/european-working-conditions-survey-2020.
- Ramalho, R. P. (2019). *A economia digital e a negociação coletiva*. Lisboa: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Ana Sabino
Isabel Moço
Raquel Reis Soares

Maio 2021

Universidade Europeia