

Escola Superior de Tecnologia de Tomar

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Projeto de Investigação

Ana Rita Ferreira Nunes

Mestrado em Analítica e Inteligência Organizacional

Tomar, Setembro, 2021



Escola Superior de Tecnologia de Tomar

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Projeto de Investigação

Ana Rita Ferreira Nunes

Orientado por:

Professora Doutora Susana Isabel Caetano Domingos, IPT

Júri:

Professora Doutora Sandra Maria Gonçalves Vilas Boas Jardim,
IPT

Professora Especialista Maria Fernanda Pires Aparício, IPT

Professora Doutora Susana Isabel Caetano Domingos, IPT

Projeto de Investigação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Analítica e Inteligência Organizacional

Dedico este trabalho

Agradecimentos

Para a entrega deste projeto de investigação várias são as pessoas a quem devo o meu maior agradecimento, cada um contribui à sua maneira no seu desenvolvimento.

À Professora Doutora Susana Domingos, um obrigado não chega para lhe agradecer tudo o que fez durante todo o tempo de redação do projeto, todo o apoio e motivação, todas as orientações científicas, e todas as palavras amigas que iam sendo ditas durante as nossas conversas.

Ao Dr. Pedro Mateus e à Eng.^a Graça Medinas, pela disponibilidade de realização do estudo dentro da organização, pela participação no estudo, e por todas as informações que me foram facultando durante a investigação.

Aos participantes deste estudo, que desde cedo se demonstraram disponíveis na contribuição de forma ao desenvolvimento do estudo, dando a sua opinião sobre a implementação e sobre o impacto do teletrabalho na organização e nas suas tarefas.

A todos os meus colegas de trabalho, que mesmo com todas as suas obrigações laborais, estiveram sempre preocupados de que forma me podiam ajudar na realização deste projeto. Um especial obrigado à Tina Alípio, por todas as vezes que teve que cobrir as minhas funções, para que eu pudesse de alguma forma avançar neste processo.

Aos meus amigos que por muitas vezes foram mantidos em segundo plano, mas que sempre entenderam essa necessidade, que me apoiaram, ajudaram em tudo o que pudessem de forma a aliviar os meus trabalhos. Em especial à Vanessa Posada, à Sofia Viveiro, ao Frederico Rodrigues e ao João Lemos que durante estes 6 meses, estiveram todos os dias comigo.

Aproveito ainda para agradecer a toda a minha família pelos valores que sempre me inculcaram e hoje são o espelho da minha atitude e regem a minha vida, saliento ainda

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

todas as palavras de motivação, opiniões construtivas e por todo o apoio dado assim como a possibilidade de poder prosseguir nos estudos.

Um obrigado também a todos os professores e colegas de turma, pelo estímulo, espírito de partilha de conhecimentos, entreaajuda e energia positiva que permitiram um maior envolvimento e significância nesta aventura.

Para todas estas pessoas e todas as outras que estão mencionadas em grupos, um obrigado não chega.

Resumo

O projeto apresentado inscreve-se na temática das necessidades atuais e futuras das organizações, decorrente especificamente do momento de emergência que atravessamos em 2020, com a propagação do vírus Covid-19, onde muitas foram as empresas que viram a sua realidade organizacional ser alteradas.

O avanço tecnológico permitiu que todos o trabalho, que em contextos normais, era efetuado em escritório fosse realizado no conforto do lar, adotando uma modalidade de teletrabalho. O teletrabalho vem desmistificar a ideia de homem e máquina num conjunto separado, uma vez que as implementações tecnológicas estão a ser feitas para que esta metodologia de trabalho passe a ser uma realidade da maior parte das entidades empregadoras.

Rebelo (2004), define teletrabalho como uma nova forma de organizar as atividades organizacionais, onde o objetivo principal é estabelecer entre duas partes (uma entidade empregadora e um trabalhador) um conjunto de relações laborais à distância com o auxílio das novas tecnologias, sejam elas os computadores, telemóveis ou tablets.

O principal objetivo deste projeto de investigação prende-se com integração entre as tecnologias e as necessidades organizacionais, influenciando a dinâmica organizacional uma vez que o modo laboral é o teletrabalho, querendo ainda identificar quais as perceções dos intervenientes sobre o teletrabalho. Este estudo tem ainda o intuito de criar uma forte reflexão sobre as potencialidades do teletrabalho de forma a conseguir colmatar as desvantagens impostas por este modo de trabalho.

Com base nos objetivos traçados a realização do estudo criamos uma investigação de paradigma mista apresentadas a vários colaboradores de uma empresa que labora entre Portugal e Angola, contado com a participação de 110 respostas nos mais diversos momentos de estudo.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Deste modo, os resultados resultantes do estudo foram bastantes completos e precisos, potenciando assim com recursos as técnicas dos incidentes críticos, a construção de uma viabilidade de implementação futura do estudo, conseguindo a criação de inovações organizacionais.

Palavras-chave: teletrabalho, cultura organizacional, inovação

Abstract

The project presented is part of the theme of current and future needs of organizations, specifically arising from the moment of emergency that we started going through in 2020, with the spread of the Covid-19 virus, where many companies saw their organizational reality change.

Technological advances have allowed all the work, which in normal contexts was carried out in an office, to be carried out in the comfort of the home, by adopting telework. Teleworking demystifies the idea of separation between man and machine, since technological implementations are being made so that this working methodology becomes a reality for most employers.

Rebelo (2004) defines telework as a new way of organizing organizational activities, which the main objective is to establish between two parts (an employer and a worker) a set of long-distance labor relations with the help of new technologies, either computers, mobile phones or tablets.

The main objective of this research project is related to the integration between technologies and the organizational needs, influencing the organizational dynamics since the work mode is teleworking, and also want to identify the perceptions of stakeholders about teleworking. This study also aims to create a strong reflection on the potential of teleworking in order to overcome the disadvantages imposed by this working method.

Based on the objectives outlined for carrying out this study, we created a mixed paradigm investigation presented to several employees of a company that works between Portugal and Angola, with the participation of 110 responses in the most diverse moments of study.

Therefore, the results outcoming from the study were quite complete and precise, thus enhancing with resources the techniques of critical incidents, the construction of a feasibility of future implementation of the study, achieving the creation of organizational innovations.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Keywords: teleworking, organizational culture, innovation

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Índice	x
Índice de Gráficos.....	xiii
Índice de Figuras	xiv
Introdução	15
Capítulo I – Enquadramento Teórico	17
1.1. Conceito de Teletrabalho	17
1.1.1. Os tipos de Teletrabalho	19
1.1.2. As formas de Teletrabalho.....	20
1.2. Vantagens e Desvantagens.....	21
1.2.1. Vantagens do Teletrabalho	21
1.2.2. Desvantagens do Teletrabalho.....	24
1.3. A Visão do Teletrabalho para os Portugueses	26
1.4. Impacto do Teletrabalho na Organização	27
1.5. Liderança nas Organizações	30
1.5.1. Conceito e Tipos de Liderança	31
1.6. Comunicação	35
1.7. Tecnologias utilizadas em tempo de Teletrebalho.....	36
Capítulo II – Teletrabalho: Dos indivíduos até á mudança	39
1.1. Incidente crítico	39
1.2. Mudança.....	42
1.2.1. Mudança na organização	42

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

1.2.2.	Níveis de mudança nas organizações	42
1.2.3.	Constrangimentos à mudança	44
Capítulo III - Metodologia da Investigação		45
3.1.	Problemática de Investigação	45
3.2.	Opções metodológicas: a escolha da abordagem investigativa	46
3.3.	Descrição da organização em estudo	50
3.4.	Plano de Investigação	53
3.5.	Momento 1	54
3.5.1.	Questões de investigação	54
3.5.2.	Objetivos	55
3.5.3.	Procedimento	55
3.6.	Momento 2	56
3.6.1.	Questões de investigação	56
3.6.2.	Objetivos	56
3.6.3.	Procedimento	56
3.7.	Entrevista Semi- estruturada	57
3.8.	Contexto de investigação e participantes	57
3.8.1.	Momento 1	57
3.8.2.	Momento 2	60
3.8.3.	Entrevista semiestruturada	63
3.9.	Processo de recolha e tratamento de dados	64
3.9.1.	Momento 1 – Questionário: “Teletrabalho em diálogo entre Portugal e Angola” 64	
3.9.2.	Momento 2 – Questionário: “Mudanças de integração ou desagregação” 71	
3.9.3.	Entrevista semiestruturada	79
Capítulo IV – Conclusões		85
Capítulo VI – Potencialidades e Constrangimentos do Estudo		91

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Referências	93
Anexos	94
ANEXO I.....	95
ANEXO II	96
ANEXO III	97

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Momento 1 – Idade Vs Género	58
Gráfico 2 – Momento 1 – Habilitações Literárias	58
Gráfico 3 - Momento 1 - Permanência na Organização	59
Gráfico 4 – Momento 1 – Funções Vs Género	60
Gráfico 5 - Momento 2 - Idade Vs Género.....	61
Gráfico 6 - Momento 2 - Habilitações Literárias.....	61
Gráfico 7 - Momento 2 - País de Trabalho	62
Gráfico 8 - Momento 2 - Permanência na Organização	62
Gráfico 9 - Momento 2 - Género Vs Funções	63
Gráfico 10 - Momento 1 - Tecnologias no quotidiano laboral	65
Gráfico 11 - Momento 1 - Formação para o uso das novas tecnologias.....	66
Gráfico 12 - Momento 1 - O uso das tecnologias	66
Gráfico 13 - Momento 1 - Conceito de Teletrabalho	67
Gráfico 14 - Momento 1 - Conhecimento do regime de Teletrabalho na organização .	67
Gráfico 15 - Momento 1 - Impacto negativo causado pelo Teletrabalho	68
Gráfico 16 - Momento 1 - Dificuldades pela adoção do regime de Teletrabalho	68
Gráfico 17 - Momento 1 - Diminuição do desempenho das funções	69
Gráfico 18 - Momento 1 - Falta de apoio do Back-Office	69
Gráfico 19 - Momento 1 - Dificuldades de comunicação com o Back-Office	70
Gráfico 20 - Momento 1 - Forma de Comunicação.....	70
Gráfico 21 - Momento2 - Importância das tecnologias	72
Gráfico 22 - Momento 2 - Tecnologias laborais.....	73
Gráfico 23 - Momento 2 - Classificação do uso das tecnologias	73
Gráfico 24 - Momento 2 - Formação para o uso de tecnologias	74
Gráfico 25 - Momento 2 - Tarefas realizadas com uso de tecnologias	74
Gráfico 26 - Momento 2 - Conceito Teletrabalho	75
Gráfico 27 - Momento 2 - Dificuldades pelo uso do Teletrabalho.....	76
Gráfico 28 - Momento 2 - Formas de comunicação em Teletrabalho.....	77
Gráfico 29 - Momento 2 - Teletrabalho Vs Afastamento social	78
Gráfico 30 - Momento 2 - Teletrabalho no futuro.....	78

Índice de Figuras

Figura 2 - Níveis de Mudança	42
Figura 3 - Organograma dos negócios do grupo	51
Figura 4 - Organograma da organização	52
Figura 5 - Organograma do Back-Office.....	53
Figura 6 - Quadro resumo da investigação.....	54

Introdução

Durante o estado de emergência, provocado pelo aparecimento do COVID-19, que levou à “paragem” do mundo existiu a necessidade de recorrer a regimes de trabalho pouco utilizados, como foi o exemplo do Teletrabalho. Muitas organizações viram a imposição estatal, do regime de teletrabalho obrigatório durante o estado de emergência, com alguma preocupação, não sabendo como seriam as adaptações necessárias para a execução das atividades laborais sem qualquer influencia.

De forma a estudar o impacto do teletrabalho nas organizações foi desenvolvido um estudo de caso dentro de uma organização de forma a aferir também assim a relação do Teletrabalho com as novas tecnologias e que necessidades apresentam as organizações de forma a criara organizações inovadoras.

Este projeto de investigação foi dividido em cinco capítulos de forma a facilitar a leitura do mesmo.

O **Capítulo I** intitulado **Enquadramento Teórico**, apresenta todos conceitos teóricos com relação do Teletrabalho.

No **Capítulo II** designado de **Teletrabalho: dos Indivíduos até á Mudança**, capítulo reservado á exposição dos incidentes críticos do regime de teletrabalho, assim como as necessidades de mudanças nas organizações, bem como o papel da reflexão com vista a mudança.

Durante o **Capítulo III – Metodologias da Investigação**, existe uma ligação entre a parte teórica e a parte prática, revelando a questão de investigação de uma forma mais profunda, assim como a apresentação da recolha de dados necessários à elaboração das conclusões, existe ainda a apresentação da organização em estudo.

No **Capítulo IV – Resultados**, são apresentados todos os resultados extraídos durante a estudo

No decorrer do **Capítulo V – Potencialidades e Constrangimentos do Estudos**, com base nos resultados extraídos, e toda a matéria teórica revista, são apresentadas algumas potencialidades na implementação do regime de teletrabalho.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Conceito de Teletrabalho

Olhando a realidade política e o contexto sócio económico que atravessamos, com a globalização e com a evoluções tecnológicas cada vez mais o teletrabalho vai ser uma metodologia de trabalho utilizada com mais frequência em funções que o permitam.

Já nos anos 60 um colaborador da NASA instituía e defendia o teletrabalho nas organizações, afirmando que deve ser o trabalho a ir ao encontro do trabalhador e não o contrário, Nilles afirma ainda que as “atividades que são passíveis de serem trabalhadas em tempo, integral, em casa ou local diferente da sede da empresa quando não exigem alto nível de contacto direto com as pessoas, coordenação direta e quando as informações sigilosas podem ser protegidas”. Apenas nos meados dos anos 70 o teletrabalho foi oficialmente considerado uma metodologia de teletrabalho, como uma forma de reduzir todos os gastos que pudessem ser considerados como extraordinários, uma vez que atravessámos um período de grande recessão económica, garantindo assim uma maior competitividade por parte das empresas.

Olson (1983) associa o teletrabalho a “informatização do escritório”, remetendo assim o mesmo para um conceito de trabalho remoto, neste caso realizado fora do tempo e espaço normal de trabalho, sustentado pelas evoluções tecnológicas.

Mais tarde em 1990 Huws, vem publicamente afirmar que a definição apresentada anteriormente por Nilles não era suficientemente clara, uma vez que descrevia o teletrabalho como um evento de unidimensional, ou seja, para Nilles o facto de um colaborador desenvolver o seu trabalho a partir de casa utilizando as novas tecnologias, já era suficiente para o considerar como um teletrabalhador, enquanto para Huws estes factos não eram suficientes para lhe aplicar tal estatuto. Huws fundamenta que o teletrabalho deve ser um conceito onde são avaliadas três variáveis: local de trabalho, a utilização das novas tecnologias e a comunicação entre a entidade empregadora e o colaborador.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

A Comissão Internacional do Trabalho considera o teletrabalho como sendo “a forma de trabalho realizada num lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permite a separação física e que implica que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação”.

Para Guilherme Dray teletrabalho é definido como “modalidade de trabalho prestada por um trabalhador fora das instalações da empresa, mediante o recurso a tecnologias de informação e de comunicação, sendo as suas características principais, consequentemente, a distância do trabalhador em relação à sede social e instalações principais da empresa, por um lado, e o recurso a meios informáticos e/ou telemáticos, por outro lado”.

A atualização de 2009 do Código do Trabalho define teletrabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

Várias são as definições para teletrabalho, uma vez que também este é um tema que não pode ser considerado estanque, continuando a evoluir na mesma medida que as novas tecnologias também evoluem, mas todas as definições apresentam um núcleo sustentado sobre a primeira definição apresentada de teletrabalho, definindo o mesmo como um modalidade de teletrabalho, considerada atípica mas que aos poucos conquista mais adeptos, onde a flexibilidade é uma das suas maiores imposições, transversal em todas as definições. O local de trabalho, no teletrabalho, é na maioria das vezes fora do referido “escritório” ou das ditas instalações de principal desenvolvimento das atividades laborais, a utilização das novas tecnologias são fatores considerados quase imprescindíveis neste tipo de modalidade de trabalho, uma vez que a dependência pela informação e a comunicação com a restante equipa é uma realidade bem presente em todas as entidades empregadoras, deve ser ainda fundamental considerar a comunicação entre a chefia e o trabalhador como um dos grandes pilares do desenvolvimento de teletrabalho.

Observando ao dia de hoje a conjuntura do nosso país o teletrabalho pode ser definido como uma relação laboral realizada á distancia do local citado como “instalações tradicionais”, com auxílio de tecnologias de informação e de comunicação, possibilitando

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

estabelecer entre o trabalhador, o empregador e os restantes membros de equipa, o bom funcionamento das atividades laborais.

Atualmente, as opiniões são unânimes para que este regime de teletrabalho se imponha como um regime de trabalho válido para adoção e com um crescimento de utilização bastante acentuado. Países como Portugal, Itália, Espanha, França, Finlândia, EUA, Argentina e Chile, já criaram legislações específicas para este regime de trabalho, de forma a balizar o que é permitido e proibido tanto para o trabalhador como para a entidade patronal.

1.1.1. Os tipos de Teletrabalho

Os teletrabalhadores podem ser categorizados em quatro grandes grupos:

- after-hours work at home, para os que depois de cumprirem o seu horário laboral ainda levam o trabalho para casa, executando assim um trabalho extraordinário.
- self-employed work-at-home, não se destina exclusivamente a cargos de chefia, mas sim a todos os trabalhadores que por encontrarem um mercado escasso na sua área optam por laboral num regime de consultoria.
- regular work-at home for full-time -workers, são aqueles que adotam uma o teletrabalho como o sua modalidade de trabalho a tempo inteiro.
- ocasional work-at-home, refere-se para os colaboradores que por qualquer motivo façam, do teletrabalho como sua modalidade de trabalho, durante períodos curtos e não regulares, normalmente este tipo de teletrabalho é permitido pela entidade empregadora como prolongamento de licenças de maternidade ou como recompensa de bons desempenhos.

Ainda podemos fazer referência aos trabalhadores, por três categorias diferentes de teletrabalhadores:

- substitutors, os onde existe uma substituição única e exclusiva do local de trabalho e não das funções laborais feitas no escritório, são geralmente associadas a trabalhadores seniores e efetivos á empresa.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

- self-employed, para todos que executam o seu trabalho em casa, por conta da sua própria empresa, geralmente pequenas empresas em crescimento que optam por a casa para trabalhar, de modo a reduzir os seus encargos, com projeções de mudar para outras instalações.
- supplementers, os que fazem trabalhos extraordinário, dentro das suas funções laborais, levando o trabalho para casa.

Algumas das profissões que podem ser feitas em casa sem prejudicar a sua execução são por exemplo, os contabilistas, advogados, professores, nutricionistas, programadores, entre outros, cujas funções possam ser executadas á distancia ou remotamente, tendo sempre ciente que para ser considerado teletrabalho a utilização de tecnologia de informação e de comunicação são características essenciais.

1.1.2. As formas de Teletrabalho

Como não existe uma delimitação muito clara do conceito teletrabalho, deixa que este assuma várias formas que podem ser reconhecidas pela modalidade de teletrabalho, são exemplos o trabalho em casa, o trabalho em centros alternativos e o trabalho movel.

Entende-se por trabalho em casa todo aquele que é realizado dentro da habitação do trabalhador, fazendo recurso a equipamentos informáticos, de sistemas de informação e de comunicação, quanto a definição de trabalho em centros alternativos é aquele que é realizado num local devidamente equipado de todos os materiais necessários a realizar das atividades laborais, dista-se relativamente próximo da residência do trabalhador e está disponível para trabalhadores de diferentes organizações. O trabalho movel destina-se a trabalhadores do qual as funções não o obriga a estar maioritariamente fora do “escritório”

Os centros Satélites podem também ser considerados como formas de trabalhos, uma vez que varias empresas de grandes dimensões alugam escritórios, em várias partes do país destinados a que os trabalhadores residentes próximos possam ir exercer as suas funções independente e da sua categoria profissional, exemplos de empresas que usem este método de teletrabalho é a IBM.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Todas estas formas de teletrabalho podem ser assumidas como valido desde que para a sua execução sejam sempre utilizados meios informáticos, sistemas de informação e meio de telecomunicações.

1.2. Vantagens e Desvantagens

1.2.1. Vantagens do Teletrabalho

A adoção deste tipo de modalidade traz para o colaborador uma flexibilidade na forma como faz os seus horários de trabalho assim como o local onde é executado, que deve ser posteriormente comunicada pelos administradores de trabalho, sendo que é de grande importância que exista uma mudança em alguns aspetos da nossa cultura organizacional.

Novamente Nilles, afirma nestes tipos de trabalhos, e fundamentalmente necessário entender que numero de horas trabalhadas nem sempre significam produtividades, assim sendo devemos de deixar assentar o foco no número de horas trabalhadas e passar a dar mais importância ao desempenho e da qualidade do trabalho.

Quanto as vantagens desta modalidade, são várias e com implicações de diversas naturezas, devendo ser analisadas ao nível organizacional, ou seja, tudo o que se refere à entidade empregadora como um conjunto, ao nível individual, no que diz respeito ao sujeito trabalhador como um ser individual, não deixando de avaliar o impacto desta alteração de modalidade de trabalho ao nível da comunidade.

Vantagens Comunitárias

Entende-se como vantagens comunitárias todas aquelas que de uma forma ou outra beneficiam toda a sociedade e não só os seres individuais ou organizacionais.

Uma das maiores vantagens desta modalidade de trabalho, é a inclusão social, isto permite que na fase de recrutamento, o facto de o candidato ser portador de uma deficiência física que prejudique a sua locomoção, não ser um fator eliminatório, este é talvez o ponto

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

vantagem apresentado sempre pelos defensores do teletrabalho, visto que o deslocamento passa a não ser impeditivo para a absorção de mão de obra com essas características.

Algo que é apontado como uma vantagem do teletrabalho, é o desenvolvimento regional, ou seja, o facto de não ser necessário o deslocamento para as grandes metrópoles para beneficiar de um emprego, ajuda a fixar de famílias em zonas mais interior que tão envelhecidas e desabitadas se encontram neste momento, conseguindo assim manter a mancha populacional mais proporcional, com a adoção do teletrabalho qualquer pessoa que more em Sabugal (cidade do distrito da Guarda), não necessita de se mudar para o Lisboa caso seja lá a sede da sua entidade empregadora.

Outra vantagem que é apresentada pelos partidários do teletrabalho, é uma prática que trará vantagens a toda a sociedade em geral melhorando mesmo em muitos casos a qualidade de vida, o facto de não ser necessário a deslocação diária para o local de trabalho, vai fazer com que exista uma redução da quantidade de automóveis em circulação diminuindo assim o transito, e por sua vez melhorando a qualidade do ar, sendo que não existem tantas emissões de gases poluentes para atmosfera.

Vantagens Organizacionais

Quando nos referimos às vantagens organizacionais são todas aquelas que podem ser refletidas na empresa com a implementação do teletrabalho.

Uma das primeiras vantagens apresentadas são os ganhos de produtividade ou seja o facto do colaborador ser o dono do seu tempo no trabalho, possibilita que este escolha um melhor horário que lhe seja permitido um maior nível de concentração e uma diminuição de interrupções no trabalho, esta modalidade de trabalho reduz também a taxa de absentéismo, seja ela devido aos problemas de deslocações, problemas familiares ou até mesmo problemas pessoais, sem falar que o facto de reduzirmos todos estes fatores causadores de stress podem melhorar a satisfação do trabalhador.

A vantagem que todos os administradores gostam é redução de custos, o facto de os colaboradores da empresa na sua maioria não trabalharem nos escritórios, possibilita uma

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

redução no que diz respeito a rendas de espaços físicos e a sua manutenção associada, bem como redução no que diz respeito investimento em mobiliário e equipamentos de uso comum.

O facto de nem todos os colaboradores estarem no presentemente todos os dias nos escritórios da empresa, traz uma vantagem ao departamento de recursos humanos ao que podemos chamar de flexibilidade organizacional, incluindo a possibilidade de se beneficiar com diferenças de fuso horário;

Este teletrabalho, tem ainda a vantagem de conseguir atrair talentos para as nossas organizações visto que podem ser contratadas pessoas dos quatro cantos do mundo para as empresas sem que isto apresente custos adicionais (alojamentos, transportes) para estas contratações, conseguindo deste modo apresentar equipas o mais completas e competitivas possíveis.

Como se costuma dizer trabalhador feliz trabalho bem feito, e esta pode ser outra grande vantagem do teletrabalho com o aumento da qualidade do trabalho e dos serviços prestados aos clientes, que se prende pelo facto de uma satisfação dos colaboradores, assim como pela possibilidade de aproveitar os talentos existentes nas diversas áreas ou pela facilidade na contratação, independentemente do local onde se reside.

Vantagens Individuais

Estas vantagens que se prendem com a satisfação do nosso colaboradores, são por vezes levadas em conta quando estão presentes de uma proposta de trabalho.

A primeira vantagem apresentada é a redução nos custos, sejam elas nos transportes ou até mesmo na alimentação feita fora de casa, o facto de se ficar a trabalhar em casa ajuda muito na redução de custos visto que não é necessário deslocarmo-nos a local algum, e assim sendo poupamos dinheiro em combustível, em portagens e em parques sem falar que poupamos bastante tempo e atualmente o tempo também é dinheiro, poupa-se ainda dinheiro nas refeições que podem ser realizadas fora de casa por se tratarem de ser mais

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

confortável e praticas, acrescentemos também a redução de gastos com vestuário, visto não ser exigido um dress code no trabalho feito a partir de casa.

Com o facto de estar sujeito diariamente ao transito, horário apertados e uma vida mil, o teletrabalho melhora substancialmente a qualidade de vida com o facto da diminuição do stress, visto que os colaboradores conseguem muito mais facilmente administrar o seu tempo conciliando-o com a vida pessoal e profissional.

Também esta conciliação da vida pessoal e familiar com a profissional, é mais uma vantagem do teletrabalho, visto que é permitido aos colaboradores participarem na vida dos filhos sem que isso se intrometa no seu trabalho, o que leva a aumento da satisfação e motivação com o trabalho, visto que em alguns casos o profissional passa a ter um maior controlo e flexibilidade no emprego, refletindo no aumento da autoestima e sentimento de autorrealização;

A melhoria na produtividade e criatividade é outra das vantagens que este teletrabalho apresenta, particularmente nos casos onde seja possível respeitar o relógio biológico do indivíduo, que muitas vezes apresenta melhores resultados em horários alternativos, além da possibilidade de otimização do tempo de trabalho.

1.2.2. Desvantagens do Teletrabalho

As principais barreiras à implementação do teletrabalho são identificadas por alguns autores, como é o exemplo de Maria Regina Redinha, que dão especial realce aos entraves psicológicos, culturais e jurídicos que se manifestam numa resistência empresarial à mudança, aliada ao elevado investimento inicial em equipamentos.

Desvantagens Comunitárias

Como desvantagem comunitária do teletrabalho é apresentado a vulnerabilidade de concorrência na contratação de mão de obra nas diferentes regiões e países, em função de custos menores é a retribuição que a sociedade pode enfrentar, provocando desequilíbrios regionais.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Podemos ainda estar a criar uma exclusão digital com a implementação do teletrabalho, por uma percentagem população que pode não ter as habilidades necessárias para a execução de funções de trabalho remoto.

Desvantagens Organizacionais

Como desvantagem apontada pelos pretendem erradicar o teletrabalho da sociedade, pode ser o facto de existir uma maior dificuldade de supervisão, visto que o facto de o trabalho não ser feito sempre presencialmente pode levar a uma dificuldade dos lideres de equipa para esta nova forma de gestão dos seus subordinados, confluindo isso numa outra desvantagem que são os conflitos dentro da entidade, pelo facto de ser quase nulo o contacto pessoal entre o colegas de equipa assim como a resistência a esta mudança por parte dos colaboradores achando que esta mudança não será benéfica para a empresa.

O que mais preocupa os diretores das empresas e o que os leva a que exista alguma repulsa a este método de trabalho é o risco de dispersão de informação, uma vez que todos os dados transferidos podem ser “facilmente” intersectados e por sua vez divulgados de formas maliciosas visto que todos os canais de comunicação são de uso publico.

Outro dos entraves que pode ser apresentado para a implementação do teletrabalho pode ser o facto de os colaboradores apresentarem uma visão e postura diferente do que é apresentado pela empresa, causada pela dispersão geográfica, que seria facilmente resolvida com o convívio entre os indivíduos tornando-se eles “iguais” nas suas metodologias de trabalho.

Desvantagens Individuais

Podemos apontar como uma possível desvantagem do teletrabalho o isolamento social e profissional, causado pela diminuição do contacto físico com os colegas de trabalho que pode levar a depressões ou a dificuldades de relacionamento social.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Também os conflitos familiares podem ser considerados uma desvantagem, visto que estes podem encarar este modo de trabalho como uma invasão no espaço familiar o que pode trazer um impacto na produtividade.

Pode ser apresentada como desvantagem o facto de existir uma redução na ascensão de carreira uma vez que o trabalho é realizado de forma não presencial o que leva a uma menor visibilidade face aos colegas que o fazem dentro da empresa.

O stress e os problemas físicos podem ser apontados como algo que prejudique este método de trabalho, visto que este isolamento pode ser propicio á criação de hábitos que por vezes não são aceites em ambientes corporativos.

1.3. A Visão do Teletrabalho para os Portugueses

Com base num estudo desenvolvido pela FUNDETEC (2000), o teletrabalho está a ser implementado em Portugal de uma forma informal, não estruturada e de acordo com necessidades pontuais. Em Portugal falamos de um teletrabalho muitas das vezes utilizado de forma ocasional para responder a algum tipo de necessidade, quer seja da entidade patronal, do trabalhador ou do estado, as áreas onde é mais fácil existir uma adoção de teletrabalho são todos os trabalhos que se dizem de administrativos, informáticos ou comerciais, cuja dependência por novas tecnologias é elevada. As entidades preferem a utilização do teletrabalho num regime de prestações de serviços, cujas funções sejam passíveis de realizar em casa.

Maior parte das empresas são detentoras de material informático e infraestruturas necessárias para a realização do teletrabalho, sendo por isso a principal barreira a implementação desta modalidade de trabalho, a resistência dos gestores de topo, uma vez que não conseguem controlar e supervisionar as tarefas realizadas por cada colaborador. O facto de maior parte das empresas portuguesas estarem associadas a uma cultura organizacional caracterizada em modelos de gestão conservadores, burocráticos e hierarquizados, contudo Portugal tem tentado acompanhar o desenvolvimento registado a nível internacional, não conseguindo avançar na mesma velocidade dos restantes países, uma vez que o tecido empresarial português é caracterizado sobretudo por PME's.

Como já foi dito anteriormente, o facto de existir uma adoção do teletrabalho, não vão ser possível avaliar algumas variáveis de avaliação do desempenho laboral como o tempo e o espaço, que para as entidades empregadoras são tão importantes, nessa mesma medida muitas empresas portuguesas ainda não estão preparadas para adotar esta metodologia numa relação a 100%, e “confiar cegamente” no trabalho dos seus colaboradores.

1.4. Impacto do Teletrabalho na Organização

A introdução o teletrabalho vai levar a alterações significativas nas organizações, uma vez que vamos estar perante uma nova realidade, que necessitam de ajustes e novas metodologias para a supervisão, a comunicação, a coordenação das atividades, a qualidade de vida, valores e normas organizacionais e hábitos de trabalho.

As alterações laborais, estendem-se muito para além do local de trabalho, tendo impacto na vida privada dos teletrabalhadores. Como já referido anteriormente o facto do trabalho estar agora “dentro da nossa própria casa” pode trazer algumas complicações, quando a família vê o seu tempo e espaço invadido pelo trabalho, deixando de ser um espaço pessoal e privado passando a ser um local de trabalho.

Já em 1997 este tema era uma realidade que Salaff e Hoski tentavam solucionar, sabendo que a transferência do local de trabalho para casa, e mesmo procedendo a uma reestruturação do espaço e tempo da família, o que outra hora era um “lar” hoje é um escritório e está ao serviço da empresa, e deste mesmo modo tem que ser também analisada a relação família – empresa que antes eram tão negligenciada.

O facto de “agora” sermos teletrabalhadores, cada um idealiza e constrói o seu conceito de trabalho, podendo comprometer o que estava batizado por standard e correto, uma vez que estamos a introduzir uma “nova” realidade ao mundo do trabalho, e como consequência criamos um work design.

É necessário um grande esforço por parte das organizações para a aceitação e implementação desta metodologia de trabalho, uma vez que também elas vão “sofrer”

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

com este afastamento dos colaboradores ao escritório, deixando de existir tanto uma relação pessoal, passando a existir uma relação virtual.

O teletrabalho entra na “vida” das empresas como uma forma de fazer face a alta competição que existe no mundo, aos ciclos de vida de produto mais curto, a entradas de mulheres com qualificações elevadas ao mercado de trabalho e a instabilidade de emprego, vendo-se as empresas obrigadas a dotarem-se de uma maior flexibilidade e competitividade, contruindo novas formas de se relacionarem com os consumidores, fornecedores e colaboradores.

Para a adoção do teletrabalho existe como necessidade uma reestruturação quase como que total dos organogramas e metodologias de trabalho, obrigando a empresa a diminuir os seus níveis hierárquicos, delegando o poder, criando pequenas equipas de trabalho, facilitando assim a fluidez da informação.

Uma das consequências que facilmente se encontra coma adoção desta flexibilização é o facto que se poder aceder a uma nova e qualificada “força de trabalho”, podendo beneficiar de diferentes, qualificações, experiências e escalas de vencimento praticados em termos nacionais ou internacionais. Um exemplo disso é uma organização conseguir ter o seu departamento financeiro nos USA interligado com vários profissionais qualificados em Singapura, sobre um custo muito menor, beneficiando das diferenças de horários, promovendo ainda o desenvolvimento regional nas regiões menos favorecidas.

A adoção do teletrabalho tem implicações mais importantes do que as ditas conceptuais, que são o espaço onde se labora e o tempo que se labora. Estas duas variáveis ainda são as que levam as organizações a premiar ou a punir um trabalhador, sendo a maneira mais fácil de controlar o trabalho, conseguindo assim medir a sua produtividade particularmente quando se trata de tarefas mensais.

A variável tempo é a que vai dar a organização uma precessão de quem são os trabalhadores mais aptos numa determinada função, sincronizando assim as pessoas e tarefas, analisando a coordenação nas atividades produtivas conseguindo assim encontrar um equilíbrio no trabalho, atingindo os níveis mais elevados de desempenho. O espaço é

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

o que vem sustentar o nível de desempenho de cada trabalhador, assim como das relações laborais existentes, de poder, de controlo e de troca de informação.

Uma análise que pode ser bastante interessante para este estudo de caso é entender o fato de existirem alterações no tempo e no espaço, se isso pode trazer mais produtividade á empresa, conseguindo assim avaliar se aquele horário fixo, dentro de uma “sala” pode ou não trazer a um colaborador períodos de improdutividade. Por sua vez, esta liberdade vai trazer ao colaborador, um poder e prestígio social que anteriormente estava exclusivamente associado ao gestor de topo, o que pode contra as normas e valores de entidade.

Podemos assim concluir que as duas variáveis – tempo e espaço, são utilizadas para conjuntamente, avaliar a definir as metas de desempenho, a liderança, o controlo, a comunicação, o status social e a posição hierárquica.

Quando uma entidade assume o teletrabalho como a sua metodologia de trabalho, passam a existir preocupações que se prendem como controlo do desempenho das funções dos colaboradores que podem ser minimizadas através de variáveis de flexibilização das organizações tais como, “onde” e “quando” agir, o que proporciona aos trabalhadores novas experiências no que diz respeito ao controlo do trabalho.

Com o aparecimento das tecnologias de informação e de comunicação como suporte do teletrabalho, existiram alterações no que diz respeito a reflexão de que tarefas poderiam ser realizadas em casa, assim como que tipo de autonomia poderia ser dada aos colaboradores.

Para as organizações a maior preocupação será o controlo da performance do colaborador, uma vez que isso terá impacto no “desenho de trabalho”, o que pode originar duas metodologias de implementação de teletrabalho:

- Reduzir para atividades de teletrabalho, todas as que apresentarem uma autonomia baixa para a realização, facilitando assim o controlo na realização, o que não provoca alterações nas organizações nem na relação com os trabalhadores;

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

- É atribuída autonomia aos trabalhadores a execução das suas atividades, atribuindo-lhes diretamente a responsabilidade sobre a execução de todos os trabalhos.

A adoção das metodologias de implementação de teletrabalho, devem ser atribuídas de forma individual tendo em conta o projeto de teletrabalho, e tendo em consideração as circunstâncias que o disputaram. Se um dos fatores que originou o regime de teletrabalho for o fator económico, ou seja a empresa pretende reduzir os seus custos a empresa pode adotar pelo primeiro regime uma vez que não existem alterações funcionais na empresa, por outro lado se a empresa pertence recrutar recursos humanos qualificados, a postura dos quadros de chefia devem adotar outra postura em relação a autonomia e responsabilidades, assim como quando a imposição para a realização de teletrabalho é uma imposição estatal.

O poder de gestão da empresa tem um papel fundamental para colmatar as posições que podem ser adotadas pelos trabalhadores, se uns vão encarar teletrabalho de uma sobre uma posição positiva, devido a flexibilidade que este regime de trabalho pode trazer, já outros podem assumir uma posição pessimistas, achando que ao levar o trabalho para o conforto do seu lar podem vir a ser escravos do trabalho. Nestes dois pontos de vistas dos trabalhadores entra a chefia como uma forma de juiz para que se encontre um meio termos entre as duas posições, podendo assim os colaboradores continuar motivados a desenvolver os seus trabalhos.

O teletrabalho obriga a uma reorganização da empresa em todos os pontos, tanto no nível da liderança, como no nível da responsabilização dos trabalhadores, assim como o uso de meios tecnológicos.

1.5. Liderança nas Organizações

1.5.1. Conceito e Tipos de Liderança

As primeiras referencias a liderança são apresentados nos anos 60 definindo liderança como “... exercer controlo mecânico.” existindo assim um controlo de todas as tarefas elaboradas pelos colaboradores de uma empresa.

Em 1986, Hersey e Blanchhard, apresentavam um conceito de liderança diferente do defendido até ao momento, assumindo que liderança não passava de uma técnica de influenciar uma pessoa/ equipa a executar uma função de forma a chegar a um objetivo que seja benéfico para ambas as partes, assumindo ainda que existe uma necessidade de “delegarem poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar.”

Chiavenato, em 2006, define liderança como “... essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.”

Sobral (2008), considera que o conceito de liderança ainda se apresenta como um assunto que gera controvérsia provocando assim uma difícil definição.

Em antagónica Pontes (2008), define liderança de uma forma muito clara, onde um líder é um agente de mudança que estimula equipas a alcançar metas culminando assim num bom resultado para a empresa, contudo ressalva que a criação de uma liderança incapaz disputa conflitos, reprime equipas, incentiva jogos de poder o que poder originar uma crise empresarial, tanto no nível humano como no nível económico.

Com a apresentação de vários conceitos de liderança, facilmente entendemos que a figura do líder se torna um pilar fundamental no sucesso e crescimento de qualquer empresa, uma vez que quando existe uma liderança bem executada conseguimos dentro da organização colaboradores motivados, boas relações de laborais, clientes satisfeitos, culminado com bons lucros o que representa um resultado satisfatório para ambas as partes.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

A evolução que existiu no conceito de liderança, obrigou a que a maneira de agir do líder fosse mais ponderada, refletida e muitas vezes alterada com base em algumas aprendizagens passadas.

Também com a definição de liderança existiu a necessidade de diferenciar chefe de líder, uma vez que é comum observar pessoas que se encontram em quadros de chefia que apresentam algumas dificuldades de gerir equipas.

Sobrinho e Almeida (2002), apresenta uma definição muito clara de chefe e líder que acabou por se tornar intemporal e que ainda no presente é afirmada como verdade, “Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.”

Quanto aos estilos de liderança a Teoria Comportamental, defendida por Bonome em 2008, apresenta três estilos de liderança distintos, o autocrático, o democrático e o liberal dependendo da forma como o líder se relaciona com a restante equipa, quer seja numa relação individual ou relação em grupo, assim como este compartilha a autoridade com a equipa.

A liderança autocrática é a que apresenta um poder de autonomia mais baixo onde o controlo é assumido exclusivamente pelo líder. O líder assume-se como centralizador, definindo tanto os objetivos como os métodos de trabalho de cada um, deixando assim os colaboradores de fora de todas as tomadas de decisão. Sobre consequência deste controlo excessivo os trabalhadores apresentam-se frustrados, tensos e por vezes agressivos.

A liderança democrática caracteriza-se por um poder impessoal, onde todas decisões são tomadas em conjunto com os colaboradores. O líder confia o poder de decisão aos colaboradores de modo que sugiram e executem as suas tarefas com posterior feedback. Este tipo de liderança invalida o elogio individual, passando a ser sempre utilizado o elogio coletivo, e instaurar a responsabilidade, a boa comunicação e o espírito de equipa.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

A liderança liberal é onde existe uma forte autonomia por parte dos colaboradores, uma vez que toda a responsabilidade da tomada de decisão é transferida para os colaboradores, não existem críticas, elogios ou orientações ao grupo de como executar o seu trabalho.

Os modelos de gestão de equipas tradicionais e equipas de teletrabalho divergem em algumas noções de gestão sendo a mais comum, a interação entre as partes da relação laboral. O modelo de trabalho tradicional adota uma liderança onde prima o controlo presencial no decorrer da realização das tarefas, no modelo de teletrabalho, não existe a possibilidade de controlar tanto na realização das tarefas, podendo com as novas tecnologias este controlo ser adaptado as novas realidades. No teletrabalho, a presença física do empregador pode ser parcialmente assegurada através da utilização de tecnologias de informação e comunicação.

As tecnologias de informação e as tecnologias de comunicação entram no teletrabalho com uma dupla função, não só permitem a elaboração de todas as tarefas do quotidiano e facilitam a comunicação entre os demais colaboradores como vem assumir uma posição de “controlo” e supervisão do comportamento e do desempenho dos trabalhadores.

A supervisão do trabalho sobre a modalidade de teletrabalho pode ser feita de 3 modos: supervisão remota, avaliação de objetivos impostos, avaliação de resultados de trabalho, a adoção de cada método só diz respeito a empresa, escolhendo com base na estratégia de gestão adotada e sobre a identidade de cada trabalhador.

Para muitas empresas o teletrabalho é logo metido de parte, com a justificação de que é mais difícil o controlo das equipas de trabalho e a avaliação dos desempenhos, mas as novas tecnologias vem contrariar estas justificação, uma vez que permitem uma supervisão mais intensa e eficaz sobre os trabalhadores, noutros casos as empresas adotam uma relação laboral na autonomia e confiança, avaliando no fim os resultados.

Os trabalhadores cuja sua modalidade de trabalho é o teletrabalho vem apresentar a entidade empregadora um desempenho superior, uma vez que foi possível diminuir os conflitos existentes entre a vida pessoal e a vida profissional, apresentam-se muito mais disponíveis a ajudar os colegas de trabalho nas suas funções. Assim, aumenta a

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

necessidade de adoção de estilos de liderança de orientação e assistência em que se aposta numa elevada delegação e confiança no trabalhador, pois “de nada adianta insistir na constante presença física do trabalhador e do respeito pelos procedimentos e regras prescritas quando a palavra de ordem é responsabilizar o colaborador pela gestão do seu tempo e do seu espaço”.

A mudança do sistema de liderança é uma peça fundamental para se assumir o teletrabalho como modelo de trabalho, uma liderança assente sobre um sistema de gestão baseado no processo, onde o controlo do tempo e no modo de execução são da inteira responsabilidade do trabalhador, assumindo assim sistema de apresentação de resultados do trabalho, tendo assim um decréscimo do controlo aparente exercido pelo gestor e um aumento do controlo efetuado pelo próprio teletrabalhador. Esta modalidade de trabalho traz para a vida profissional um maior controlo do seu trabalho, deixando assim com uma visão mais confortável do seu trabalho.

Para a administração e cargos de chefia a implementação de práticas de teletrabalho, ainda apresenta um grande desafio que passa pela dificuldade de saber gerir os recursos humanos sobre uma “baixa” supervisão das suas funções e pela forma de como conseguir trazer motivação as equipas que se encontram separadas, sem desafiar os princípios de autoridade. Por esses mesmos motivos que existe tanta resistência à generalidade da prática de teletrabalho por parte dos demais gestores.

Os modelos de gestão conhecidos como tradicionais, onde existe contacto presencial, a supervisão direta hierarquia e autoridade vem ser adaptado por uma gestão virtual, que privilegia uma definição previa de objetivos para uma consequente avaliação de resultado, instaura uma comunicação regular, de modo a fornecer um feedback regular e fomenta uma confiança mútua. A chefia deve definir objetivos claros, mensuráveis e atingíveis, podendo assim direcionar os trabalhos, estabelecendo o resultado atingir, com um determinado nível de qualidade, dentro de um tempo medio de execução, sempre dando instruções sobre a realização dos trabalhos. Para o sucesso de qualquer trabalho, principalmente aquele que é executado longe dos olhares atentos da chefia, é fundamental que a chefia se preocupe, de uma forma mais acentuada, com a definição dos objetivos e facilite a obtenção de um bom desempenho por parte dos membros da equipa.

É fundamental que exista um forte contato entre os membros de equipa, que deve ser estabelecido, em primeira mão pelos cargos de chefia, para o desenvolvimento de uma liderança eficaz, isto diz-se tanto necessário nas equipas de formato tradicional como nas de formato virtual. Existe a necessidade por parte dos trabalhadores de um contacto com o “líder”, uma vez que a distancia entre ambas as partes pode gerar problemas nas áreas da comunicação, confiança, cultura, entre outros, contudo uma comunicação de forma eletrónica intensa por parte dos superiores, pode ser vista pelos trabalhadores como uma desconfiança, contaminando a autonomia dos teletrabalhadores. A Comunicação apresenta-se como um dos fatores críticos do teletrabalho quando existe em demasia e das formas não mais apropriadas, tem uns efeitos, quando não existe apresenta outros efeitos, como são o caso do isolamento, do desleixo, diminuição dos da produtividade entre outras.

Para colmatar este ponto critico assumiu-se como vais vantajoso que as comunicações dentro das hierarquias devessem ser 50/50 uma parte presencial e pessoal e outra parte eletrónica e interpessoal, de modo a que se consiga extrair de toda a comunicação tudo o que de melhor ela tem para nos oferecer, linguagem corporal, linguagem falada e escrita, pelo que é defendido que o teletrabalho deve ser combinado com trabalho em escritório. No tempo em que vivemos, teremos que também adaptar estes métodos de comunicação para o desenvolvimento de um bom trabalho, as reuniões presenciais vão ser trocadas por chamadas telefónicas ou chamadas de vídeo.

Para um desenvolvimento de uma prática de teletrabalho, devem estar muito presentes dois fatores importantes, a confiança mútua e a comunicação. A confiança mútua onde o gestor confia que os trabalhadores atuam de forma consistente e cumpre com as obrigações e o trabalhador que acredita que o gestor fornece uma direção competente e lhe dará o devido reconhecimento pelas tarefas realizadas.

1.6. Comunicação

Com a alteração das organizações e das relações pessoais, surgiu necessidade de criar a comunicação interna, de forma existir uma ligação fortificada entre os quadros de chefia

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

e os colaboradores, culminando isso para num acréscimo de valor para empresa e numa estratégia organizacional.

Vivemos numa época onde a informação apresenta um grande valor, não apenas a informação social como também a informação organizacional, onde é importante salientar que os colaboradores devem estar bem informados e saber comunicar, de modo a assumir o poder da força humana da empresa e de forma a uma uniformização dos processos e trabalhos, com o objetivo de atingir as metas da empresa.

Comunicar não se pode associada exclusivamente como trocas de mensagens, repletas de informação, mas sim a um culminar de ações humanas, como são o exemplo da maior parte das músicas, dos poemas ou das canções que criam sensações e emoções, mas não apresentam grande valor informativo.

Já nos anos 2000's as organizações, perceberam que não lhes valia ter apenas uma equipa com grande qualidade e motivada, existia a necessidade de que esta equipa conseguisse adaptar-se a cada cliente, de forma a comunicar-se adequadamente.

1.7. Tecnologias utilizadas em tempo de Teletrebalho

Com o aparecimento da pandemia, e com esta imposição de teletrabalho em regime obrigatório para todas as atividades não consideradas de primeira necessidade, as realidades laborais e os trabalhadores viram-se forçados a usar as novas tecnologias de forma a colmatar todas as desvantagens que o trabalho em casa possa apresentar.

Klaus Schwab em 2018, previa uma Quarta Revolução Industrial, também chamada de indústria 4.0, onde as novas tecnologias tinham um grande impacto nas empresas, uma vez que o trabalho presencial é apresentado para as empresas como um custo adicional nas contas, podendo facilmente ser resolvido com adoção do regime de teletrabalho otimizado pelo recurso das novas tecnologias.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Ainda são poucas as empresas onde o regime de teletrabalho é adotado como regime de trabalho totalitário, o que deixa as empresas pouco “ricas” no que diz respeito a integração de novas tecnologias nos processos laborais.

Com a adoção de regimes de trabalho diferentes dos ditos tradicionais, existiu a necessidade de os métodos de comunicação serem alterados como por exemplo em regimes de teletrabalho o uso de computadores é imprescindível, assim como o uso de ferramentas que estão disponíveis online. Telefones, internet, servidores da empresa e computadores são exemplos de dispositivos que podem ser utilizadas como auxiliares ao teletrabalho e que vem facilitar todo o processo laboral, estes instrumentos veem permitir uma recolha, análise e tratamento de dados, e facilitam a comunicação entre as equipas.

Com a imposição do regime de teletrabalho várias foram as ferramentas que passam a ser ferramentas do uso diário dos trabalhadores conseguindo assim assumir uma posição de destaque, tal como o Zoom, Microsoft Teams, Skype, Slack e WhatsApp Messenger.

Zoom, foi uma das ferramentas que durante a estes períodos de teletrabalho obrigatório, se mostrou útil no que diz respeito a reunir vários utilizadores, possibilitando assim realização de reuniões, vídeo conferência e até mesmo eventos sociais. É uma ferramenta que autoriza, por reunião, 100 utilizadores numa versão gratuita, permitindo alcançar mais utilizadores em versões pagas.

Microsoft Teams, é uma ferramenta desenvolvida pela Microsoft no âmbito de um evento interno que teve algum sucesso na sua utilização uma vez que permitia a comunicação entre as equipas intervenientes, deixando assim mais fácil os processos comunicativos durante o teletrabalho. A ferramenta permite a integração de 600 utilizadores.

Skype, é ferramenta de comunicação online mais antiga, que permite a comunicação via voz ou vídeo dos seus intervenientes, conseguindo assim colmatar alguns dos transtornos causados pela imposição do teletrabalho. Para as empresas que não estavam preparadas para assumir este regime de trabalho, esta ferramenta por ser de fácil utilização, foi possivelmente a primeira a ser escolhida para a utilização. Permite a integração de 50 utilizadores em simultâneo com uma licença gratuita.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Slack, é a única ferramenta desenvolvida para uso exclusivo para comunicação empresarial. O Slack dispõe de salas de conversação, que podem ser distribuídos pelas equipas de trabalho, possibilitando assim uma melhor gestão de todas as atividades, e de salas principais onde todos os colaboradores independentemente da equipa podem conversar.

O WhatsApp Messenger, permite o envio de mensagens escritas, de voz e telefonemas para telemóveis. Nos processos empresariais esta ferramenta facilita a comunicação entre todas as pessoas que não se encontram maioritariamente fora dos escritórios, uma vez que facilmente se consegue enviar algum tipo de documento, fotografia ou comunicação para o telemóvel. Esta ferramentas permite ainda a criação de grupos para que seja mais fácil a comunicação entre todos os intervenientes.

Outra ferramenta que vem facilitar e possibilitar a adoção do regime de teletrabalho são as VPN (Virtual Private Network), uma vez que permite com o auxílio de internet, fazer a ligação a um sistema remoto ou servidor, possibilitando assim a consulta de todos os documentos que se encontram disponibilizados.

Capítulo II – Teletrabalho: Dos indivíduos até á mudança

1.1. Incidente crítico

O conceito de Incidente Crítico surge quando adotamos como verdade o facto de que mudança deva envolver os participantes, onde cada um pode refletir sobre os processos onde se encontra envolvido.

John Flanagan, refere-se a incidente como “... toda a atividade humana observável, suficientemente completa, para que por meio dela se possam fazer indução ou previsão sobre o indivíduo que realiza a ação”, sustentando assim a sua teoria sobre o conceito behaviorista, onde está prose-posto a descrição operacional de uma determinada situação afirmando ainda que sobre uma determinada perspetiva, um incidente pode ser transformado em “crítico”, defendendo que “para ser critico um incidente deve dar-se numa situação tal que o fim ou intenção da ação apareçam suficientemente claros ao observador e que as consequências da ação sejam evidentes”.

Esta técnica que inicialmente foi “desenhada” como método de formação para Força Aérea Americana, rapidamente despertou o interesse noutras áreas de estudo, onde também Flanagan desenvolveu estudos. Durante os anos 60 foram desenvolvidos estudos que geram hoje grande impacto no que diz respeito a base metodológica das técnicas dos Incidentes Críticos.

Mais tarde por volta dos anos 90, Tripp, clarifica que nem só de acontecimentos de fator positivos podem ser realizados bons ensaios, conseguindo assim explicar a diferença entre Incidente e Incidente Crítico esclarecendo que “Incidentes acontecem, mas Incidentes Críticos são produzidos pelo modo como olhamos uma situação: um Incidente Crítico é uma interpretação do significado de um evento. Muitas vezes os eventos que relatamos e relembramos são coisas rotineiras que nos fazem sentir felizes ou infelizes...”.

Woods, também um autor de grande impacto no que diz respeito ao estudo de Incidente Crítico, distingue “experiencia ou evento crítico” de Incidente Crítico, clarificando que

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

os eventos críticos são provocados intencionalmente, isto é, requerem de uma planificação e implicam algum controlo na sua execução, enquanto que os Incidentes Críticos não estão sujeitos a qualquer tipo de planificação ou controlo, assumindo-se assim como atividades não previsíveis, “momentos e episódios altamente energéticos que tem enormes consequências para o desenvolvimentos e mudanças pessoais.”

Com o decorrer do estudo do Incidente Crítico, somos confrontados com uma realidade nada homogénea, suportada pelas várias definições que são apresentadas, tentando assim durante este projeto clarificar as principais diferenças encontradas:

- a) Para alguns autores um Incidente Crítico apresenta-se como um método de formação, para outros apresenta-se como um acontecimento desestabilizador de uma prática profissional;
- b) Em oposição à definição de Incidente Crítico como um caso externo, temos a definição de que se trata de uma experiência real de prática profissional;
- c) Também o método de análise de Incidentes Críticos, apresenta algumas divergências: se para uns é essencial que a avaliação seja realizada individualmente, já para outros é imprescindível que se crie um grupo para proceder a essa avaliação.

Qualquer acontecimento temporal, que coloque em limite a condicionante emocional de um profissional, e que dessepele na criação de uma crise ou destabilização do modo como exercem as suas atividades laborais é a definição de Incidente Crítico apresentada por Everly e Mitchell. É defendida ainda, por estes, que aquando de cada “crise” existe por parte dos profissionais uma necessidade de reflexão das suas ações, conceções e estratégias utilizadas para execução das suas tarefas, pondo ainda em causa alguns dos sentimentos dos mesmos.

Desta forma, o uso da técnica do Incidente Crítico, é uma ferramenta capaz de implementar mudanças que se dizem como importantes na sua identidade profissional.

Como propósito da realização deste projeto de investigação, identificamos como Incidente Crítico a obrigatoriedade da implementação do Teletrabalho nas instituições laborais provocada pela decretação de estado de emergência em Portugal. Esta imposição estatal vem provocar alterações no local onde é desempenhada a atividade laboral,

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

conseguindo deste modo incitar algumas alterações no modo de como pensam e/ou agem, podendo ainda ter impacto o que diz respeito aos métodos utilizados para realização dos trabalhos o que poderá despoletar um desenvolvimento profissional.

Defendemos assim o incidente critico uma vez que pode trazer acontecimentos marcantes (positivos/negativos) para as organizações, promovendo assim mudanças profundas, relativamente a conceções, estratégias e visões.

1.2. Mudança

1.2.1. Mudança na organização

Por imposição de um mercado bastante agressivo, as empresas veem-se obrigadas a fazer mudanças estratégicas de forma a acompanhar as necessidades impostas, entendendo que na atualidade os recursos materiais são mais menosprezados aos recursos humanos e conhecimentos.

As mudanças organizacionais são definidas por Garvin em 1998, como sendo mudanças necessárias que vem atualizar os processos organizacionais, pois “à medida que muda o ambiente organizacional, ..., a organização precisa apreender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia”.

1.2.2. Níveis de mudança nas organizações

Também a mudança é nivelada de forma a entender de que forma e quando devem ser alvo de mudanças

Em 2003, Caetano, nivela a mudança com 7 campos diferentes:

Níveis	Polos opostos	
Efemeridade	Pertinência	Transitoriedade
Profundidade	Grau de afetação 1	Grau de afetação 2
Extensão	Situação idênticas	Situações diferentes
Radicalidade	Grau de continuidade 1	Grau de continuidade 2
Sistematicidade	Pontual	Sistémica
Molaridade	Isolado	Aglomerado
Convicção	Incerteza	Certeza

Figura 1 - Níveis de Mudança

O primeiro nível da mudança é a efemeridade, que relaciona o caracter de permanência ou transitoriedade da mudança.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

A profundidade é o segundo nível de mudança apresentado por Caetano, que está ligado a grau de afetação que é provocado pela mudança, assumindo que não provoca diferenças na estrutura existente ou aos padrões adotados. Mudanças de 1º grau dizem-se as capazes de consciencializar os intervenientes de que a mudança é profunda, enquanto as mudanças de 2º grau são as que provocam algum tipo de alterações na forma de pensar ou de se comportar.

Quanto ao nível da extensão estamos presentes sobre a aplicabilidade da mudança, ou seja, se o que provocou a mudança foram episódios semelhantes ou situações de diferente natureza.

A radicalidade, efetiva o grau de continuidade que possa existir relacionado com a mudança, conseguindo assim analisar os diferentes tipos de mudança:

- a desestruturada, aquela que não apresenta um plano de implementação, apenas altera o que existia sem um plano novo;
- a substitutiva, aplica-se sempre que existe uma alteração de elementos;
- a cumulativa, não existe uma alteração propriamente dita, apenas a inclusão de novos elementos;
- a integrativa, quando existe uma superposição dos novos elementos em relação aos mais antigos;
- a reconstitutiva ou não mudança, não existe nenhum tipo de alterações.

O nível da sistematicidade prende-se com periodicidade em que ocorre a mudança, quer seja ela uma mudança pontual ou uma mudança sistemática.

A molaridade, avalia os pontos onde foram aplicadas as mudanças, podendo afirmar se se trata de uma mudança individual ou uma mudança conjunta.

A convicção, resume-se ao estado de consciência em que se encontram face a mudança.

Avaliando o nosso Incidente Crítico, podemos afirmar que vários foram os níveis de mudança atingidos.

1.2.3. Constrangimentos à mudança

Caetano defende que “as mudanças mais complexas não podem ser forçadas nem especificadas à partida por objetivos estreitos, nem por planificações prematuras, devendo os objetivos torna-se mais abertos e negociáveis”

Uma grande parte da resistência á mudança, pode dever-se ao fator da criação de alguma agitação em ações que estavam consideradas como certas, gerando assim alguma instabilidade nos intervenientes.

Neste caso e olhando para o nosso incidente critico, que em nada pode ser considerado como um tema polemico, gera alguma instabilidade dentro das organizações uma vez que é necessária uma readaptação de processos.

Capítulo III - Metodologia da Investigação

3.1. Problemática de Investigação

As experiências profissionais e pessoais do investigador influenciam grandemente os temas da investigação. Neste caso em particular, a situação pandémica que o mundo atravessa despoletou a necessidade, quase obrigatoriedade, de estudar o impacto existente dentro de uma organização quando é implementada a modalidade de teletrabalho.

De facto, muitas foram as empresas que viram a sua realidade organizacional ser alterada, nalguns casos abruptamente alterada. O avanço tecnológico permitiu que a todos o trabalho, que em contextos normais, era efetuado em escritório fosse realizado no conforto do lar, adotando a modalidade de teletrabalho. O teletrabalho vem desmistificar a ideia de homem e máquina num conjunto separado, uma vez que as implementações tecnológicas estão a ser feitas para que esta metodologia de trabalho passe a ser uma realidade da maior parte das entidades empregadoras.

Deste modo, a linha de investigação que seguimos assenta na ideia de que o impacto da prática do teletrabalho nos intervenientes da relação laboral e também sobre a forma como estes se assumem enquanto atores e fomentadores de uma estratégia de inovação da organização é atualmente pertinente.

Assim, pretendemos fazer um estudo de caso que nos permita identificar a perceção dos intervenientes sobre o teletrabalho, a integração entre as tecnologias e as necessidades das organizações e de que forma o teletrabalho influencia a dinâmica empresarial.

Neste sentido, definimos como questão geral da investigação perceber “De que modo o recurso ao teletrabalho e a integração entre as tecnologias e as necessidades das organizações influencia a dinâmica organizacional com vista à inovação?”

3.2. Opções metodológicas: a escolha da abordagem investigativa

Os estudos empresariais realizados têm por base a implementação de novas metodologias, que por sua vez originam debates sobre as contribuições e impactos, que estes podem trazer as novas realidades laborais. Devem ser consideradas várias abordagens quantitativas e qualitativas de modo a que os resultados dos experimentos sejam os mais realistas possível.

A perspetiva qualitativa de pesquisa procura compreender a realidade, experienciada pelos sujeitos ou grupos segundo o que pensam e como agem, podendo assim caraterizar a perceção de cada sujeito com base nas suas ações dado um determinado conceito.

A objetividade da perspetiva positiva (revelar dados objetivos, medíveis, regularidades), para um estudo de relações empresariais, levantará alguma polémica sobre se será o método de avaliação de dados mais vantajoso uma vez que vão ser estudados processos humanos e sociais.

Alguns autores (Serrano, 2004; Lincoln & Guba, 2006) defendem que a combinação entre as duas deve ser praticada sempre que se veja alguma utilidade para compreender, explicar, ou aprofundar a realidade em estudo, considerando assim com útil adoção de uma abordagem mista, onde facilmente se consegue uma complementaridade entre os métodos quantitativos e os qualitativos.

Outros autores, consideram que não deve existir uma partição entre as duas abordagens. Afonso (2005), opina que não existe incompreensão, por se desconhecer que estas duas definições implicam uma diversidade de abordagens teóricas e praticas metodológicas, com noções ainda não totalmente clarificadas.

De modo a realizar a investigação, optamos que utilizar uma abordagem mista, uma vez que entendemos que é mais adequada de forma a compreender os processos e a interpretar os fenómenos subjacentes á problemática da investigação. Achamos que seria mais

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

vantajoso para a nossa investigação a abordagem de um estudo de caso uma vez que nos pode oferecer uma melhor compreensão na realidade laboral nesta modalidade de trabalho em estados pandémicos.

Gómez, Flores e Jiménez (1996) define estudo de caso sempre realçando o alicio natural dos casos em estudo. Nesta linha de pensamento, considera-se que o estudo de caso é uma abordagem metodológica cujo principal objetivo é analisar profundamente um fenómeno , um problema, uma situação real: o caso. Assim como Stake (2007) o estudo de caso consiste no “estudo de particularidade e de complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade”.

Também no contexto de compreensão profunda de uma realidade, Yin (2005) define estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”.

Gall, Gall e Borg (2007) consideram o estudo de caso “um estudo em profundidade de um ou mais exemplos de um fenómeno no seu contexto natural, que reflete a perspectiva dos participantes nele envolvidos”.

Como o que se deseja é preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade será mais adequada a expressão estratégia do que metodologia de investigação (Coutinho & Chaves, 2002).

Para se considerar o planeamento de um estudo de caso, Stake (2007), aponta como necessários considerar quatro aspetos:

- 1) Estudo holístico, observa a envolvente da problemática, conseguindo assim compreender o objeto de estudo em comparação com os demais,
- 2) Estudo empírico, privilegia a recolha de informação relevantes pelos mais variados meios, caracterizando-se assim pelo trabalho de campo;
- 3) Trabalho interpretativo, não deixa que a intuição possa ser descurada;

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

4) Trabalho empático, avalia os atos dos envolventes na problemática, podendo assim ter como referências os seus esquemas e valores.

Ludke e André (1986) orientam para que os estudos de caso façam recurso a uma panóplia alargada de fontes de informação de forma a tornar a estudo mais rico, permitindo assim a existência de uma avaliação de mais informação, recolha de novos dados, a confirmação ou rejeição de hipóteses assim como o afastamento de suposições.

Para o desenvolvimento do projeto e extração de informações optamos pelo uso de um estudo de caso na expectativa de refletir a ideia de que “o estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador, não tendo o controlo dos eventos que aí ocorrem, nem das variáveis que os conformam, procura apreender a situação na sua totalidade e, de forma reflexiva, criativa e inovadora, descrever, compreender e interpretar a complexidade dos casos em estudo, lançado luz sobre a problemática em que se enquadram e, inclusive, produzindo novos conhecimentos sobre os mesmos” (Morgado, 2013, p.63)

A particularidade da metodologia do estudo de caso originou diferentes categorizações, sendo possível encontrar diferentes autores que propõem distintos tipos de estudo de caso. Stake (2007) identifica três tipos de estudo: intrínseco, experimental e coletivo. Yin (2005) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Por seu turno, Gómez, Flores e Jiménez (1996) propõem um quinto elemento, pois os objetivos que orientam o estudo de caso podem ser coincidentes com os da investigação educativa em geral. Assim na perspetiva dos autores, dependendo dos objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser exploratório, descritivo, explicativo, transformador e avaliativo. Ainda Arnal, Rincón e La Torre (1994) referem-se a seis tipos diferentes: institucionais, observacionais, histórias de vida, comunitários, situacionais, micro etnografia e estudos de caso múltiplo.

Em análise da nossa problemática, acreditamos que o estudo de casos múltiplo é o melhor se enquadra, conseguindo assim extrair com profundidade os fenómenos inerentes á realidade que se pretende estudar. Esta escolha assenta sobretudo nos critérios definidos

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

pelo autor para a escolha do caso, permitindo estudar a complexidade do caso dentro do tempo estipulado.

Este tipo de estudo de caso permite atingir duas metas orientadores desta investigação, primeiramente, conhecer com alguma profundidade a realidade em que vai proceder ao estudo de caso múltiplo: estudo de uma empresa de panorama internacional avaliando as implicações do teletrabalho nas atividades laborais, conhecer as alterações existentes devido a esta nova realidade de trabalho, em segundo plano conseguir ver quais são as opiniões individuais de todos os membros inerentes a estes novos comportamentos laborais adotados pelas empresas.

No estudo de caso devemos olhar para a problemática em estudo como um caso isolado e não generalizar, deste modo, os resultados não devem ser analisados e discutidos como um assunto geral olhando sempre para as particularidades da problemática, acreditando sempre que esta é uma questão indispensável no estudo de caso (Serrano, 2004).

Sendo a problemática de estudo assente sobre as relações laborais, alguns autores apontam vantagens no uso de estudos de caso, outros consideram que pode ser uma investigação pouco rigorosa, imprecisa, uma vez que estamos a analisar relações humanas.

3.3. Descrição da organização em estudo

A amostra em análise para este estudo foi escolhida convenientemente devido ao fator de proximidade que se encontrava com as intervenientes, deixando assim mais fácil todo o processo de recolha de informação necessária para a realização do estudo.

O grupo em estudo entra no mercado angolano no final do ano 2012, com a criação do primeiro espaço comercial em Palanca. Nesta primeira fase exclusivamente com a Empresa A, com um ramo de negócio um pouco diferente, destinando-se a venda de todos os produtos necessário para um lar confortável, apostando assim num comercio de artigos de decoração.

Com o passar do tempo e por imposição do mercado existiu uma necessidade de adaptação do negócio passando a Empresa A a entrar no mercado alimentar, podendo assim os angolanos encontrar nas suas lojas tudo o que necessitavam para o seu dia-a-dia.

Tendo o grupo em estudo já uma forte presença no mercado angolano, o CEO, viu uma oportunidade de negócio que facilitaria os consumidores, a criação de shopping do grupo em estudo, foi um êxito contando no dia de hoje com mais de 10 lojas/shopping contando aumentar até ao final do ano de 2021.

Com a criação dos Shoppings, aprece também o nascimento da Empresa B, destinada a venda de perfumes, produtos de cosmética e bijutaria contando já com 40 lojas.

Neste momento o Grupo em estudo, encontra-se em forte expansão contanto com mais de 1 000 colaboradores, nas suas lojas.

Tratando-se de uma empresa de uma empresa com uma dimensão considerável, apresenta organogramas bem definidos de forma a definir a responsabilidade de cada colaborador.

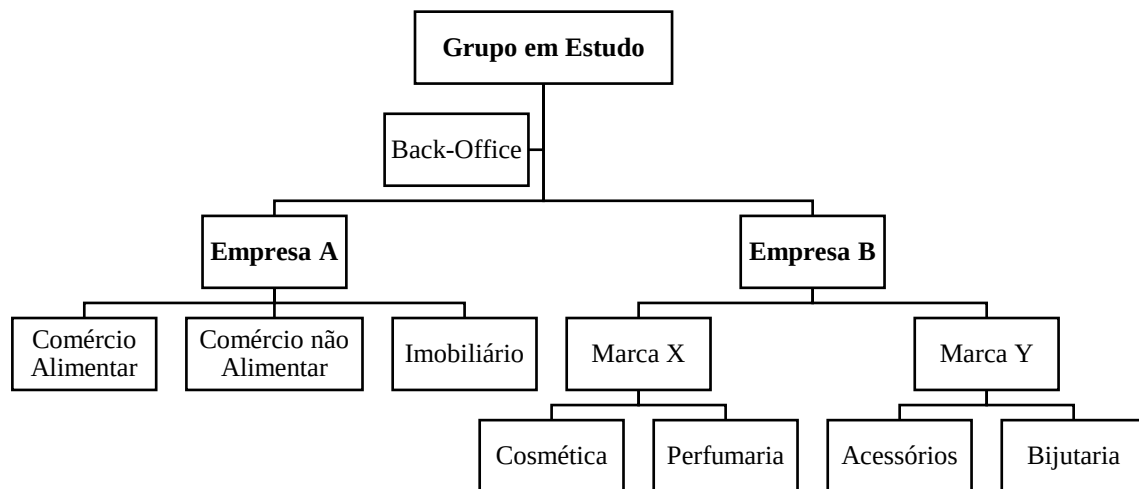


Figura 2 - Organograma dos negócios do grupo

O primeiro organograma (Figura 3) apresentado representa a distribuição das áreas de negócio pelas empresas, conseguindo assim identificar facilmente, que a empresa A opera exclusivamente no comércio alimentar e não alimentar e detém uma parte da sua atividade económica no ramo imobiliário, assim como a empresa B dedica-se à comercialização de perfumes e cosméticos, juntado ao seu negócio os acessórios e a bijutaria.

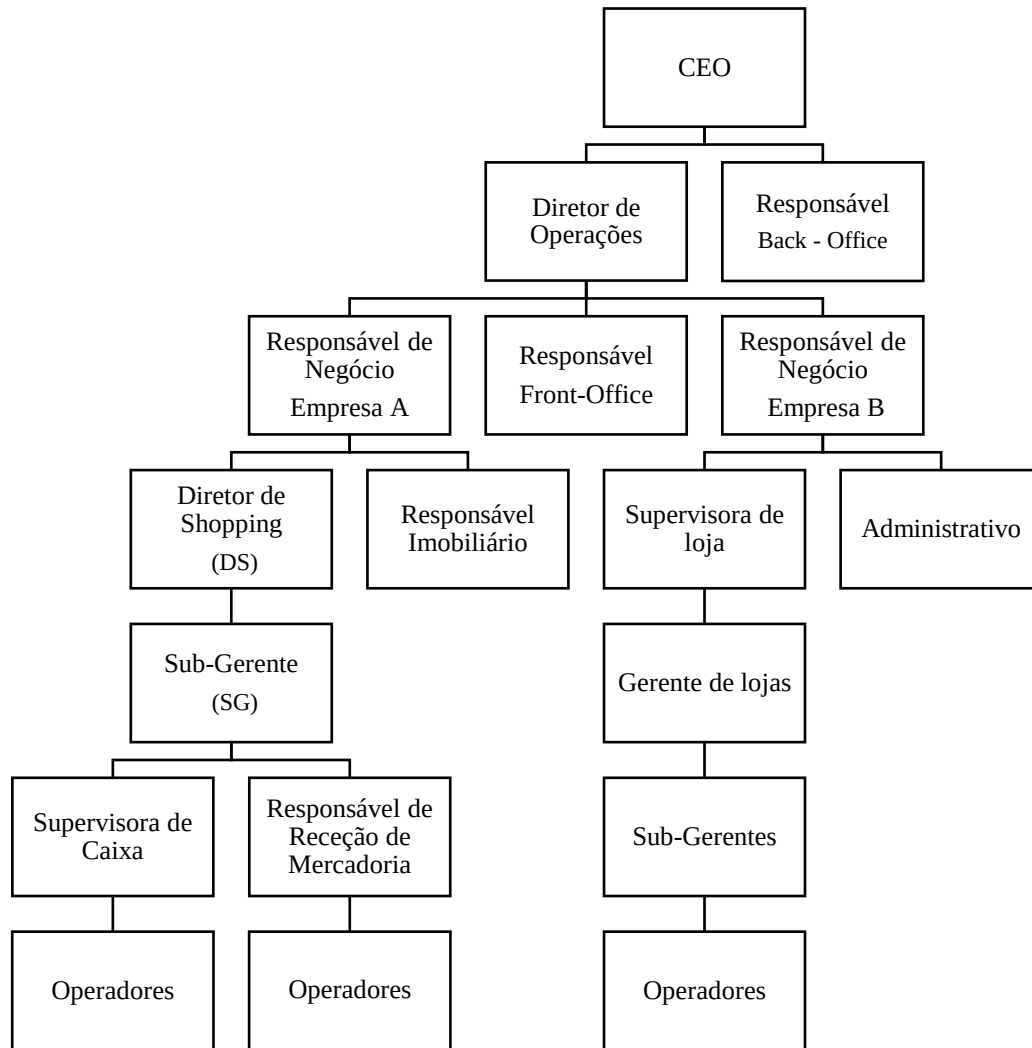


Figura 3 - Organograma da organização

Com a apresentação do organograma acima estamos presente de uma empresa com uma grande estrutura hierárquica, caracterizada por uma estrutura descentralizada da tomada de decisão, onde o poder de decisão é dissipado pelos vários graus hierárquicos, conseguindo assim que as decisões sejam todas por cada um dos polos responsáveis, contudo e conhecendo o bom funcionamento da organização, esta teoria ainda dificilmente se aplica, uma vez que as tomadas de decisão são feitas em conformidade com o discutido com CEO. O grande fator que impossibilita que a teoria seja idêntica a prática, prende-se com a forte expansão que o grupo teve nos últimos anos, não conseguindo assim que estrutura acompanhasse esta descentralização de poder.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Contudo é apresentada um organograma onde as tarefas e as responsabilidades se encontram bem definidas, assumindo assim que a necessidade e tentativa de implementação de um método de poder descentralizado seja conseguido com o decorrer dos anos e com a estabilização no crescimento do grupo.

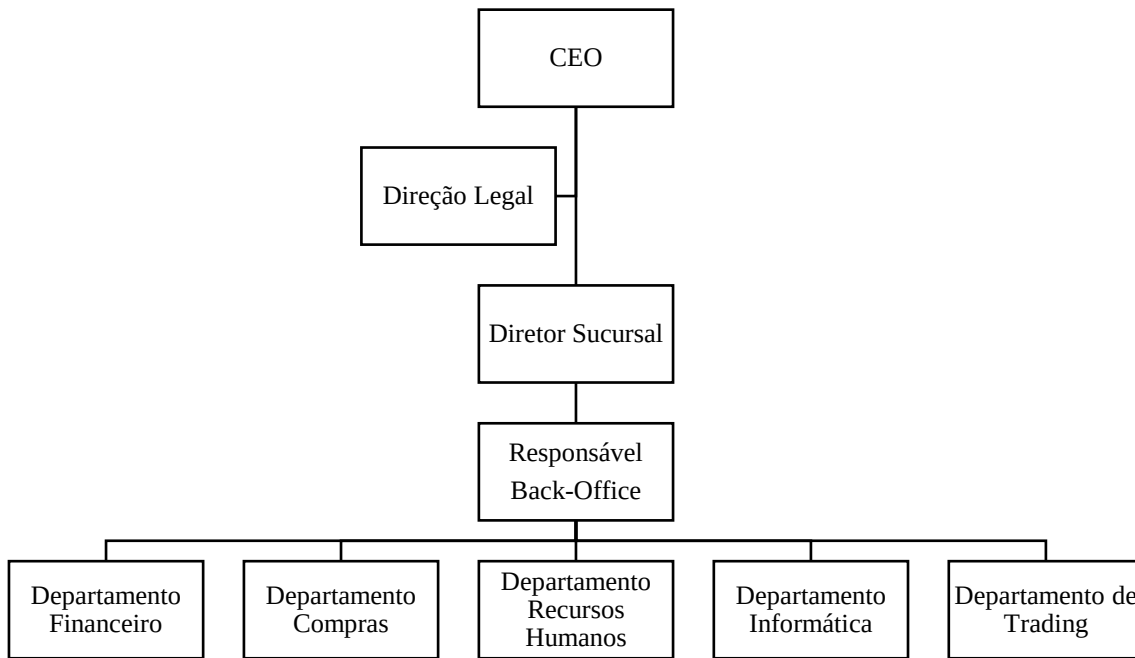


Figura 4 - Organograma do Back-Office

O último organograma apresentamos a estrutura da sucursal, ou mais conhecida internamente de Back-office, vem auxiliar em todo o processo administrativo e de gestão do grupo. A sucursal labora exclusivamente em Portugal e conta com 100% nos seus quadros colaboradores de nacionais. A empresa assume-se como uma consultora interna.

3.4. Plano de Investigação

Para responder à questão de investigação “De que modo o recurso ao teletrabalho e a integração entre as tecnologias e as necessidades das organizações influência a dinâmica organizacional com vista à inovação?” desenvolvemos um estudo com três grupos hierarquizados em três momentos diferentes:

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

O momento 1 será realizado com o grupo de Diretores de Shopping e Front Office Workers e pretende identificar as dificuldades e/ou limitações técnicas, problemas de comunicação e o modo de adaptação à nova modalidade de trabalho.

O momento 2 será realizado aos Colaboradores expatriados e ao Back Office português e objetiva sobretudo identificar os fatores funcionais que se alteraram com a aplicação da modalidade de teletrabalho.

O momento 3 envolve os quadros de chefia e pretende analisar as perceções e necessidades passadas, atuais e futuras na aplicação da modalidade de teletrabalho, assim como a perspetiva de inovação organizacional do mesmo.

Apresentamos na figura 6 um quadro-resumo da investigação

Questão global

“De que modo o recurso ao teletrabalho e a integração entre as tecnologias e as necessidades das organizações influencia a dinâmica organizacional com vista à inovação?”

	Momento / Frequência da Aplicação	Técnica ou Instrumentos	Análise de dados
Momento 1	Aplicação única	Questionário 1	Estatística descritiva
Momento 2	Aplicação única	Questionário 2	Estatística descritiva Análise de Conteúdo
Momento 3	Aplicação única	Entrevista individual	Análise de conteúdo

Figura 5 - Quadro resumo da investigação

3.5. Momento 1

3.5.1. Questões de investigação

A amostra do momento 1 é o grupo de Diretores de Shopping e Front Office Workers. Deste modo, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação:

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

- a) Quais as dificuldades que sentiram com o facto de os colegas em Portugal estarem em teletrabalho?
- b) Quais as dificuldades técnicas com que se depararam na mudança da modalidade de trabalho dos colegas em Portugal?
- c) De que modo o teletrabalho dos colegas portugueses influenciou a sua produtividade?
- d) De que forma sentiram mudanças na comunicação entre colaboradores nos dois países?

3.5.2. Objetivos

Ambicionamos neste momento da investigação identificar as dificuldades e/ou limitações técnicas, problemas de comunicação e o modo de adaptação à nova modalidade de trabalho.

3.5.3. Procedimento

No Momento 1 do presente estudo foi aplicado o questionário “Teletrabalho em diálogo entre Portugal e Angola”

O questionário foi validado por três especialistas ligados aos recursos humanos e à psicologia das organizações.

Foram feitos ajustes de linguagem ao questionário dada a existência de algumas dificuldades de compreensão escrita dos participantes.

A recolha de dados foi online de modo a facilitar a colaboração de todos os participantes e a agilizar o processo. O questionário foi disponibilizado online no site XXXXX entre XXX e YYYY, ao qual os participantes acediam através de um link recebido por email na sua conta.

3.6. Momento 2

3.6.1. Questões de investigação

A amostra do momento 2 é o grupo de Colaboradores expatriados e ao Back Office português.

Deste modo, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação:

- a) Quais as dificuldades que sentiram com o facto de o back-office estar em Teletrabalho?
- b) Quais as dificuldades técnicas com que se depararam na mudança da modalidade de trabalho do back-office?
- c) De que modo o teletrabalho do back-office influenciou a sua produtividade?
- d) De que forma sentiram mudanças na comunicação entre colaboradores nos dois países?
- e) Quais as alterações concretas que consideram ter resultado deste momento de trabalho?
- f) Qual a sua perceção das alterações de relacionamento social decorrente deste momento de teletrabalho?

3.6.2. Objetivos

Neste momento pretendemos identificar os fatores funcionais que se alteraram com a aplicação da modalidade de teletrabalho.

3.6.3. Procedimento

No Momento 2 do presente estudo foi aplicado o questionário “Mudanças de integração ou desagregação”, questionário este validado por três especialistas ligados aos recursos humanos e à psicologia das organizações.

A recolha de dados foi online de modo a facilitar a colaboração de todos os participantes e a agilizar o processo. O questionário foi disponibilizado online no site XXXXX entre

XXX e YYYY, ao qual os participantes acediam através de um link recebido por email na sua conta.

3.7. Entrevista Semi- estruturada

3.8. Contexto de investigação e participantes

Para a realização deste estudo, foram recolhidas 110 respostas de colaboradores com as mais variadas funções. A participação não apresentou nenhum carácter de obrigatoriedade, sendo disponibilizada para todos os colaboradores com funções que carecem de comunicações com o BackOffice, via e-mail.

3.8.1. Momento 1

Do questionário aplicado aos colaboradores angolanos, identificamos que 55,3% (47 respostas) são do sexo masculino e a restante percentagem, 44,7%, do sexo feminino o que corresponde a 38 dos respondentes, podemos averiguar uma igualdade de géneros dentro desta organização.

A taxa etária com maior representatividade dentro da organização é 25-30 anos, com uma percentagem atribuída de 43,5%, no qual podemos identificar que 18,8% corresponde a colaboradores com o sexo feminino e 24,7% colaboradores do sexo masculino.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

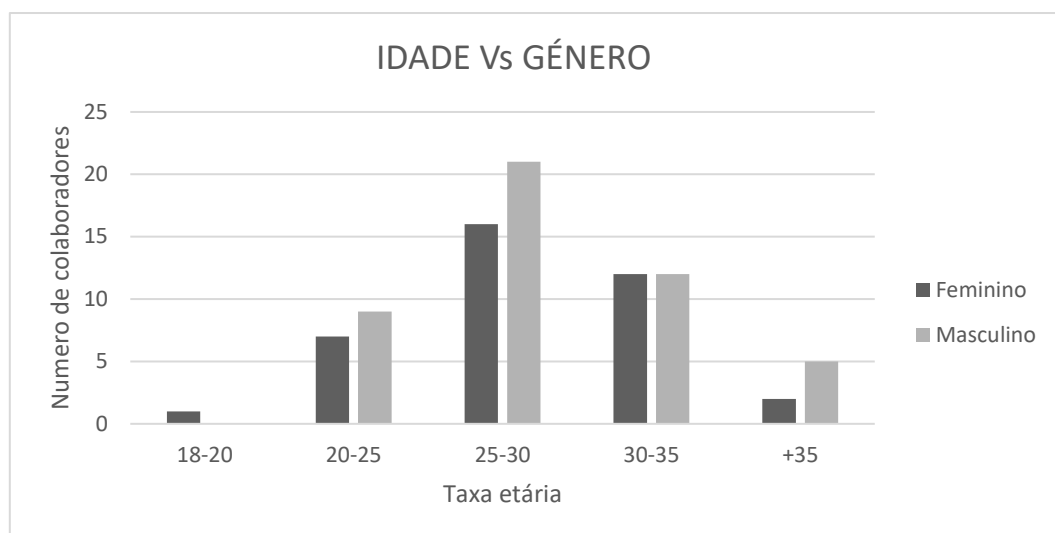


Gráfico 1 – Momento 1 – Idade Vs Género

Quanto a alfabetização, podemos ver que os postos de trabalho se centram 67% em colaboradores de ensino médio técnico, que na estrutura escolar do ensino português corresponde ao ensino básico 2º ciclo. No entanto as competências adquiridas nos níveis de ensino não são equivalentes, sendo que em Portugal o nível de desenvolvimento escolar é de facto superior em termos de conhecimentos nesta faixa etária. Da estrutura empresarial inquirida, 25,9% afirma-se como licenciado, estando os colaboradores de sexo feminino em melhor percentagem contado com 14,1% de colaboradoras afirmadas como tal.

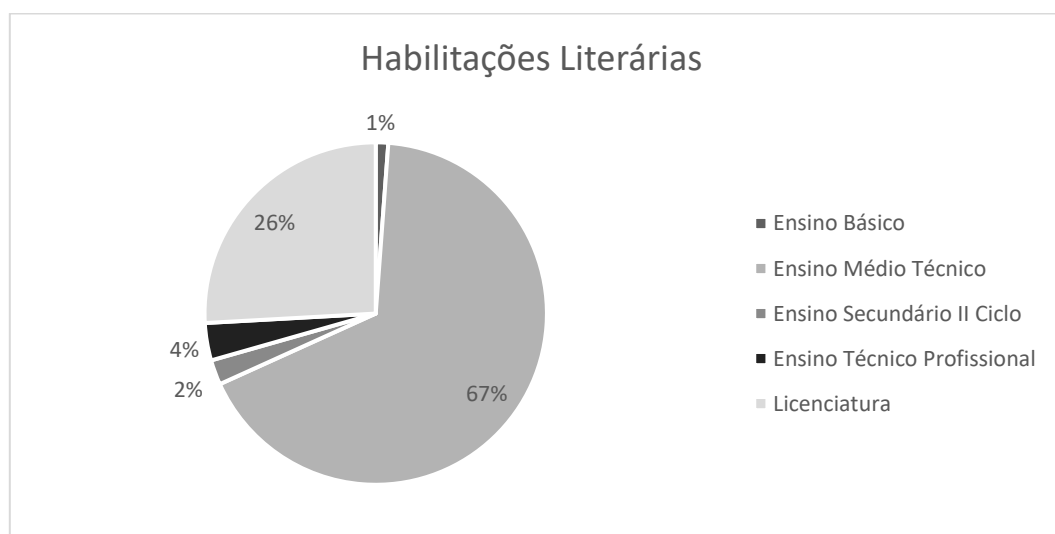


Gráfico 2 – Momento 1 – Habilitações Literárias

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

No que diz respeito a rotatividade de colaboradores podemos afirmar que existe uma elevada rotatividade, uma vez que dos colaboradores inquiridos com algum grau de responsabilidade dentro da organização, apenas 16,5% estão na empresa à 5 ou mais anos, contudo na realidade angolana esse fator difere, uma vez que por motivos sociais, não existe a permanência durante um longo período na mesma estrutura organizacional.

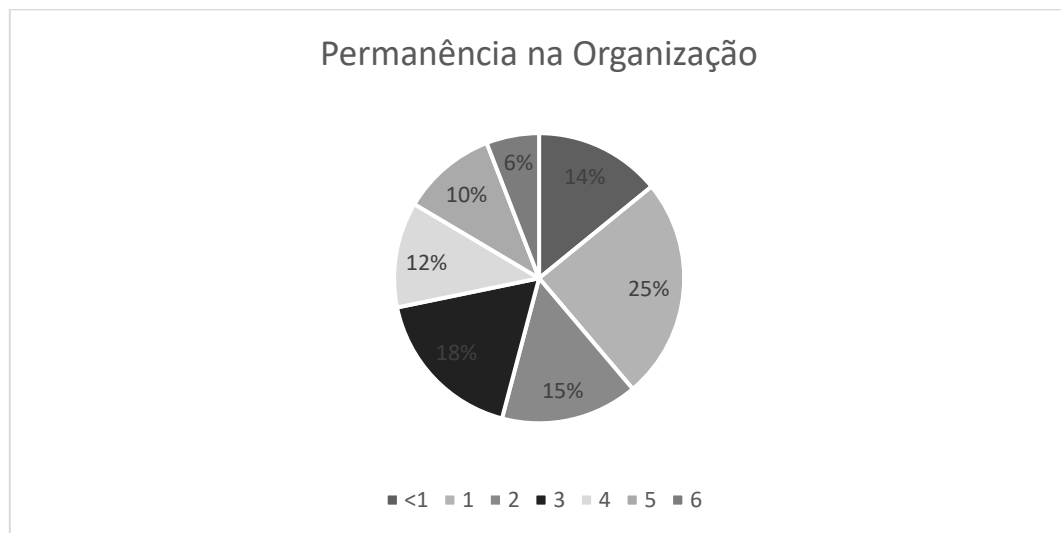


Gráfico 3 - Momento 1 - Permanência na Organização

Quando tentamos analisar a distribuição de funções, conseguimos facilmente identificar que o sexo masculino está fortemente presente em todas as funções que requerem níveis de liderança mais elevados, como é exemplo dos diretor de shopping, subgerentes de shopping e gerentes de loja, em contrapartida, todas as tarefas que requerem um nível de responsabilidade mais elevado, como por exemplo supervisor de caixa e administrativa, são desempenhadas maioritariamente por colaboradores do sexo feminino.

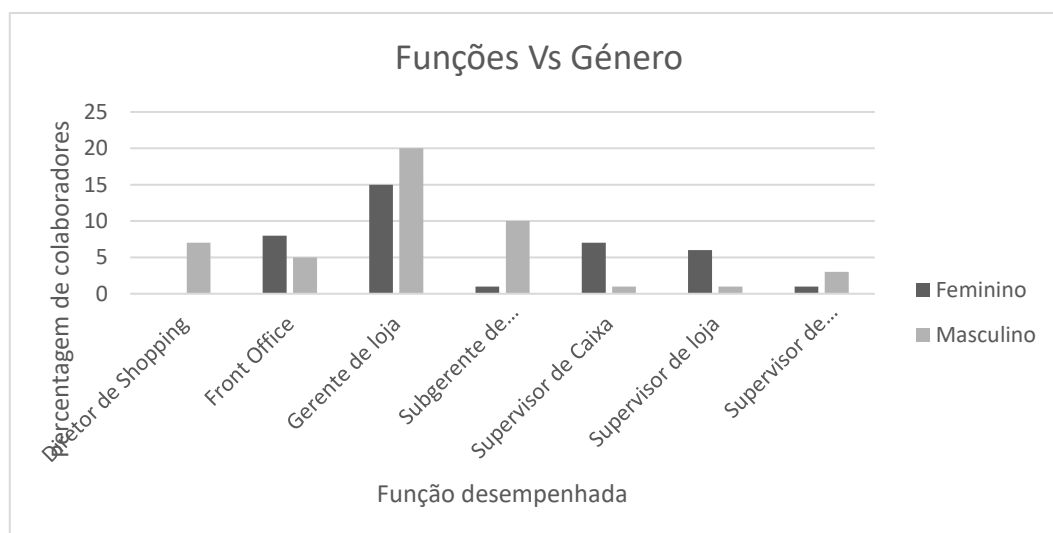


Gráfico 4 – Momento 1 – Funções Vs Género

3.8.2. Momento 2

Das respostas com relação ao questionário “Mudanças de integração ou desagregação”, identifica-se que 52,2% (12 respostas) dos inquiridos são do sexo feminino e a restante percentagem 47,8% que corresponde a 11 respostas são do sexo masculino, conseguindo assim identificar que existe uma igualdade de géneros.

Avaliando a distribuição das faixas etárias podemos identificar que as que apresentam uma maior representatividade são as de 25-30anos e a de + 45anos, detendo cerca de 22% da estrutura organizacional do backoffice, em antígónia a faixa etária com uma fraca representatividade é a de 30-35 anos. Quanto á distribuição dos colaboradores por género, facilmente identificamos que faixa dos 25-30 anos, são representados numa maioria por colaboradores do sexo feminino, já quanto a faixa dos + 45anos o género que apresenta um maior peso no quadro organizacional são os colaboradores de sexo masculino.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

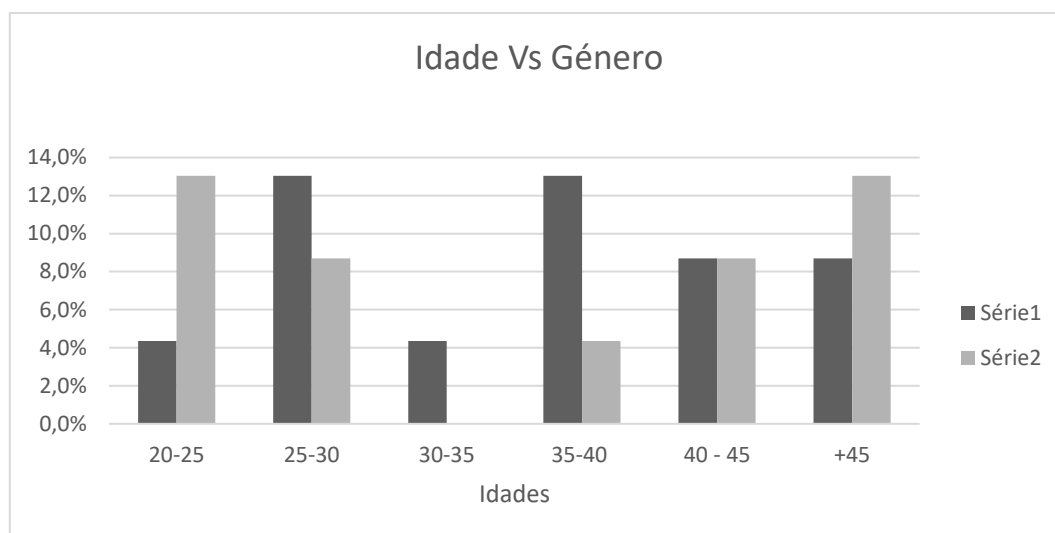


Gráfico 5 - Momento 2 - Idade Vs Género

Quanto as habilitações literárias, facilmente é identificável que a empresa valoriza colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados, construindo assim maior parte dos seus quadros, o correspondente a 61% dos respondentes, com colaboradores com uma licenciatura.

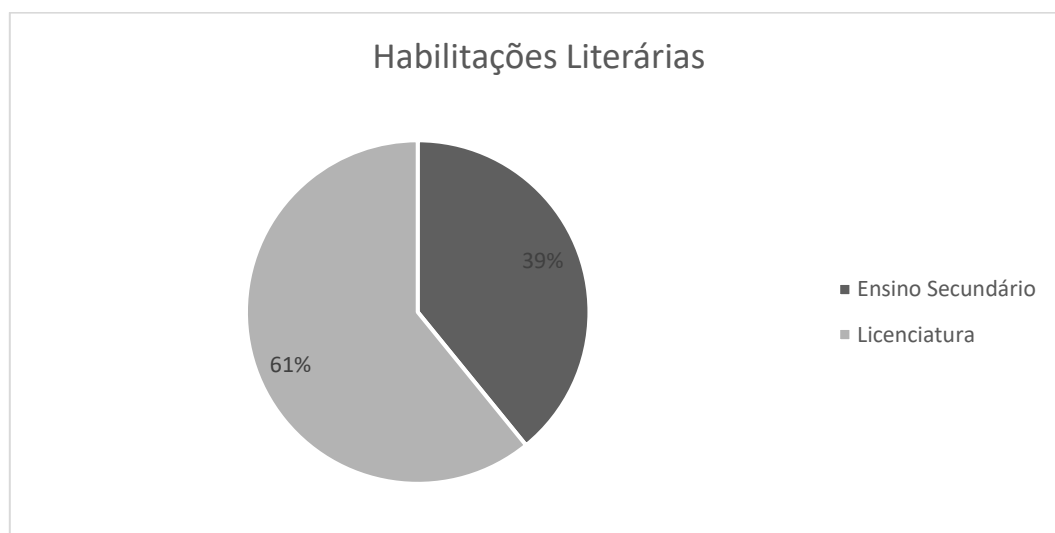


Gráfico 6 - Momento 2 - Habilitações Literárias

Os quadros da empresa contam com colaboradores que se encontram a laborar em Portugal e colaboradores portugueses que laboram em Angola, apelidados internamente por expatriados, dessa forma a empresa apresenta que apenas 30% dos colaboradores do backoffice são considerados como expatriados.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

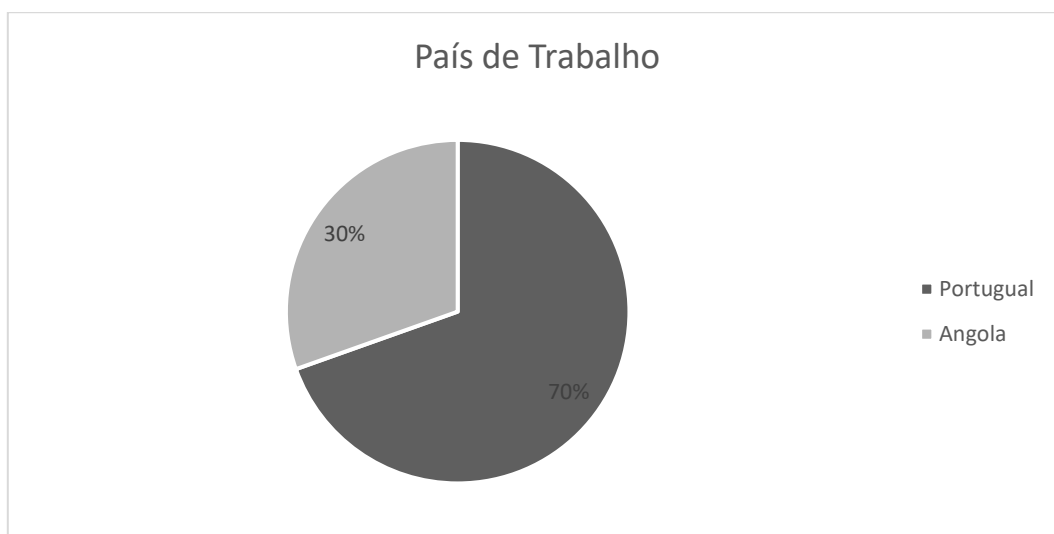


Gráfico 7 - Momento 2 - País de Trabalho

Quanto á rotatividade da empresa podemos aferir que 83% dos colaboradores estão à menos de 1 ano ou 1 ano na organização, o que desperta a atenção levando ao pensamento de uma rotatividade elevada, mas que facilmente pode ser explicado pelo forte crescimento da organização no último ano, o facto de existir uma percentagem ainda considerável de colaboradores com 6 anos ou mais de trabalho na empresa, fortalece o facto do crescimento dos quadros da empresa.

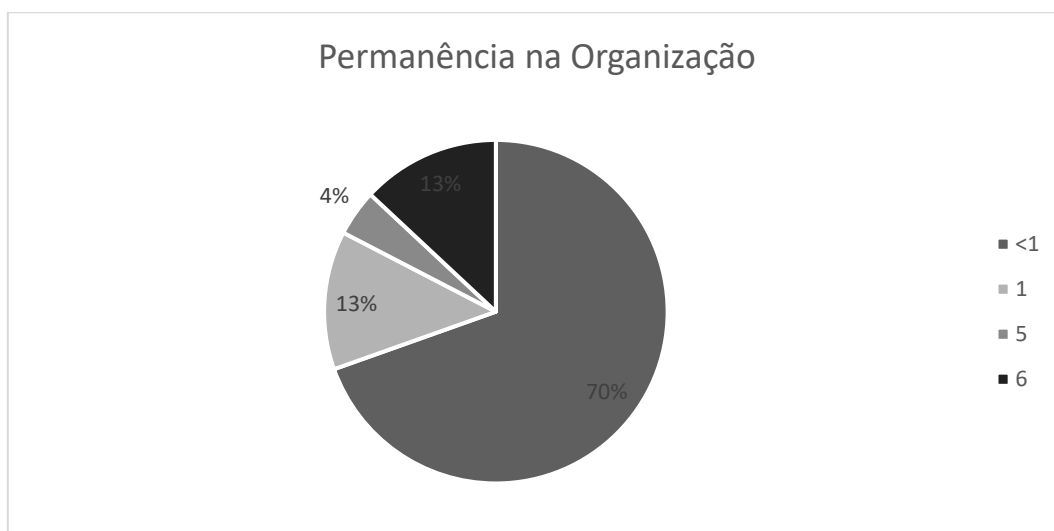


Gráfico 8 - Momento 2 - Permanência na Organização

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Na distribuição dos colaboradores facilmente é identificável que o departamento comercial, é o que detém um maior número de colaboradores, constituindo cerca de 31% dos colaboradores do backoffice.

Ao contrário do que existe na distribuição de funções dos colaboradores angolanos, no backoffice não existe uma distribuição de trabalhos com níveis de liderança mais elevadas adjudicadas aos homens, existe uma equidade no que diz respeito a distribuição de liderança das equipas.

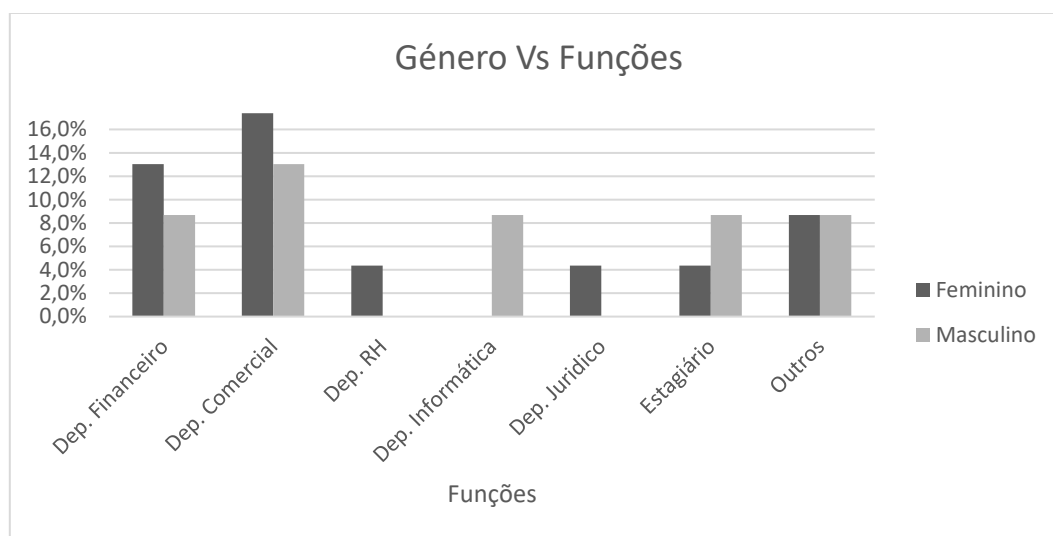


Gráfico 9 - Momento 2 - Género Vs Funções

3.8.3. Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi aplicada aos quadros de chefia do grupo, composto por 2 pessoas, as duas com +45 anos, uma do sexo feminino e outra do sexo masculino, ambos com habilitações literárias iguais a licenciatura.

Dado ainda ao crescimento do grupo de uma forma muito repentina no último ano, também esta estrutura está deficitária, passando sempre a informação dos CEO para os grupos operacionais.

3.9. Processo de recolha e tratamento de dados

3.9.1. Momento 1 – Questionário: “Teletrabalho em diálogo entre Portugal e Angola”

Para a operacionalização do momento 1 aplicamos o questionário “Teletrabalho em diálogo entre Portugal e Angola” é formado por duas escalas e dados socioprofissionais.

A implementação dos questionários, apresentou algumas barreiras, uma vez que foram administrados em 75% a colaboradores de nacionalidade angolana, o que disputou grande estranheza por parte dos mesmos, quer pela implementação do questionário de respostas online, quer pela implementação do questionário em si. Foram necessários alguns reforços via e-mail, e pedidos de cooperação aos colaboradores expatriados de forma a sensibilizar ao preenchimento do questionário, contando ainda com uma percentagem de 18% que não respondeu a nenhuma pergunta.

A parte relativa aos dados socioprofissionais permitiu-nos caracterizar a amostra dos participantes neste momento.

Na categoria tecnologias no quotidiano laboral foi recolhida informação relativa as tecnologias que o trabalhador tem ao seu dispor no contexto laboral, quais as novas tecnologias que perceciona como mais importantes para a realização das suas atividades laborais, e como classifica a utilização das mesmas. Foi ainda averiguada a formação na empresa para o uso destas tecnologias, assim como quais das tarefas relacionadas com novas tecnologias realiza diariamente. Nesta categoria contam cinco perguntas com resposta de escolha múltipla.

Na categoria teletrabalho em prática foram recolhidas informações com relação aos á precessão dos trabalhadores sobre o teletrabalho em geral, os participantes referiam-se quanto ao conhecimento da implementação obrigatória do teletrabalho devido á situação pandémica, refletiram ainda sobre o impacto do teletrabalho na realização de tarefas, assim como sobre o decréscimo de produtividade, foram ainda questionários acerca das

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

dificuldades de contacto com os colegas de Portugal, por estes estarem em teletrabalho, e ainda sobre os métodos de comunicação. À semelhança das categorias anteriores aplicaram-se perguntas de resposta de escolha múltipla.

3.9.1.1. Tratamento de dados

Os dados recolhidos durante o questionário “Teletrabalho em diálogo entre Portugal e Angola”, são de natureza objetiva, apesar de muitos se referirem a precessão dos participantes, foram tratados utilizando elementos de estatística descritiva, uma vez que os nossos objetivos eram sobretudo identificar as dificuldades e/ou limitações técnicas e problemas de comunicação e o modo de adaptação a nova modalidade de trabalho.

Os dados socioprofissionais permitiram-nos caracterizar a amostra quanto á idade, género, habilitações literárias, anos de antiguidade na empresa e a função desempenhada.

Quanto ao fator tecnológico, a resposta quanto à importância das novas tecnologias nas organizações, alcançou ou 100%. Identificando maioritariamente o telemóvel e computador como as ferramentas que se encontram ao seu dispor para execução das suas tarefas laborais.

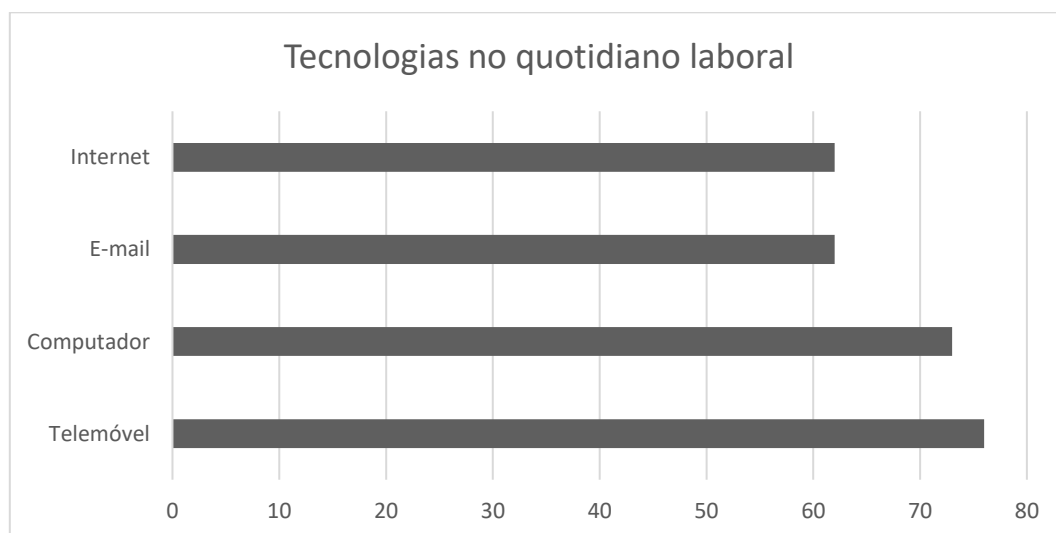


Gráfico 10 - Momento 1 - Tecnologias no quotidiano laboral

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Uma parte dos colaboradores, assume algumas dificuldades no uso das tecnologias, possivelmente potenciado pela baixa formação oferecida pela empresa, afirmando 57,2% que não obteve qualquer tipo de formação para as tecnologias a uso.

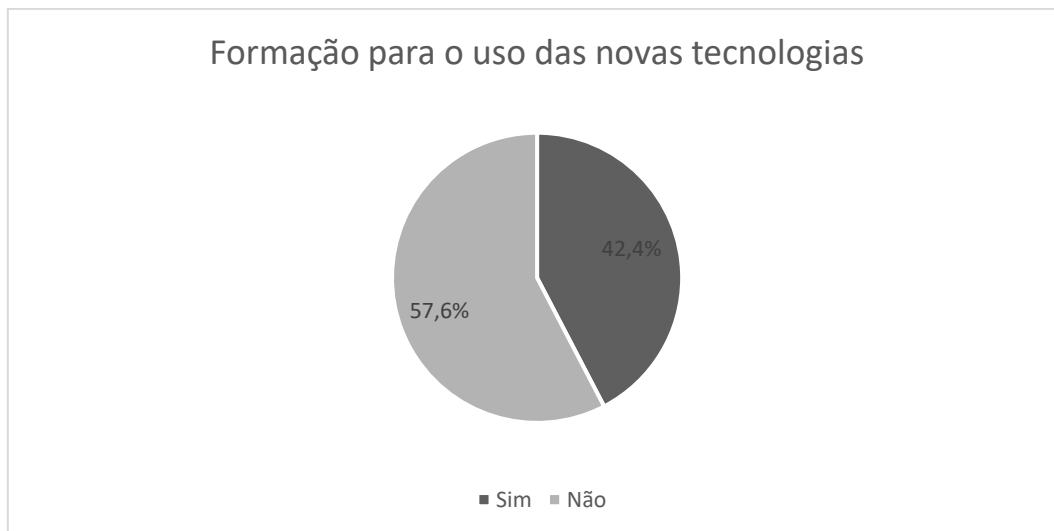


Gráfico 11 - Momento 1 - Formação para o uso das novas tecnologias

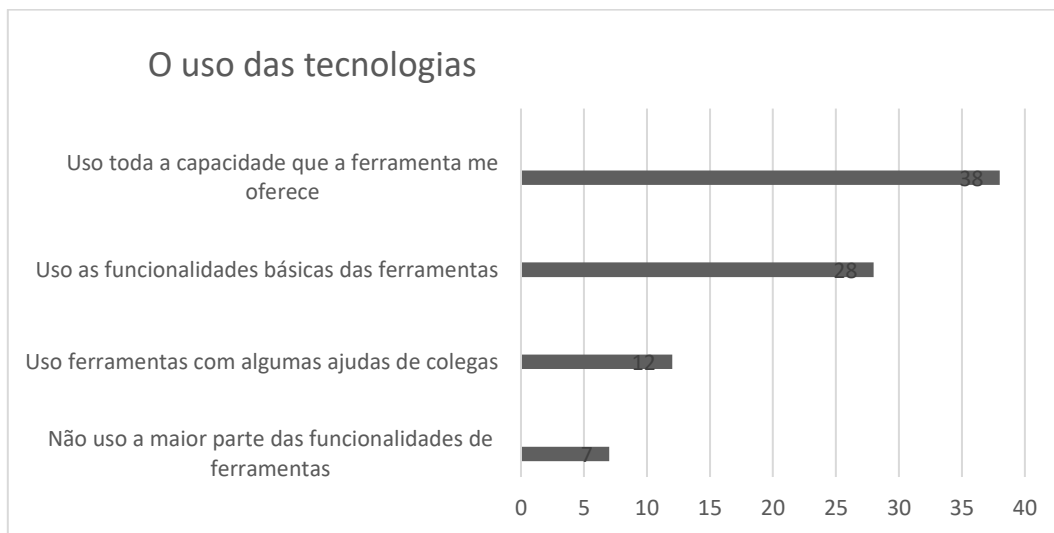


Gráfico 12 - Momento 1 - O uso das tecnologias

Quanto a definição do conceito de teletrabalho, apenas 6% dos colaboradores, o que equivale a 16 colaboradores, assume não saber o que é a modalidade de teletrabalho.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

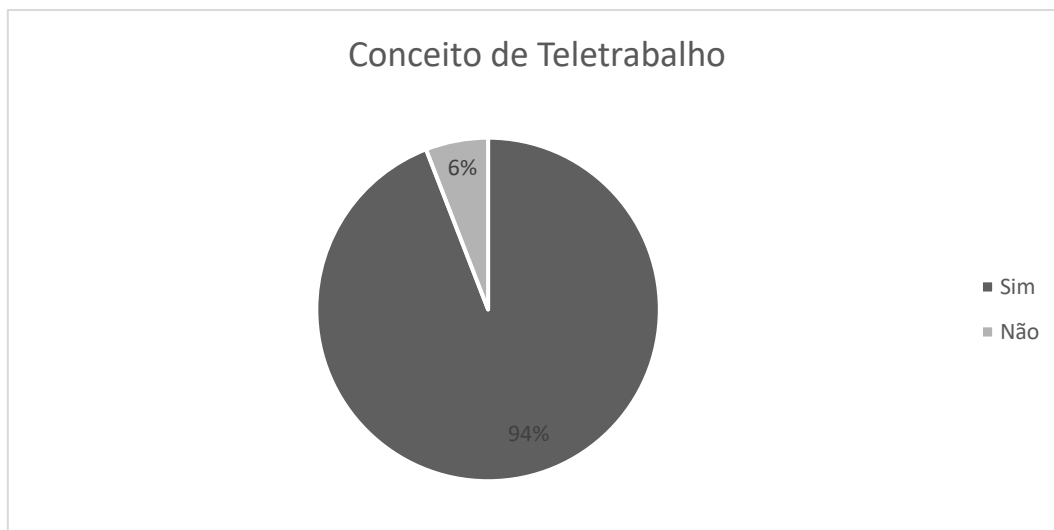


Gráfico 13 - Momento 1 - Conceito de Teletrabalho

Por imposição estatal existiu a necessidade da implementação obrigatória do regime do teletrabalho, imposição essa que não foi do conhecimento de todos os colaboradores angolanos, uma que vez que não existia essa necessidade em angola, dessa mesma forma apenas 24% dos colaboradores dizem não se terem apercebido que o Backoffice se encontrava neste mesmo regime.

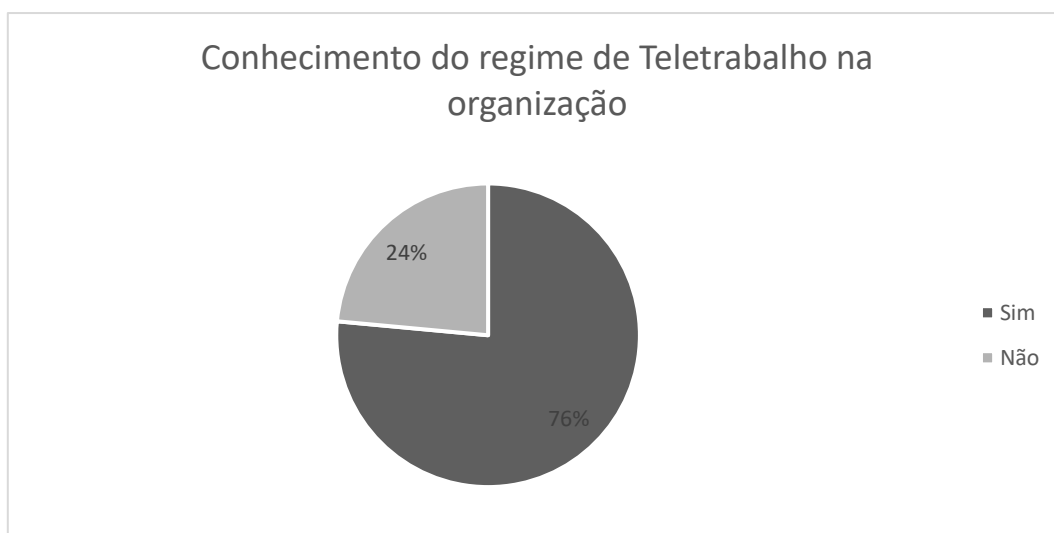


Gráfico 14 - Momento 1 - Conhecimento do regime de Teletrabalho na organização

Da mesma forma que alguns colaboradores não se aperceberam que o Backoffice se encontrava em regime de teletrabalho, também estes não encontraram impactos negativos

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

nos seus trabalhos originados pela adoção deste regime de trabalho, sendo que apenas 1% dos colaboradores sentiu que esta modalidade afetou o seu trabalho na totalidade, em contrapartida 54% dos colaboradores assume que este regime não afetou em nada os seus trabalhos.

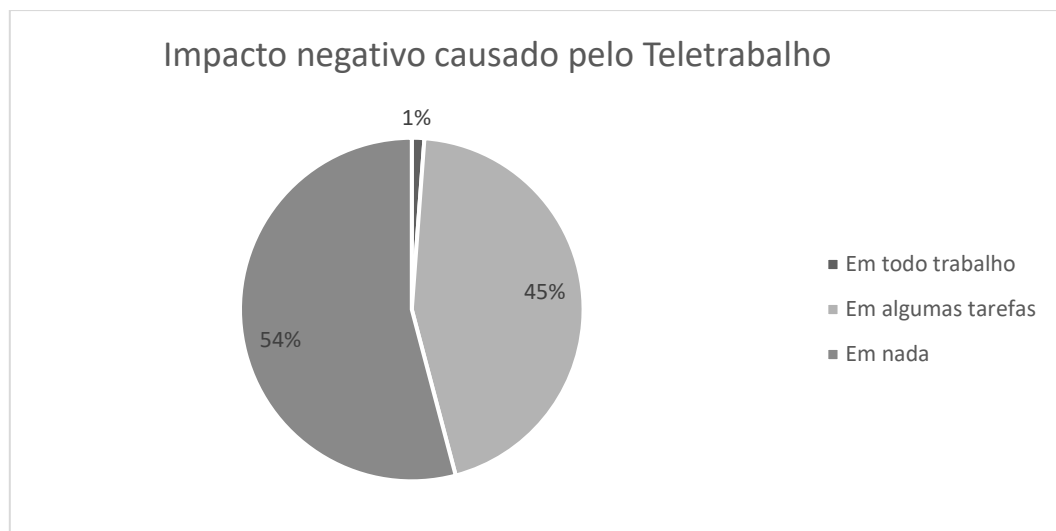


Gráfico 15 - Momento 1 - Impacto negativo causado pelo Teletrabalho

Quando questionados sobre as dificuldades técnicas que se sentiram pelo Backoffice estar em regime de teletrabalho, 81% dos colaboradores respondeu que não sentiu qualquer dificuldade, os restantes 19% que sentiu dificuldade assume o fator internet como a maior dificuldade.

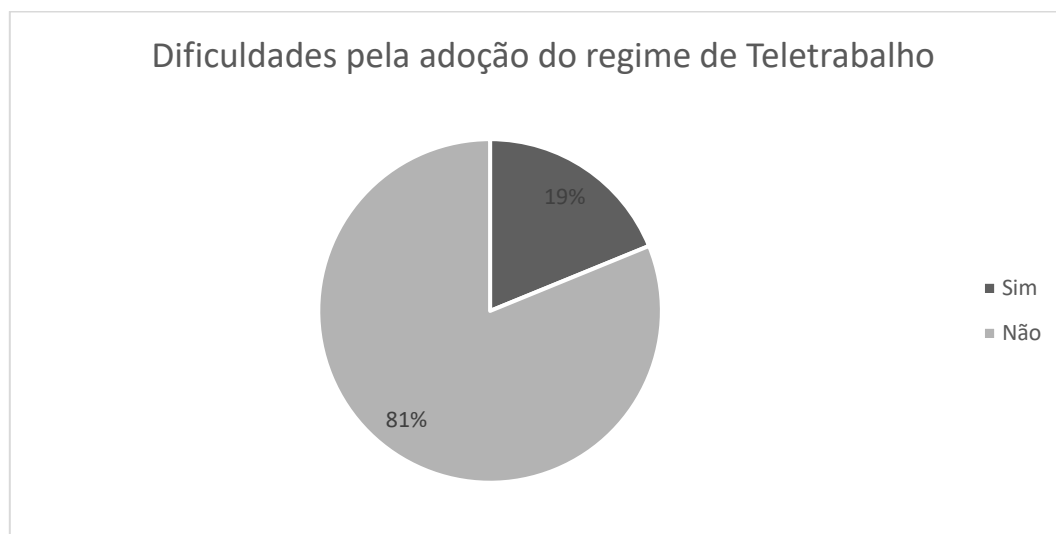


Gráfico 16 - Momento 1 - Dificuldades pela adoção do regime de Teletrabalho

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Mais de metade dos colaboradores, 59%, não sentiu que existiu uma diminuição do desempenho das funções despoletada pelo regime de teletrabalho.

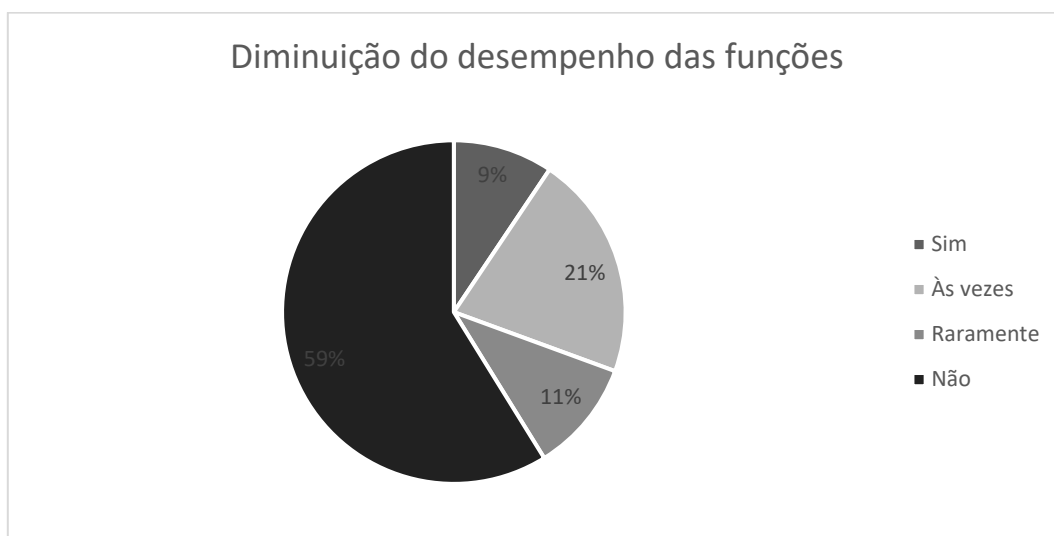


Gráfico 17 - Momento 1 - Diminuição do desempenho das funções

Em modo de concordância com todas as respostas apresentadas anteriormente, também maior parte dos colaboradores assume que durante esta regime de teletrabalho não sentiu qualquer tipo de falta de a auxílio por parte da equipa do Backoffice, respondendo como “Não” á pergunta “Sentiu mais dificuldades de apoio por parte dos seus colegas de Portugal por estes estarem em Teletrabalho?”, 73% dos colaboradores.

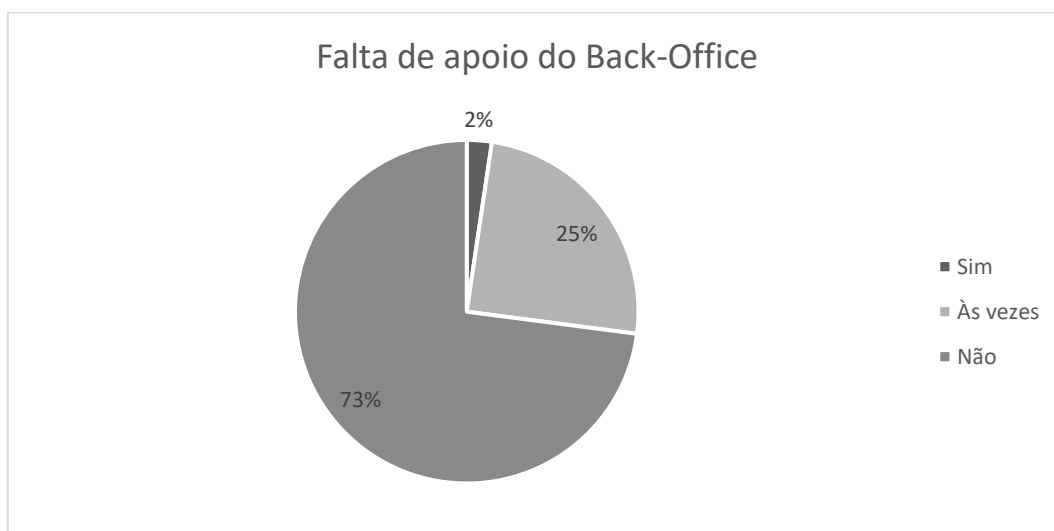


Gráfico 18 - Momento 1 - Falta de apoio do Back-Office

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Quando questionados sobre a comunicação existentes durante a modalidade de teletrabalho, apenas 5% assume que teve mais dificuldades de comunicar com o Backoffice, face ao regime de trabalho dito tradicional.

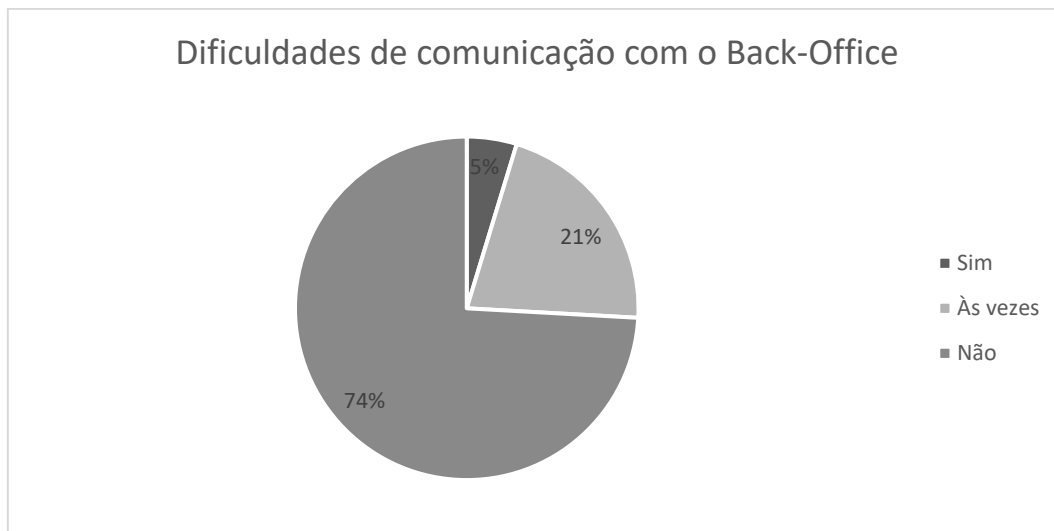


Gráfico 19 - Momento 1 - Dificuldades de comunicação com o Back-Office

Relacionando os métodos de comunicação existentes na modalidade de teletrabalho com os métodos de comunicação em modalidades tradicionais, em nada são disparos, assumindo as equipas que em regime de teletrabalho comunica muito mais por e-mail e WhatsApp.

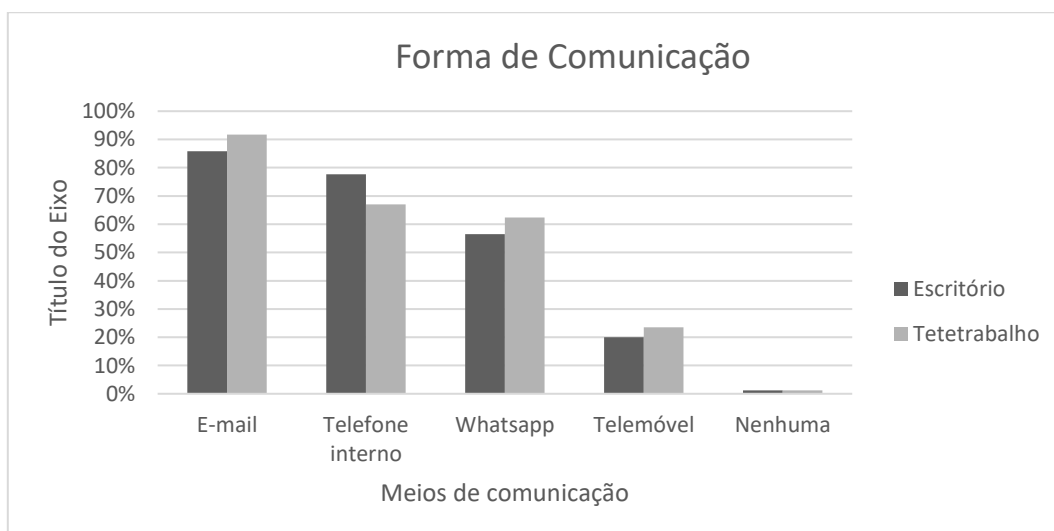


Gráfico 20 - Momento 1 - Forma de Comunicação

3.9.2. Momento 2 – Questionário: “Mudanças de integração ou desagregação”

Para a operacionalização do momento 2 aplicamos o questionário “Mudanças de integração ou desagregação” é formado por três escalas e dados socioprofissionais.

A parte relativa aos dados socioprofissionais permitiu-nos caracterizar a amostra dos participantes neste momento.

Na categoria tecnologias no quotidiano laboral foi recolhida informação relativa as tecnologias que o trabalhador tem ao seu dispor no contexto laboral, quais as novas tecnologias que perceciona como mais importantes para a realização das suas atividades laborais, e como classifica a utilização das mesmas. Foi ainda averiguada a formação na empresa para o uso destas tecnologias, assim como quais das tarefas relacionadas com novas tecnologias realiza diariamente. Nesta categoria contam cinco perguntas com resposta de escolha múltipla.

Na categoria teletrabalho em prática foram recolhidas informações com relação aos á precessão dos trabalhadores sobre o teletrabalho em geral, os participantes referiam-se quanto ao conhecimento da implementação obrigatória do teletrabalho devido á situação pandémica, refletiram ainda sobre o impacto do teletrabalho na realização de tarefas, assim como sobre o decréscimo de produtividade, foram ainda questionários acerca das dificuldades de contacto com os colegas de Portugal, por estes estarem em teletrabalho, e ainda sobre os métodos de comunicação. Em semelhança das categorias anteriores aplicaram-se quatro perguntas de resposta de escolha múltipla e quatro perguntas de resposta de curto desenvolvimento.

Na categoria realidade laboral em Teletrabalho, a última presente neste questionário, são refletidas algumas opiniões sobre as alterações dos processos internos influenciados pelo teletrabalho, alterações identificadas pelo teletrabalho, sugestões para colmatar os afastamentos de equipas, reflexão sobre a implementação do teletrabalho na empresa, alterações possíveis as modalidade de trabalho na organização. Nesta categoria estão

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

presentes quatro perguntas de resposta de curto desenvolvimento, e duas de escolha múltipla.

3.9.2.1. Tratamento de dados

Durante o questionário “Mudança de integração de desagregação”, os dados recolhidos são maior parte de natureza refletiva, ondem está presente a reflexão da experiência e precessão de cada um dos participantes.

Os dados socioprofissionais permitiram-nos caracterizar a amostra quanto á idade, género, habilitações literárias, anos de antiguidade na empresa e a função desempenhada e pais de laboração.

Quanto ao fator tecnológico, a resposta quanto à importância das novas tecnologias nas organizações, alcançou ou 100%. Identificando maioritariamente o telemóvel e computador como as ferramentas que se encontram ao seu dispor para execução das suas tarefas laborais.

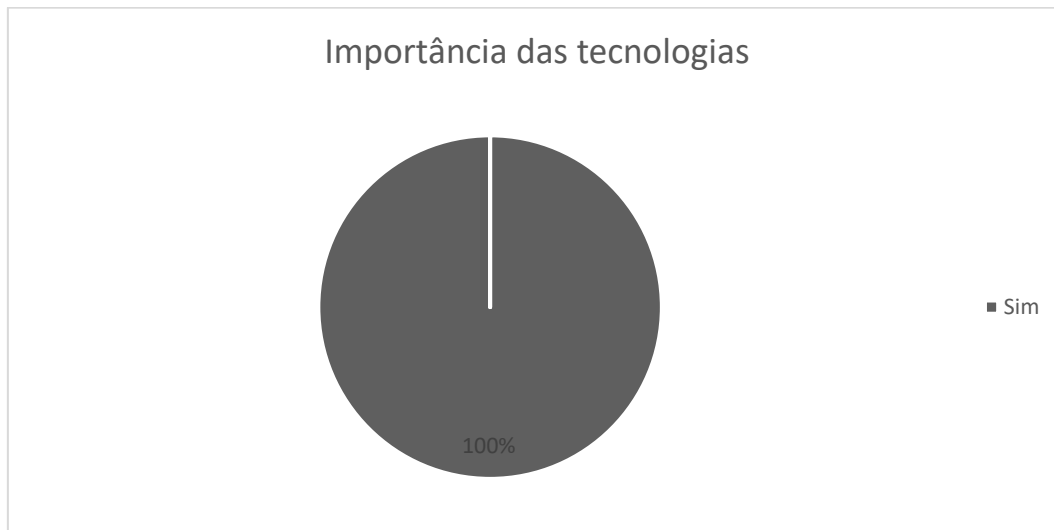


Gráfico 21 - Momento2 - Importância das tecnologias

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

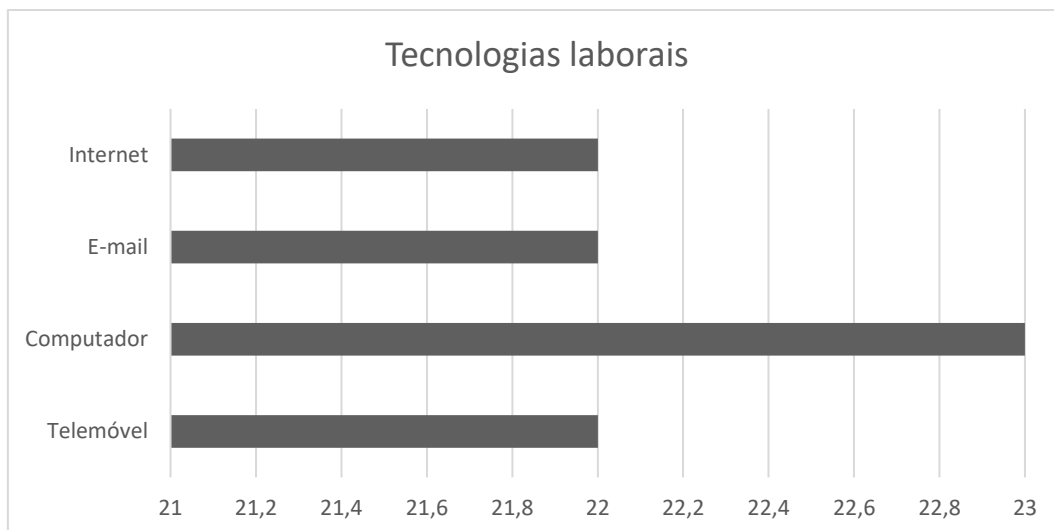


Gráfico 22 - Momento 2 - Tecnologias laborais

Os colaboradores quando questionados sobre as suas capacidades de utilização das tecnologias, 87% classifica-se como utilizador máximo das potencialidades das ferramentas, os restantes assumem que usam apenas as capacidades mais básicas das ferramentas.

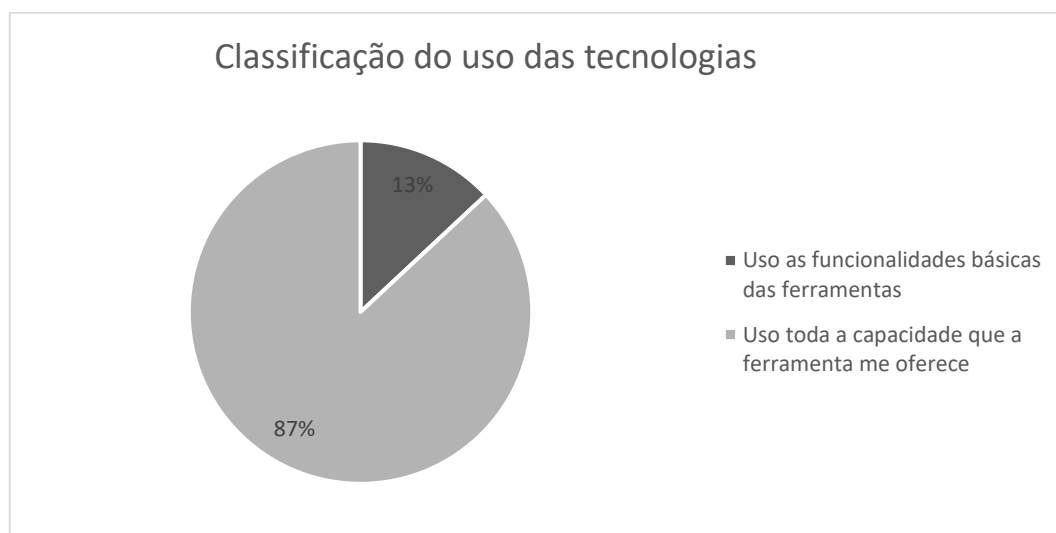


Gráfico 23 - Momento 2 - Classificação do uso das tecnologias

Quanto a formação maior parte dos colaboradores assumem que a empresa os prepara para a utilização das ferramentas tecnológicas, apenas 17% afirma nunca ter tido nenhuma formação disponibilizada pela entidade patronal.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

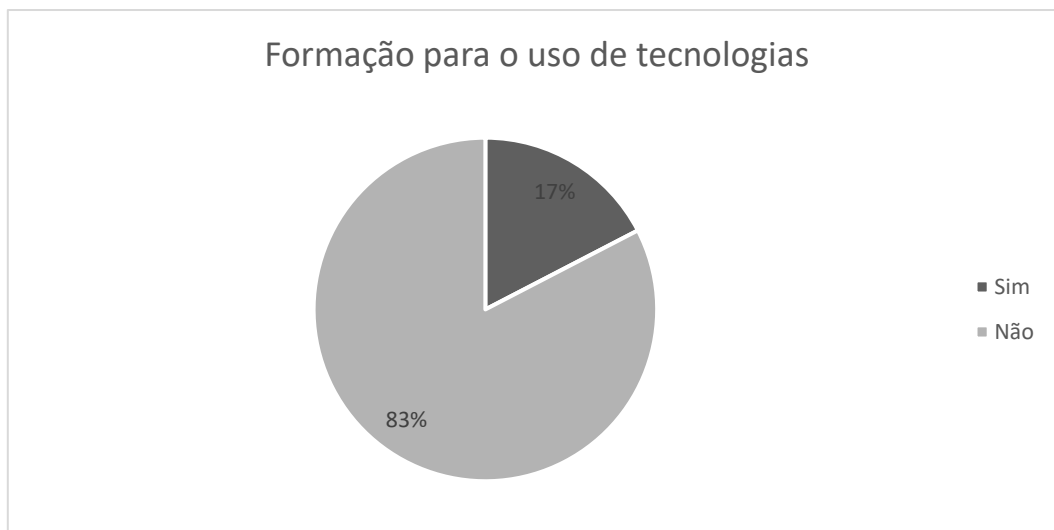


Gráfico 24 - Momento 2 - Formação para o uso de tecnologias

Os colaboradores quando questionados sobre quais as tarefas que mais realizam relacionadas com as novas tecnologias, 100% responde que envia e-mail, consulta e-mail, diariamente, assumindo que enviam mensagens e fazem pesquisas na internet com menos frequência.

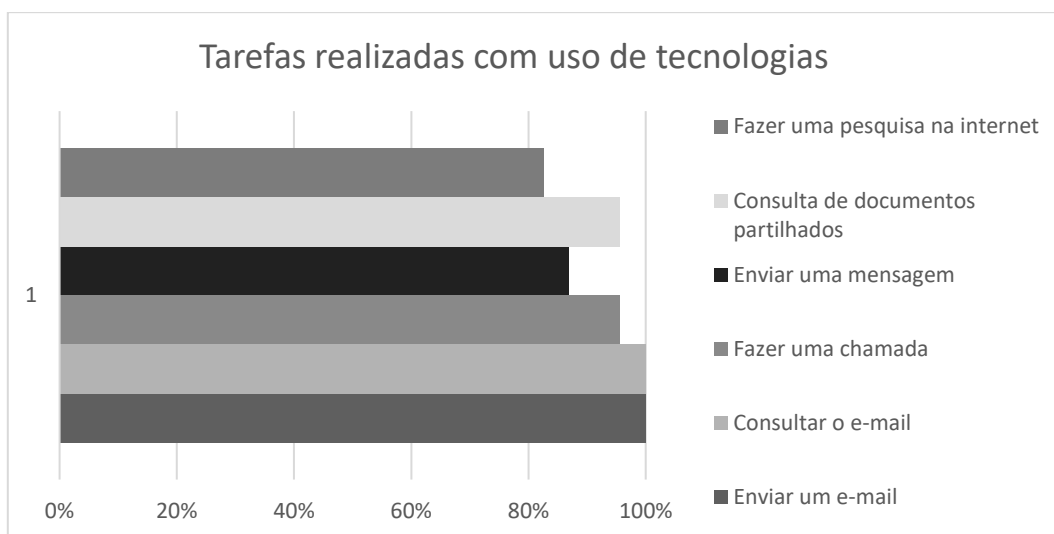


Gráfico 25 - Momento 2 - Tarefas realizadas com uso de tecnologias

Todos os colaboradores do BackOffice assumem que sabe o significado de teletrabalho.



Gráfico 26 - Momento 2 - Conceito Teletrabalho

Quando questionados sobre os impactos que foram sentidos durante o teletrabalho, maior parte assume que não teve qualquer impacto, os trabalhos mantiveram-se iguais, já alguns colaboradores por terem necessidades de materiais especiais da elaboração dos seus trabalhos assumem que o facto de não terem esses materiais disponíveis acrescentou alguns constrangimentos na elaboração de determinadas tarefas. Parte da equipa fala ainda na demora da resolução de problemas uma vez que a equipa está mais afastada, e não existe tanta facilidade de comunicação, falam ainda no distanciamento relacional provocado pelo regime de teletrabalho.

Maior parte da equipa não sentiu dificuldades técnicas com adoção do regime do teletrabalho, mas as que sentiram dizem maioritariamente a problemas de internet, à adaptação a métodos de trabalhos novos impostos por esta realidade, e a utilização de novas ferramentas de forma a auxiliar as tarefas.

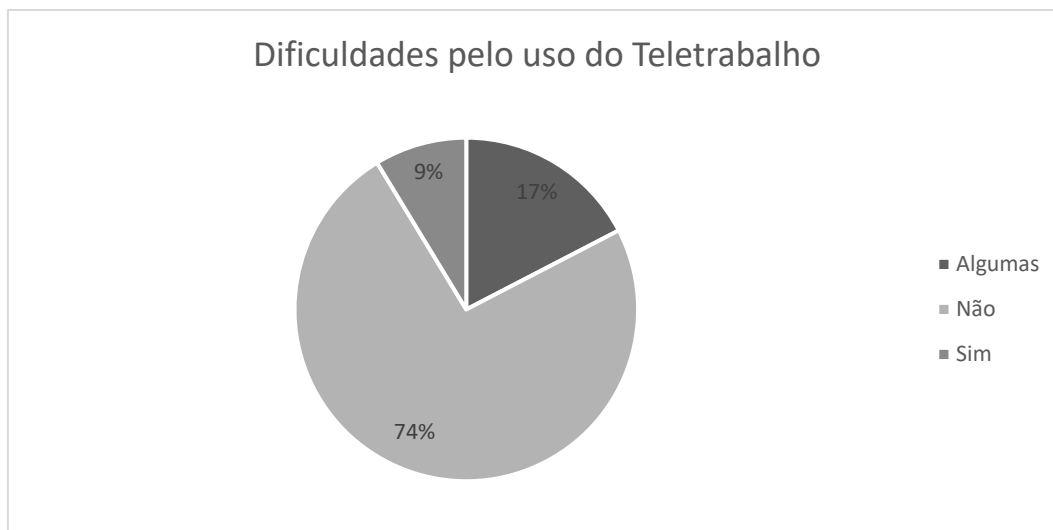


Gráfico 27 - Momento 2 - Dificuldades pelo uso do Teletrabalho

Novamente quando questionados em relação a diminuição da eficácia da execução das tarefas a equipa em maior parte responde que não sentiu diminuições do decurso dos trabalhos. Os que assumem que diminuíram a eficácia na resolução das suas funções, assume que em parte esta diminuição, está no fator de comunicação e na fraca internet em determinados locais. Alguns colaboradores, que sentiram um acréscimo de funções uma vez que no mesmo tempo em que realizavam as tarefas tinham que despende grande parte do seu tempo em formações que levaram muito mais tempo a surtir efeito do que em condições normais.

A equipa quando presente da questão sobre a falta de apoio por parte dos BackOffice, maior parte assume que nunca existiu esta falta de apoio, mas que por vezes este demorava mais do que em ambiente de escritório, uma vez que existia uma maior proximidade, alguns ainda afirmam que existia um auxílio muitas vezes fora do horário laboral, o que depreende que os trabalhos eram feitos muitas vezes para além do horário laboral. Existiu ainda parte da equipa que sentiu esta falta de apoio, uma vez que nos encontrávamos em isolamento, e não existia contacto entre as partes.

Quando falamos sobre o fator de comunicação durante o regime de teletrabalho, as opiniões divergem e metade da equipa assume que a comunicação entre a equipa manteve-se igual, assumindo ainda uma maior disponibilidade de resolução de problemas fora do horário de trabalho, já parte da equipa assume que não comunicava com maior

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

parte da equipa cingindo-se a comunicação à própria equipa e aos quadros de chefia quando necessário, estando ainda sempre dependente de fatores externos como telefones, skypes, teams,..., diminuindo assim as relações intrapessoais existentes.

Quanto a comunicação a equipa assume que comunica mais com auxilio de ferramentas agora em regime de teletrabalho que em anteriormente.

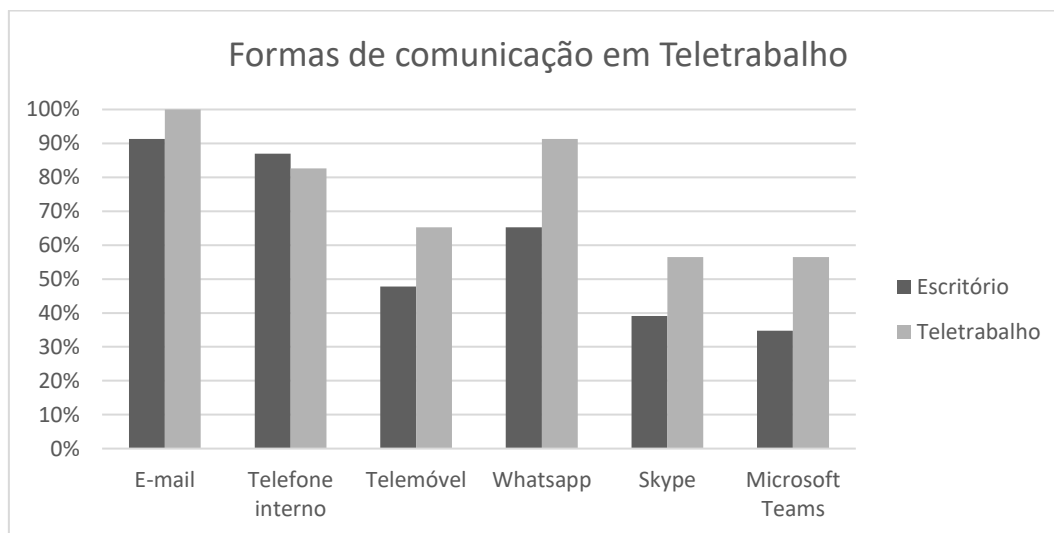


Gráfico 28 - Momento 2 - Formas de comunicação em Teletrabalho

Os colaboradores do BackOffice assumem que a mudança do regime de trabalho para o teletrabalho procriou grandes alterações nos processos internos de tratamentos de informação, uma vez que existiu uma necessidade de informatizar ao máximo os processos fazendo com que pudessem ser os mais automatizados possíveis, contudo alguns afirmam que estas alterações por ainda estarem a ser “testadas” atrasam os processos.

Na opinião dos colaboradores, a alteração identificada numa primeira análise dizem respeito aos excessos de carga horaria dos colaboradores á desigualdade de distribuição de trabalho dentro das equipas, é exposto ainda a redução de contato, convívio e partilha entre a equipa e o aumento da burocracia para a tomada de uma decisão.

Quando refletem sobre o distanciamento provocado pelo teletrabalho 69% da equipa assume que existiu esse distanciamento, assim como está explanado em todas as questões refletidas anteriormente.

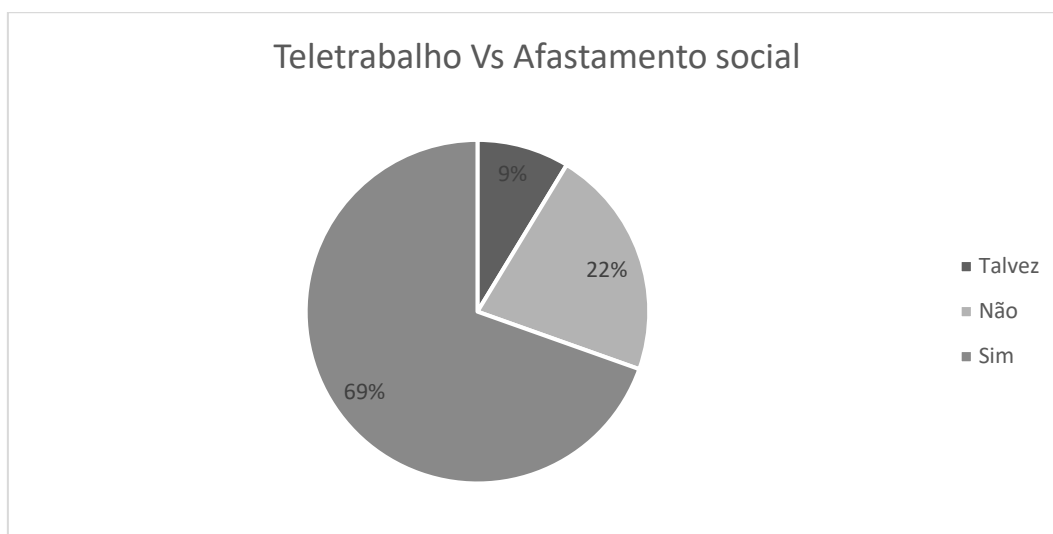


Gráfico 29 - Momento 2 - Teletrabalho Vs Afastamento social

De forma a colmatar este fator de distanciamento da equipa, é proposto pelos colaboradores, a realização de atividades lúdicas, Teambuilding, reuniões presenciais, jantares e convívios, é sugerido também pela equipa de expatriados a realização de atividades com estes quando se encontram em Portugal em suma, a equipa considera que este fator de afastamento facilmente é colmatado com eventos de cariz informal, onde todos possam descontraír.

A equipa depois desta imposição do regime de teletrabalho assume que esta possa ser uma realidade dentro da empresa.

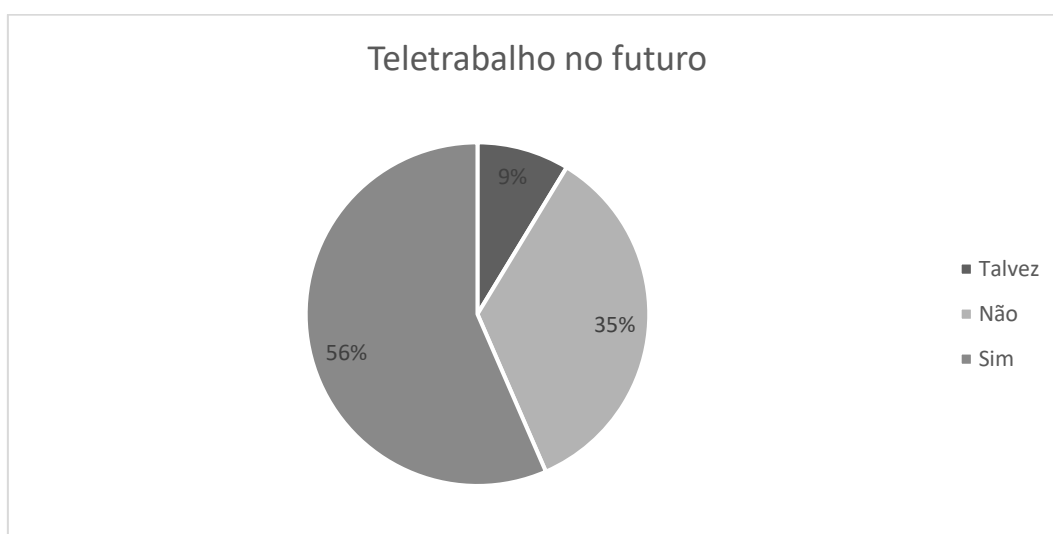


Gráfico 30 - Momento 2 - Teletrabalho no futuro

A equipa assume que para a adoção do regime de teletrabalho existe uma necessidade de grandes alterações de forma a que o regime seja exequível, a equipa assume que o regime deve ser misto, contado com momentos no escritório em regime de trabalho tradicional, e momento em teletrabalho, assumem ainda que num regime de teletrabalho, existe a necessidade de “tabelar” de uma forma muito reta quais as funções de cada colaborador ou seja onde começa e termina a sua autonomia, onde começa e termina as suas funções facilitando assim o decorrer dos trabalho, e possibilitando assim a diminuição da pressão imposta e falam ainda numa necessidade de ajustes nos processos.

3.9.3. Entrevista semiestruturada

Com objetivo de instrumentalizar a entrevista aplicada aos quadros de chefia, foram desenvolvidas três escalas de dados socioprofissionais.

A primeira categoria abordada, Perceção da chefia perante o contexto de Teletrabalho, permite aos entrevistados a reflexão sobre a definição de teletrabalho, sobre a consciência da implementação do teletrabalho se tratar de um modelo de trabalho da “moda” ou um modelo necessário de implementar, sobre o impacto do teletrabalho no desempenho dos teletrabalhadores, sobre os maiores benefícios que o teletrabalho trouxe para a organização, sobre a diminuição da produtividade dos trabalhadores.

Na categoria Perspetiva de inovação organizacional, são refletidas o fator de importância das novas tecnologias nas organizações, de que forma as novas tecnologias são importantes na realização das atividades laborais em teletrabalho, e de como pode ser encarado o teletrabalho em relação a inovação organizacional.

Na categoria Perceção de mudança, é apresentada aos inquiridos uma panóplia de questões de forma a compreender de que forma as equipas se comportam em tempos de mudança, são refletidos temas como, adaptação das equipas ao teletrabalho no decorrer das quarentenas, a implementação obrigatória do teletrabalho muda a opinião sobre o mesmo, o futuro do teletrabalho nas organizações e como reage a resistência interna à mudança.

3.9.3.1. Tratamento de dados

Numa primeira análise dos conteúdos, conseguimos ver que não existe uma concordância nos quadros de chefia, existem vários pontos onde as respostas são disparas.

Durante a apresentação do estudo de caso e do objetivo da entrevista, foi abordado pelo entrevistado 1, o fator de proximidade inexistente por parte das instituições de ensino com o corpo empresarial local, podendo assim adaptar todos os planos curriculares com as necessidades empresariais locais, sugerindo ainda a existência de estágios ou participações anuais com as empresas. Foi apresentado como objetivo de estudo o facto de existirem novas tecnologias e implementações de recursos tecnológicos nos ajudaram no teletrabalho e de que modo pretendemos inovar estes métodos de trabalho e processos de trabalho.

Quanto questionados sobre a definição do teletrabalho, existem dadas de forma imediata e sem dificuldades, para o entrevistado 1 teletrabalho define-se como um continuar a realizar tarefas do quotidiano laboral agora à distância, normalmente em casa, para o entrevistado 2 a definição de teletrabalho é a realização de uma atividade profissional fora do local de trabalho.

No entender do entrevistado 1 e 2 o teletrabalho não é um modelo de trabalho da “moda”, mas sim uma nova forma de trabalhar, impulsionado pela pandemia “como qualquer crise ou guerra ... obrigou a implementação de novas formas de trabalho, novas formas de estar e viver...”, já para o entrevistado 1 referentes ao teletrabalho como uma nova forma de trabalhar que não é assim tão desconhecida e que entendem que seja uma metodologia a implementar em diversas empresas, para o entrevistado 2 encara esta “experiencia” obrigatória única e exclusivamente obrigatória “... porque é obrigatório devido a esta pandemia” firmando que a presença física na empresa é essencial.

Quando questionados em relação ao impacto no desempenho dos trabalhadores o entrevistado 1 afirma que nem todos os colaboradores tiveram a mesma reação, uns mostraram-se mais adaptados que outros, mas este apresenta que as condições que cada um tem disponíveis nas suas habitações, possa ser um fator para esta falta de adaptação,

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

“... não conseguem estar num compartimento, à parte, calmo a realizar as suas tarefas...”, apresenta ainda que existem pessoas que confundem férias com teletrabalho, quando não existe um elevado sentido de responsabilidade por parte da equipa. Para o entrevistado 2 o desempenho dos colaboradores é igualmente bom, uma vez que a empresa dispõe de um organograma bem definido, com tarefas bem distribuídas para que cada trabalhador saiba quais as suas obrigações para com a empresa.

O entrevistado 1 apresenta como maioríssimos benefícios do teletrabalho, os resultados apresentados por alguns colaboradores que se apresentam mais responsáveis, uma vez que acaba por existir menos distrações do que no escritório, menos barulhos, menos interrupção de raciocínio “... são pessoas constantemente a bater as portas...portanto é uma ambiente que nos permite estar mais concentrados”, acabando mesmo por relacionar com a sua experiencia pessoal, termina a sua reflexão sobre os benefícios do teletrabalho com “ tem mais resultados, consegue produzir mais em menos tempo.”, já o entrevistado 2 não encontra qualquer de benefícios no teletrabalho uma vez que o trabalho continua a fluir normalmente.

Durante a conversa quando confrontados com a pergunta onde existe uma reflexão sobre a diminuição de produtividade que possa estar relacionada com a implementação do teletrabalho, ambas as respostas foram claras, diretas afirmando que nunca existiu uma diminuição da produtividade por parte da equipa quando da imposição do teletrabalho.

A importância das novas tecnologias nas organizações foi algo que também gostamos de que os nossos entrevistados refletissem, o nosso entrevistado 1 afirmou sem grandes dificuldades que são 100% importantes, completando ainda que considera que “50% do sucesso das empresas está associado as novas tecnologias”, considerando qua a empresa em estudo se trata de uma empresa que depende de vários recursos tecnológicos, desde telefones, computadores, impressoras, servidores,..., considerando-a “...tecnologicamente avançada”” completa a posteriori que considera que ainda existe uma grande resistência á mudança por parte de novas implementações de recursos tecnológicos ou até mesmo alterações estruturais ao já existentes e implementados, achando cada vez mais que as tecnologias tem que ser desenvolvidas á medida de cada empresa de forma a potenciar os seus recursos e facilitação de processos conseguindo

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

assim rentabilizar os tempos de execução de algumas tarefas “ ... adaptar as novas tecnologias a cada uma das empresas porque as empresas não são todas iguais.”, também para o entrevistado 2 as novas tecnologias são imprescindíveis nas organizações e com esta imposição do regime de teletrabalho uma das preocupações organização em estudo foi garantir que todos os colaboradores disponham de condições para laborar.

Quando falamos de teletrabalho como uma estratégia organizacional, o entrevistado 2 afirma que não, uma vez que encara o teletrabalho como uma metodologia obrigatória imposta pelo estado durante a pandemia, enquanto que o entrevistado 1 assume que durante esta “experiencia” não se pode afirmar como que de uma estratégia se tratasse uma vez que não foi planeada nem agendada, mas acredita que com esta “experiencia obrigatória” a realidade de muitas empresas se altere e a poderá passar ser usado o teletrabalho como uma estratégia organizacional, afirma ainda que esta afluência ao teletrabalho levará a que o Código do Trabalho seja revisto prevendo a regulamentação desta metodologia de trabalho, uma vez que maior parte dos custos passam a ser imputados aos colaboradores em vez de as empresas, assim como outras realidades que existem no teletrabalho e não está previsto numa metodologia dita normal.

A adaptação ao teletrabalho dentro da organização para o entrevistado 1 não foi problema, assumindo que mais de 80% dos seus colaboradores se adaptou bem, quando aos restantes assume que são colaboradores que já apresentam uma resistência um pouco elevada e que qualquer mudança nos processos ou no decorrer do seu dia-a-dia causa alguma estranheza, “... as pessoas que normalmente já tem resistência à mudança, a todo o tipo de mudança, tiveram também uma resistência ...”, para o entrevistado 2 mais uma vez o bom fator de adaptação deve-se ao facto de existir um organograma bem definido.

Para o entrevistado 1 a opinião de teletrabalho mudou durante esta experiência “sim mudou, claro ...” ponderando até fazer a sua execução, mas nunca a levou a cabo por medo do impacto que teria na produtividade, mas hoje em dia com as novas tecnologias adaptadas, equaciona podendo ser uma solução de maior produtividade, “... enho que admitir que é esta experiencia que nos leva a acreditar que o teletrabalho pode vir a ser uma solução para melhorar a produtividade das empresas...” assumindo ainda que a metodologia mais vantajosa é um regime misto “... a pessoa trabalha a segunda e terça

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

em casa, a quarta vai a empresa ...”. Para o entrevistado 2 a opinião mante-se, assumindo que o fator de proximidade inexistente pelo teletrabalho, não é bom para o bom funcionamento das equipas, não equacionando de nenhuma forma o teletrabalho na organização.

Como forma de previsão sobre o futuro da organização, o entrevistado 2 afirma que não é uma metodologia a equacionar nas organizações já o entrevistado acredita que estes 6 meses em que as organizações tiveram sujeitos a presença do teletrabalho possa ser uma forma de se chegar a conclusão de que a organização tem no teletrabalho uma solução vantajosa para ambas as partes “... pode ser inclusive uma solução boa para as duas partes...”.

Quando questionado quanto à reação da resistência interna, responde de uma forma muito clara “... o homem não gosta de mudanças, não está preparado para as mudanças, gosta mais de trabalhar na sua zona de conforto, e estar sempre a fazer as coisas da forma como faz á vários anos, e claro que o teletrabalho, nos obriga a mudanças, nos obriga a mais informática, nos obriga a mais comunicação através de informática e nos obriga a largar uma coisa é muito difícil que é o papel ...” afirma que existiu resistência e que a resistência vai existir sempre uma vez que é uma das características do ser humano é gostar de saber com o que conta de forma a conseguir pode ter um controlo pleno da vida.

No final da entrevista foi questionado se existiria alguma coisa que os entrevistados gostariam de ver respondida, o entrevistado 2 disse que não que os pontos mais importantes tinham sido debatidos. O entrevistado 1 achou que a parte emocional e o impacto emocional não foi debatido durante a entrevista, mas que estava explanado no questionário “Mudanças de integração ou desagregação” apresentado para a resposta dos colaboradores, considera que este pode ser o ponto que mais importância tem no teletrabalho uma vez que durante os dias ditos normais um colaborador vai para o escritório onde passa 8h com a equipa e durante o teletrabalho essa rotina não existe levando a alguns colaboradores a sentir-se sozinhos e para alguns pode mesmo ser um perder de independência. Com o desenrolar da conversa e tentando colmatar o fator emocional o entrevistado acredita que a modalidade mista com uma forme de 50/50 possa ser a modalidade mais vantajosa uma vez que não se perde o contacto físico entre os

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

colaboradores, foi ainda debatido se as call, que tanto são usadas em teletrabalho e empresas que trabalham à distância, seria uma forma de colmatar em parte este fator emocional, provocado pela redução do contacto físico.

Em suma e rematando a entrevista o entrevistado 1 termina com “... em suma é bem-vindo...” achando que com algumas alterações a modalidade imposta e com uma maior adaptação da equipa, uma vez que agora já sabe para o que vai, seja possível criar um modelo de trabalho muito vantajoso onde os resultados podem ser melhores que os que se tem em trabalho integral no escritório. O entrevistado 2 conclui que vê mais desvantagens no teletrabalho do que vantagens por isso não equaciona a modalidade “... de maneira nenhuma, *jamaís...*”, mantendo esta postura irrefutável deste o início da entrevista.

Capítulo IV – Conclusões

A realização do projeto surge com a necessidade de justificar os impactos da imposição do regime de Teletrabalho durante o período pandémico, tentando prever de que forma a uso tecnológico pode influenciar a dinâmica organizacional. Encaramos que este regime de trabalho é meritório de estudo e de análise, contudo nunca tinha sido possível avaliar de uma forma tão impactante como com esta imposição estatal de forma a minimizar os contágios durante um estado pandémico.

Como mencionado anteriormente em Portugal ainda são poucas as organizações onde o regime de teletrabalho se implementa como um regime totalitário, uma vez que ainda existe por parte da entidade empregadora, uma forte necessidade de controlo dos colaboradores, usando a permanência no escritório como um método de controlo e de supervisão dos trabalhos.

Durante o desenvolvimento deste projeto procuramos perceber de que forma a análise dos incidentes críticos permite na construção de uma análise sobre o comportamento tecnológico e organizacional durante o Teletrabalho.

O desenvolvimento do projeto suportar-se com a perceção dos colaboradores da organização em estudo assim como os quadro de chefia desta mesma organização, convertendo este estudo numa abordagem metodológica mista.

No Momento 1 do nosso estudo, aplicado aos colaboradores angolanos, cujas suas atividades nunca tiveram impostas e a regime de trabalho, foram aplicadas as seguintes questões de investigação:

- a) Quais as dificuldades que sentiram com o facto de os colegas em Portugal estarem em Teletrabalho?
- b) Quais as dificuldades técnicas com que se deparam na mudança da modalidade de trabalho dos colegas em Portugal?
- c) De que modo o teletrabalho dos colegas portugueses influenciou a sua produtividade?

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

- d) De que forma sentiram mudanças na comunicação entre os colaboradores nos dois países?

Com o envio de questionários, conseguimos facilmente responder a todas as questões que investigação que anteriormente nos propusemos.

Com análise aos dados começamos por uma análise dos participantes, conseguindo assim ver que os participantes são maioritariamente do sexo masculino e com um nível de escolaridade muito baixo, correspondente ao ensino básico 2º ciclo em Portugal, conseguimos também analisar que os níveis de rotatividade dentro da organização são elevados, que se deve a fatores sociais, uma vez que na cultura angolana não existe uma ligação forte a entidade patronal.

O fato do nível de escolaridade ser muito baixo, necessitou a criação do questionário de uma forma mais pratica e básica de forma a facilitar a respostas por parte dos participantes, contudo existiram algumas barreiras para a administração deste questionário, dificuldades na interpretação da funcionalidade do questionário assim como dificuldades na resposta

Numa segunda fase deste estudo foi possível responder a todas as questões de investigação, conseguindo assim afirmar que os colaboradores não apresentaram impactos elevados pelo back-office estar num regime de teletrabalho. Apenas 1% dos colaboradores afirma que o facto de o back-office estar Teletrabalho prejudicou as suas atividades laborais, quanto as dificuldades técnicas apenas 19% dos inquiridos afirma ter dificuldades técnicas salientado como a maior dificuldade o fator internet, no que diz respeito á produtividade, mais de metade dos colaboradores diz que não sentiu nenhuma diminuição da produtividade despoletada pelo regime e 75% afirma que não sentiu falta de apoio por parte dos colegas. No que concerne a comunicação este fator não apresentou nenhuma diferença, continuando assim a comunicação fluida de igual forma

O Momento 2 deste estudo foi aplicado aos colaboradores do back-office e colaboradores expatriados, que em parte viram as suas relações laborais afetadas pela pandemia e imposto o regime de Teletrabalho, foram aplicadas as seguintes questões de investigação:

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

- a) Quais as dificuldades que sentiram com o facto de o back-office estar em Teletrabalho?
- b) Quais as dificuldades técnicas com que se depararam na mudança da modalidade de trabalho do back-office?
- c) De que modo o teletrabalho do back-office influenciou a sua produtividade?
- d) De que forma sentiram mudanças na comunicação entre colaboradores nos dois países?
- e) Quais as alterações concretas que consideram ter resultado deste momento de trabalho?
- f) Qual a sua perceção das alterações de relacionamento social decorrente deste momento de teletrabalho?

Numa primeira fase deste momento 2, podemos caracterizar os nossos intervenientes, conseguindo assim perceber que os nossos inquiridos não podem ser distinguidos pelo género uma vez que são o mesmo número de colaboradores de género feminino e género masculino, identificamos uma equipa bastante jovem onde as idades com maior representatividade são dos 25-30 anos, e a amostra corresponde na maioria a habilitações literárias iguais ou equivalentes a uma licenciatura, conseguimos ver também perceber o forte crescimento dos quadros da empresa através da rotatividade empresarial uma vez que 83% dos inquiridos colaboram á menos de 1 anos com a organização.

Numa fase deste estudo onde o intuito era responder a todas as questões de investigação, foi possível extrair resultados como, todos os colaboradores consideram as tecnologias de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho, maior parte considera que não ter dificuldades técnicas por estar em regime, as que mostraram dificuldades assumem que a falta de formação e a adoção de novos processos para realização das tarefas podem estar no foco das dificuldades. Quanto a diminuição de eficácia, novamente maior parte dos colaboradores assume que nunca sentiu um decréscimo da sua produtividade.

Os colaboradores afirmam que o apoio por parte do back-office nunca foi negado, existido por sua vez muitas vezes auxilio fora do horário de trabalho, depreendo que

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

as funções se estendiam para além do horário de trabalho, assim como comunicação sobre questões laborais sempre foi mantida utilizando meios de comunicação externa, como por exemplo o Skype, o Microsoft Teams e telefones, contudo a comunicação pessoal diminui.

Os colaboradores assumem como maiores alterações o aumento da carga horaria, desigualdade de distribuição de tarefas, aumento da burocracia para a tomada de decisão e a redução de convívio e partilha, considerando assim um distanciamento social dos colaboradores, que facilmente é colmatado com eventos de caris informal.

Durante a Entrevista Individual, que foi realizada aos quadros de chefia, foram abordados alguns temas como a perceção dos quadros de chefia para o Teletrabalho, de que forma o teletrabalho se apoia numa inovação organizacional, e de que forma consideram que o teletrabalho como um fator de mudança.

Como avançado anteriormente os quadros de chefia estão em desacordo com algumas matérias, achando um que esta “experiencia” só foi possível devido á imposição estatal e que não está equacionada de alguma maneira o uso deste regime, já o outro acredita que esta imposição tenha sido a impulsionadora para as mentes mais céticas e que olhando para uso intensivo deste regime que possa ser vantajosa para alguns colaboradores ou num regime misto de aplicação.

A questão que gostávamos de ver respondida durante o de correr do projeto prende-se com “De que modo o recurso ao teletrabalho e a integração das novas tecnologias e as necessidades das organizações influencia a dinâmica organizacional com vista a inovação”, que acreditamos que tenha sido respondida com sucesso.

De forma a facilitar a resposta a questão de investigação que possibilita este projeto, falaremos primeiro nas novas tecnologias com influência nas dinâmicas organizacionais, em seguida num regime de teletrabalho como uma necessidade organizacional e por fim na inovação organizacional.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

Quando falamos em novas tecnologias, facilmente a nosso subconsciente, associa exclusivamente a computadores, telemóveis e redes sociais, contudo as novas tecnologias vão para além destas três mencionadas, podem ser também exemplos de novas tecnologias, ferramentas de comunicação (Zoom, Microsoft Teams, ...), Sistemas de Gestão (SAP, PHC, ...)

Questionando os colaboradores assim como os quadros de chefia, todos assumem que para a realização das suas atividades normais laborais estão dependentes de ferramentas informáticas.

Num regime de teletrabalho o nível dependências das novas tecnologias aumenta, uma vez que a comunicação que existia entre os colaboradores que se encontravam no mesmo escritório passa a ser inexistente, fazendo com que todo o dia de um colaborador seja dependente das novas tecnologias.

Todas as organizações são diferentes e deste modo todas as organizações tem dinâmicas e necessidades diferentes. Na organização em estudo as necessidades traduzem-se em *output* rápidos e reias de forma a tomar as devidas conclusões e desse modo facilmente definir estratégias, conseguindo assim os melhores resultados. De forma que estes *output* sejam realizados em tempo real é necessária uma forte disciplina laboral assim como nível de concentração elevado, o que facilmente é compatível com um regime de teletrabalho.

Quando abordado o tema “Teletrabalho vs produtividade dos colaboradores”, um dos quadros de chefia falou que o regime teve resultados muito positivos para uma parte da equipa, já para outra parte nem tanto, sendo que esta outra parte onde os resultados não foram tão positivos, não estavam a trabalhar com estes níveis de concentração necessários uma vez que estavam em ambientes com muita gente. Facilmente percebemos que os colaboradores, que possuíam ambientes mais calmos, facilmente produziam mais em menos tempo, não tinham tantas interrupções e o trabalho fluía mais rápido, o que se traduz em resultados bem positivos e dessa forma o regime de teletrabalho pode ser visto como uma necessidade organizacional.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

No que diz respeito a inovação, nem sempre pode ser levado o conceito de inovação para o lado tecnológico podemos também olhar para uma inovação organizacional, que é onde a conceção de Teletrabalho está inserida. A introdução do regime de Teletrabalho num mundo laboral como um regime de grande utilização, gera uma necessidade de que o mundo laboral se adaptar, e criar processos inovadores para que este regime seja o mais vantajoso para as empresas

Capítulo VI – Potencialidades e Constrangimentos do Estudo

A aplicabilidade do regime de Teletrabalho dentro da organização em estudo, apresenta algumas resistências. Se por um lado, como o entrevistado 1 reflete “... o homem não gosta de mudança...”, por outro lado os quadros de chefia não se encontram em concordância e para a implementação de um novo regime laboral, todos os sujeitos têm que estar em concordância.

De forma a facilitar a implementação de um regime laboral “alternativo”, é assim que o Teletrabalho é visto por algumas entidades, as entidades devem começar por implementações onde o tempo fora do escritório é menor que o tempo passado dentro do escritório, conseguindo assim diminuir o impacto destas alterações. Os períodos em regime de Teletrabalho devem ser avaliados, com base nos resultados apresentados e com base aos sentimentos dos colaboradores, de forma a conseguir fazer um ajuste as necessidades das equipas.

Sabendo que o ser humano é um individuo social, devem ser tidas em consideração estas necessidades e a criação de um calendário de atividades internas, potenciando os convívios e a criação de espírito de equipa.

A criação de um manual cooperativo e normativo, é essencial neste tipo de regime, facilitando assim a execução das atividades laborais, deixando os colaboradores mais confiantes e independentes no desenvolvimento dos processos, é de extrema importância balizar as funções e as autonomias.

Também de forma a facilitar a implementação de um regime de teletrabalho, podem ser utilizadas as metodologias de gestão de projetos, desenvolvidas de forma a aumentar a produtividade do desenvolvimento. Estas metodologias obrigam a criação de mini-processos para a execução de uma determinada tarefa. Existem vários tipos de metodologias de devem ser escolhidas e adaptadas tendo em consideração as características dos processos.

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

As metodologias ágeis, permite os executadores uma maior liberdade no planeamento das tarefas, bem como na tomada de decisões existe a obrigação de criação de reuniões diárias de forma a debater os trabalhos que estão a ser desenvolvidos, revendo os planeamentos de médio curto prazo, conseguindo também expressar quais os constrangimentos existentes durante os trabalhos. São exemplos SCRUM, Lean, Kanban.

Nas metodologias tradicionais existe um planeamento muito rígido sem qualquer tipo de liberdade de alteração por parte dos executantes, apenas o líder tem palavra nesta metodologia impondo “o que fazer”, “como fazer”, “quando fazer”, o maior foco no processo é a entrega do produto esperado. São exemplo Waterfall, PMI.

A metodologia que acreditamos que trará mais vantagens para um regime de laboral de Teletrabalho, será a metodologia SCRUM, uma vez que potencia a organização e comunicação dentro das equipas, reduzindo o tempo de execução das tarefas, facilitando assim as mudanças existentes. Existem ferramentas informáticas que facilitam a organização das atividades dentro desta organização, por exemplo o Microsoft Teams, YouTrack, Tainga.

Acreditamos que com a adoção de algumas destas sugestões as vantagens que o teletrabalho oferece à organização são maiores do que as desvantagens.

Referências

- Aranda, B. S. (2012). *Análise das Condições de trabalho dos teletrabalhadores - Antecedentes, processos e consequentes na visão do trabalhador e da chefia* . Lisboa : Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* . Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (2000). *Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers* .
- Chiavenato, I. (2014). *Chiavenato, Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (3ª Edição)*. São Paulo: Editora Manole.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. c. (2007). *Organizações Positivas* . Lisboa : Dom Quixote .
- Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. (s.d.). Em *Artigo 166º*. Código do Trabalho .
- Drucker, P. F. (1996). *A gestão em época de grande mudança*. Lisboa: Difusão cultural.
- Galinha, S. A. (2010). *Sociedades Empáticas e Organizativas* . Santarém .
- Hernandez, M. R. (2011). *Novas Perspectivas das Relações de Trabalho: o Teletrabalho* .
- Jr, J. C. (2006). *Teletrabalho - O Paradigma de um Novo Estilo de Teletrabalho* .
- Leforestier, A. (2009). *The Co-Working Space Concept* . CINE term project.
- Redinha, M. R. (2001). *O Teletrabalho*. Coimbra editora.

Anexos

Questionário 1: Teletrabalho em diálogo entre Portugal e angola

<https://forms.gle/D8WKdxJdPfq542c98>

Questionário 2: Mudanças de integração ou desagregação

<https://forms.gle/NvKkWPdLjSyEzaLd8>

Entrevista Individual

ANEXO I

**QUESTIONÁRIO 1: TELETRABALHO EM DIÁLOGO ENTRE PORTUGAL E
ANGOLA**

(enviado aos colaboradores via e-mail)

No âmbito do projeto de investigação para obtenção do grau de mestre em Analítica e Inteligência Organizacional a decorrer no Instituto Politécnico de Tomar sob a orientação da Professora Doutora Susana Domingos, solicitamos o preenchimento do presente questionário intitulado "Teletrabalho em Diálogo entre Portugal e Angola".

Este questionário conta com a participação de colaboradores das seguintes empresas:

Empresa A

- Front Office;
- Todos os Diretores de Shopping (DS);
- Todos os Subgerentes de Shopping (SG);
- Todos os Supervisores de Caixa;
- Todos os Responsáveis de receção de mercadorias;

Empresa B

- Front Office;
- Todos Supervisores de loja;
- Todos Gerentes de loja;

Caso surja alguma dúvida contactar pelo nº248.

A sua participação é muito importante para a concretização deste projeto.

O questionário é composto por dezanove questões de escolha múltipla.

Prevê-se que o preenchimento do questionário demore cerca de 15 min.

Os dados recolhidos através do questionário são confidenciais e anónimos. A honestidade das respostas são importantes para o estudo.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração
A mestranda, Ana Rita Nunes
A orientadora, Susana Domingos

Caracterização da amostra

1. Idade;
2. Género;
3. Escolaridade;
4. Anos de Trabalho na empresa;
5. Função desempenhada;

Tecnologias no quotidiano laboral

6. Quais as tecnologias que tem ao seu dispor em contexto laboral?
7. As novas tecnologias são importantes para a realização das suas atividades laborais?
8. Como classifica a sua utilização das tecnologias?
9. Teve alguma formação na empresa para o uso destas tecnologias?
10. Quais das tarefas relacionadas com novas tecnologias realiza diariamente?

Teletrabalho em prática

11. Sabe o significado de Teletrabalho?
12. Tem conhecimento que os seus colegas em Portugal devido ao Covid19 Estiveram e estão em regime de Teletrabalho?
13. Qual o impacto negativo nas suas tarefas que considera terem sido causados pelo Teletrabalho?
14. Sentiu alguma dificuldade técnica por os colegas de Portugal estarem em Teletrabalho?
15. Sentiu uma diminuição no desempenho das funções, influenciado pelo Teletrabalho?
16. Sentiu mais dificuldades de apoio por parte dos seus colegas de Portugal por estes estarem em Teletrabalho?
17. Sentiu mais dificuldades de contacto com os colegas de Portugal por estes estarem em Teletrabalho?
18. De que forma comunicava com os seus colegas de Portugal enquanto estavam no escritório?
19. De que forma comunica com os seus colegas de Portugal agora que estão em Teletrabalho?

ANEXO II

QUESTIONÁRIO 2: MUDANÇAS DE INTEGRAÇÃO OU DESAGREGAÇÃO

(enviado aos colaboradores via e-mail)

No âmbito do projeto de investigação para obtenção do grau de mestre em Analítica e Inteligência Organizacional a decorrer no Instituto Politécnico de Tomar sob a orientação da Professora Doutora Susana Domingos, solicitamos o preenchimento do presente questionário intitulado "Mudanças de integração ou desagregação".

Este questionário conta com a participação de colaboradores:

- Todos os Colaboradores Expatriados;
- Todo o Back Office;

Caso surja alguma dúvida contactar pelo nº248.

A sua participação é muito importante para a concretização deste projeto.

O questionário é composto por vinte e cinco questões de escolha múltipla.

Prevê-se que o preenchimento do questionário demore cerca de 25 min.

Os dados recolhidos através do questionário são confidenciais e anónimos. A veracidade das respostas são cruciais para o estudo.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração

A mestranda, Ana Rita Nunes

A orientadora, Susana Domingos

Caracterização da amostra

1. Idade;
2. Género;
3. Habilitações Literárias;
4. Anos de Trabalho na empresa;
5. Sede;
6. Função desempenhada;

Tecnologias no quotidiano laboral

7. Quais as tecnologias que tem ao seu dispor em contexto laboral?
8. As novas tecnologias são importantes para a realização das suas atividades laborais?
9. Como classifica a sua utilização das tecnologias?
10. Teve alguma formação na empresa para o uso destas tecnologias?
11. Quais das tarefas relacionadas com novas tecnologias realiza diariamente?

Teletrabalho em prática

12. Sabe o significado de Teletrabalho?
13. De que forma sentiu impacto nas suas tarefas que considera terem sido causados pelo Teletrabalho?
14. Sentiu alguma dificuldade técnica por backoffice estarem em Teletrabalho?
15. De que forma sentiu uma diminuição na eficiência das suas tarefas, influenciada pelo Teletrabalho?
16. Sentiu uma diminuição do apoio por parte do backoffice pelo facto de estarem em Teletrabalho?
17. De que modo o facto do backoffice estar em Teletrabalho influenciou a comunicação com o resto da equipa?
18. De que forma comunicava com backoffice quando estavam no escritório?
19. De que forma comunica com backoffice agora que estão em Teletrabalho?

Realidade laboral Teletrabalho

20. Considera que existiram alterações nos processos internos influenciados pela adoção do Teletrabalho? Quais?
21. Com a adoção do Teletrabalho que tipo de alterações conseguiu identificar?
22. Considera que o facto de as equipas estarem em regime de Teletrabalho provocou um afastamento de contacto social?
23. Que sugestões apresenta para colmatar o fator de afastamento entre equipas?
24. Considera que o Teletrabalho pode ser uma realidade futura na sua empresa, tendo em conta as suas atividades laborais?
25. De que forma pode ser alterada a modalidade de Teletrabalho na sua empresa?

ANEXO III

ENTREVISTA INDIVIDUAL: GUIÃO DE ENTREVISTAS CHEFIA

Objetivos Gerais:

Blocos	Objetivos Específicos	Operacionalização	Observação
A Motivação e Legitimação da entrevista	Nesta primeira fase, os pontos de debate resumem-se á apresentação do projeto: 1. Agradecimentos; 2. Objetivos da entrevista; 3.Confidencialidade;	1.1. Agradecer a disponibilidade de participação; 2.1. Explicar o contexto da entrevista e o tema a debater; 3.1. Assegurar que todo o material recolhido durante a entrevista será unicamente utilizado em para um contexto académico; 3.2. Pedir permissão para a gravação da conversa;	
B Perceção da chefia perante o contexto de Teletrabalho	Será Importante nesta fase entender que “relação” têm os intervenientes com o Teletrabalho, qual a sua visão para o mesmo.	1.Consegue definir Teletrabalho? 2.Considera o Teletrabalho como um modelo de trabalho da “moda” ou um modelo de trabalho necessário a implementar? 3. Do seu ponto de vista qual o impacto do teletrabalho no desempenho dos trabalhadores 4. Na sua opinião quais os maiores benefícios que o teletrabalho trouxe para a empresa? 5. Entende que o teletrabalho contribui para a diminuição da produtividade enquanto modelo de trabalho adotado pela empresa?	

Performance de Organizações Inovadoras: Teletrabalho Imergente ou Emergente

C Perspetivas de inovação organizacional		1. Em que medida podemos considerar as novas tecnologias imprescindíveis nas organizações? 2. A adoção de novas tecnologias nas organizações pode trazer para o teletrabalho ferramentas úteis que colmatam as desvantagens apresentadas? 3. Encara o teletrabalho como uma estratégia de inovação organizacional?	
D Perceção de mudança		1. Como viu a adaptação por parte da equipa ao teletrabalho no decorrer das quarentenas? 2. Considera que fato de ser obrigatório a implementação do teletrabalho mudou a sua opinião sobre o mesmo? 3. Como encara o futuro do teletrabalho nas organizações? 4. Como reage a resistências internas à mudança	
F Considerações Finais		1. existe alguma questão dentro deste tema que gostasse de discutir? 2. Pretende alterar alguma das respostas as questões?	

