

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho remoto nos mais velhos, oportunidades e desafios para a sua inclusão produtiva

Ana Catarina Pacheco Barbosa

M

2024



FACULDADE DE ECONOMIA



Trabalho remoto nos mais velhos, oportunidades e desafios para a sua
inclusão produtiva

Ana Catarina Pacheco Barbosa

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira

2024

Para os meus pais Graciosa e José e para o meu amor Hugo.

Resumo

Esta dissertação de Mestrado aborda a problematização que tem vindo a ser realizada no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, no que concerne ao trabalho remoto e ao envelhecimento da população, e como consequência os atuais impactos nas sociedades atuais.

O número de pessoas mais velhas e a evolução da forma como se desenvolve o trabalho tem vindo a ser alvo de múltiplos estudos, contudo ainda existe carência de dados no que concerne a esta temática. A minha investigação procurou, por isso, ultrapassar esta tendência.

Assim, discutiu-se a forma de como o trabalho remoto é percecionado por parte dos mais velhos; como é que o trabalho remoto é desenvolvido em Portugal; e analisou-se a perceção dos trabalhadores mais velhos e dos gestores de recursos humanos no que concerne à motivação e adaptação ao trabalho remoto.

Concluiu-se que o trabalho remoto veio para ficar e que são múltiplos os pontos positivos que advém do mesmo, sem descurar os menos positivos. Os trabalhadores mais velhos adaptaram-se a esta nova forma de trabalhar, o que lhes permitiu melhorar a qualidade de vida e reduzir custos que estão associados ao trabalho presencial.

Palavras-chave: Envelhecimento; Trabalho remoto; Gestores de Recursos Humanos; Motivação; Adaptabilidade.

Abstract

This Master's dissertation addresses the problematization that has been carried out within the scope of Human Resources Management, with regard to remote work and the aging of the population, and as a consequence the current impacts on today's societies.

The number of older people and the evolution of the way work is carried out has been the subject of multiple studies, but there is still a lack of data on this subject. My research therefore sought to overcome this trend.

Thus, we discussed how remote work is perceived by older people; how remote work is developed in Portugal; and we analyzed the perception of older workers and human resources managers regarding motivation and adaptation to remote work.

It was concluded that remote working is here to stay and that there are many positive aspects to it, without neglecting the less positive ones. Older workers have adapted to this new way of working, which has enabled them to improve their quality of life and reduce the costs associated with face-to-face work.

Keywords: Aging; Remote work; Human Resources Managers; Motivation; Adaptability.

Índice

Introdução.....	8
Capítulo 1 – Enquadramento Conceptual	
O trabalho remoto.....	9
O trabalho remoto nos mais velhos.....	13
As especificidades do caso português.....	18
Capítulo 2 – Estratégia metodológica	
O modelo de análise.....	20
Metodologia.....	21
Capítulo 3 – Resultados	
Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.....	22
O trabalho remoto na perspetiva dos indivíduos com 50+ e dos gestores de RH..	24
Considerações finais.....	31
Limitações ao estudo e investigação futura.....	33
Referências bibliográficas.....	34
Anexos.....	37

Índice de tabelas

Tabela 1 – Sexo dos inquiridos.....	22
Tabela 2 – Habilitações literárias dos inquiridos.....	23

Introdução

A presente investigação trata do trabalho remoto nos mais velhos, e as oportunidades e desafios subjacentes. É possível afirmar que a motivação e pertinência para a execução deste trabalho prende-se com a carência de estudos que ainda existem neste âmbito, dado que apesar do trabalho remoto já existir, foi sobretudo no contexto de pandemia e pós pandemia que o mesmo se intensificou, e com isso diferentes desafios que se colocam aos trabalhadores de diferentes idades entre grupos etários no que concerne à forma de trabalhar tem-se agudizado.

Com efeito, são necessários mais estudos sobre a forma como indivíduos de diferentes idades lidam com as suas tarefas e rotinas diárias, bem como iniciativas e práticas que promovam as capacidades dos indivíduos para adequar os requisitos do seu trabalho às suas preferências ou necessidades pessoais (Russo et al, 2020).

Portugal foi o primeiro Estado-Membro a promulgar legislação para implementar o Acordo Europeu sobre O Teletrabalho de 16 de Julho de 2002, negociado pelos parceiros sociais a nível europeu (Carvalho, 2022). Esta necessidade encontra-se intrinsecamente relacionada com a intensificação do teletrabalho que também se verificou nas faixas etárias mais velhas.

Assim, esta investigação orientou-se para dar resposta às seguintes questões de partida:

1. Como é percecionado o trabalho remoto nos mais velhos?
2. Como é desenvolvido o trabalho remoto em Portugal?
3. Qual a perceção dos colaboradores mais velhos e dos gestores de RH relativamente ao trabalho remoto no que concerne à motivação e adaptação no trabalho?

Capítulo 1 – Enquadramento Conceptual

1.1. O trabalho remoto

O trabalho remoto não é um conceito novo ou uma nova forma de trabalhar. Teletrabalho, trabalho remoto, trabalho à distância, escritório virtual ou teletrabalho em casa são termos diferentes que se referem ao mesmo conceito, ou seja, realizar tarefas de trabalho fora das instalações do empregador no contexto de uma relação de trabalho, usando tecnologia da informação (Scheibe et al., 2022). Os empregadores consideram o trabalho remoto associado a menos declínios de produtividade em setores marcados por rendimentos e níveis de escolaridade mais elevados (Settels, 2023).

O trabalho remoto permitiu que os funcionários trabalhassem no local da sua escolha e no horário da sua preferência. Embora o trabalho remoto proporcionasse flexibilidade ao funcionário, não era uma prática muito popular na era pré-pandemia. Além disso, a opção de trabalho remoto estava disponível apenas em alguns setores e era exercida pelos funcionários apenas durante um período temporário de emprego (Varma, 2022).

Se na altura da Industrialização as pessoas tinham de ir para as fábricas exercer a sua força de trabalho, com o desenvolvimento de outros setores, muito do trabalho desenvolvido passou a ser realizado à distância. Assim, e de acordo com Rosenfield (2011) o trabalho remoto pode ser dividido em 6 grupos:

1. *Home Office*: trabalho na residência do trabalhador;
2. *Coworkings*: espaço relativamente próximo da residência do trabalhador e que pode ser compartilhado com outras empresas;
3. Escritórios satélites: tratam-se de subescritórios conectados à sede;
4. Atividades em campo ou viagens de trabalho;
5. Atividades *off-shore*: subcontratação de empresas fora do país de domicílio que desenvolvem trabalho remoto;
6. Trabalho informal ou teletrabalho combinado em que o funcionário ora realiza tarefas no escritório ou a partir de sua casa.

Este tipo de trabalho comporta consigo uma série de vantagens e desvantagens. Nilles (1994) retratou como vantagens do teletrabalho o aumento da produtividade, o reaproveitamento do tempo desperdiçado em trânsito, a flexibilidade laboral e

organizacional, melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e consequente aumento da educação dos filhos e benefícios ambientais (diminuição da poluição, consumo de energia e combustível). Como desvantagens apontou a diminuição do contacto físico e social, e a intensificação do uso das tecnologias.

Anteriormente ao período de pandemia, a maioria dos trabalhadores tinha poucas opções no que diz respeito à disponibilidade de trabalho remoto de empregos atraentes. Após a pandemia, as opções nesse sentido explodiram, especialmente para os que têm ensino superior. Trabalhar em casa agora é comum em muitos empregos que antes eram considerados inadequados para o trabalho remoto. O outro lado deste conjunto alargado de escolhas para os trabalhadores é um novo conjunto de oportunidades e desafios para os empregadores. Algumas organizações adotaram o trabalho remoto como um meio de melhorar o recrutamento e a retenção, moderar o crescimento salarial, reduzir as necessidades de espaço e cortar custos indiretos. Outros resistiram ao trabalho remoto porque o consideram prejudicial à produtividade, à inovação e ao desenvolvimento de competências ou antitético às suas culturas de local de trabalho (Barrero, 2023). Ou seja, o trabalho remoto tem sido encarado sobre diversas perspectivas.

Durante os primeiros meses da pandemia, as organizações recorreram ao trabalho remoto para sobreviver. Na verdade, os gestores incentivaram os funcionários a participarem no trabalho remoto, apesar dos vários desafios tecnológicos, como a fraca conectividade à Internet e a falta de hardware e software adequados nos locais remotos. É claro que o trabalho remoto evoluiu para além do trabalho a partir de casa ou da localização do cliente, para incorporar também o trabalho a partir de qualquer lugar (Varma, 2022). Trabalhar já não tem de ser em casa ou no escritório, mas pode ser num outro local. Não era quase possível trabalhar de uma outra forma, dado que foi sobretudo no contexto de pandemia Covid-19 que o teletrabalho se intensificou. O teletrabalho durante a pandemia aconteceu repentinamente, muitas vezes a tempo inteiro e em grande parte involuntário, uma vez que os governos e as organizações obrigaram os seus funcionários a trabalhar a partir de casa sempre que possível para conter a propagação do vírus (Scheibe et al., 2022). A verdade é que a pandemia da Covid-19 teve um impacto significativo no mercado de trabalho e em vários aspetos do trabalho e da vida dos trabalhadores (Bellotti, 2021).

Sob a ótica das empresas, a adoção do trabalho remoto possibilitou que as mesmas continuassem a funcionar e garantissem, de forma rápida, a saúde e a segurança dos empregados, ainda que de forma embrionária. Mas, sob a ótica dos trabalhadores, e da sua

vida familiar, o impacto desta nova forma de trabalhar trouxe algumas vantagens, mas muitos problemas, pois as linhas entre tempo de trabalho e o tempo da vida familiar ficaram misturadas (Chahad, 2021). Trabalhar em casa mantinha os indivíduos seguros em relação ao vírus, mas por outro lado, começaram a existir conflitos entre o trabalho e a vida familiar, em que muitos indivíduos não possuíam, por exemplo, um escritório para poder trabalhar isoladamente da restante família.

A pandemia também impulsionou outros desenvolvimentos que ajudaram a impulsionar uma mudança duradoura para o trabalho a partir de casa: novos investimentos em casa e dentro das organizações para facilitar o trabalho remoto e melhorar o seu desempenho, aprender fazendo no modo trabalhar a partir de casa, avanços em produtos e tecnologias que apoiam o trabalho remoto, uma aceitação social muito maior do trabalho a partir de casa e preocupações persistentes sobre os riscos de infecção que levam algumas pessoas a preferir o trabalho remoto (Barrero, 2023).

A Covid-19 transformou a forma como fazemos negócios de diversas maneiras. Dado que o trabalho ocupa uma grande parte da nossa vida quotidiana, não é surpreendente que o maior impacto da pandemia relacionada com o vírus tenha sido observado no local de trabalho. Um resultado crítico tem sido a forma como o trabalho é realizado e o local a partir do qual o trabalho é realizado. À medida que as organizações mudam dos modelos tradicionais de trabalho para o trabalho remoto, as relações no local de trabalho também passam por transformações (Varma, 2022).

A pandemia desencadeou uma experiência social em massa nos acordos de trabalho. Primeiro, toda essa experimentação gerou uma abundância de novas informações, alterando as percepções sobre a praticidade e a eficácia do trabalho em casa. A simultaneidade da experimentação entre fornecedores, produtores, clientes e redes comerciais também produziu informações e experiências que eram difíceis ou impossíveis de adquirir antes da pandemia. Em segundo lugar, os empregadores e os trabalhadores reotimizaram as modalidades de trabalho à luz das novas informações. Em particular, aqueles com experiências favoráveis no modo de trabalho a partir de casa optaram por manter taxas de trabalho a partir de casa mais elevadas após a pandemia do que antes da sua ocorrência (Barrero, 2023).

Os trabalhos com salários mais elevados são mais facilmente realizados a partir de casa substancialmente devido ao envolvimento de tecnologias informáticas avançadas. Um estudo adicional concordou que o trabalho remoto aumentou mais nos países mais fortemente

afetados pela Covid-19 e nos quais os acordos de teletrabalho foram efetivamente estruturados e desenvolvidos antes da pandemia. Consequentemente, sabemos muito sobre os fatores individuais e contextuais que influenciam o trabalho remoto durante a pandemia. No entanto, pouco se sabe sobre como os fatores de nível contextual condicionam estes preditores de nível individual do trabalho remoto na era da pandemia (Settels, 2023).

Embora trabalhar em casa ofereça a vantagem de poder atender às necessidades da família, o outro lado disso é que as procuras familiares podem, às vezes, atrapalhar o cumprimento dos requisitos e responsabilidades do trabalho. Por outro lado, a capacidade de trabalhar a partir de qualquer lugar pode ser um grande motivador para indivíduos que possam desejar a flexibilidade de trabalhar a partir de diferentes geografias e/ou aqueles que possam ter um parceiro cujo trabalho exija que estejam num local diferente. É claro que, dependendo da localização, há sempre a possibilidade de maior distração, o que pode impactar negativamente a produtividade e o desempenho. Na verdade, dadas as complexidades envolvidas com a quantidade crescente de trabalho remoto, os departamentos de recursos humanos precisariam de adaptar e/ou desenvolver sistemas e processos dedicados para gerir o trabalho (Varma, 2022).

De forma a antecipar taxas de trabalho a partir de casa constantes ou lentamente crescentes ao longo dos próximos anos é que as organizações continuarão a adaptar as suas práticas para gerir de forma mais eficaz os trabalhadores híbridos e totalmente remotos. Isso aumentará a produtividade no modo de trabalho em casa. Onde a experiência ensina que o trabalho remoto é inadequado, as organizações reverterão aos arranjos tradicionais, caso ainda não o tenham feito (Barrero, 2023).

1.2. O trabalho remoto nos mais velhos

A maioria dos líderes empresariais dos países industrializados parece ter percebido que a mudança demográfica, acompanhada pelo envelhecimento da população, pelas baixas taxas de natalidade e por grandes grupos de futuros reformados, terá enormes implicações para as suas empresas. Os gestores de RH, em particular, estão cada vez mais conscientes do facto de que têm uma imensa responsabilidade na gestão dos desafios da mudança demográfica em curso (por exemplo, falta de profissionais jovens, envelhecimento do pessoal de produção, aumento da diversidade etária da força de trabalho), a fim de garantir a produtividade a longo prazo das suas empresas (Boehm et al., 2013).

Dado que a força de trabalho está a envelhecer em todo o mundo, e os trabalhadores mais velhos podem ser de grande valor para suas empresas, as organizações devem reconsiderar suas políticas organizacionais e práticas, a fim de encorajar os trabalhadores mais velhos a permanecerem membros empenhados e ativos da força de trabalho (Kooij, 2010).

O envelhecimento populacional tem colocado novos desafios à sociedade em geral, na medida em que esta se tem deparado com dificuldades crescentes no desenvolvimento de formas de lidar com as especificidades desta população e com as disputas intergeracionais, principalmente no local de trabalho. No entanto, este fenómeno não é recente (Fula et al., 2012).

À luz do envelhecimento dramático da força de trabalho em muitos países industrializados, a gestão da diversidade etária tornar-se-á um grande desafio na gestão de recursos humanos. Para lidar com sucesso com uma força de trabalho com idades diversas, é crucial compreender como os funcionários de diferentes idades podem ser motivados (Drabe et al., 2015).

Nos últimos anos, os trabalhadores mais velhos tornaram-se uma categoria alvo das políticas de emprego em muitos países europeus. Sob pressão da UE, em particular, as políticas de emprego que promovem a reforma antecipada do mercado de trabalho estão a perder a sua legitimidade e a ser substituídas por medidas que incentivam os trabalhadores mais velhos a permanecer no mercado de trabalho durante mais tempo (Desmette et al., 2008).

A existência de diferenças entre os factores de satisfação profissional dos trabalhadores mais velhos e mais jovens implicaria a necessidade de conceber programas de RH específicos

para cada idade, para permitir a inclusão bem-sucedida de cada um destes dois grupos na vida profissional (Drabe et al., 2015).

Os trabalhadores não são apenas categorizados pelos outros em termos da sua idade, mas também se categorizam em termos de serem mais ou menos “jovens” ou “velhos”. É importante ressaltar que a medida em que os trabalhadores se classificam como parte do grupo de trabalhadores mais velhos pode influenciar a medida em que são propensos a serem afetados por estereótipos de idade. (Bal et al., 2015). Os estereótipos são o resultado de associações entre atributos (por exemplo, personalidade características, comportamentos) e categorias sociais (por exemplo, gênero, grupos etários, tipos de trabalho). O papel dos estereótipos no local de trabalho é relevante porque os estereótipos podem influenciar as decisões de trabalho. A verdade é que os decisores com estereótipos desfavoráveis sobre um grupo podem fazer atribuições desfavoráveis sobre os membros desse grupo. Por exemplo, os estereótipos de idade podem influenciar as decisões de contratação. No entanto, os trabalhadores mais jovens também enfrentam estereótipos negativos. Por exemplo, os trabalhadores mais jovens podem ser vistos como menos estáveis emocionalmente. Portanto, compreender como os trabalhadores mais velhos e mais jovens são percebidos pode ajudar a explicar as decisões que os gestores tomam sobre as pessoas e diferentes faixas etárias e como são tratados pelos colegas de trabalho (Bertolino et al., 2013).

Os funcionários mais velhos têm necessidades, valores e objetivos diferentes. A sua satisfação no trabalho é impulsionada por diferentes fatores em comparação com os funcionários mais jovens. Os funcionários mais velhos dão mais ênfase ao bom relacionamento com os colegas e menos ao salário, às oportunidades de progresso, à segurança no emprego e a ter um emprego interessante. Daí a importância das políticas de RH direcionadas para as diferentes faixas etárias (Drabe et al., 2015).

No seguimento da pandemia Covid-19, muitas pessoas passaram a trabalhar mais, outras perderam o emprego e outras passaram a trabalhar a partir de casa.

Segundo, Bellotti et al. (2021) os trabalhadores de diferentes idades podem beneficiar de diferentes tipos de estratégias, ou seja, recursos pessoais, como regulação emocional, capacidade para o trabalho e autoeficácia. Os trabalhadores mais velhos tiram o máximo partido de estratégias como a elaboração de intervenções sobre os pontos fortes, intervenções sobre a capacidade de trabalho e formações para competências digitais, enquanto os trabalhadores mais jovens beneficiam mais de intervenções sobre recursos pessoais ou quando são acompanhados por colegas mais velhos. Assim, de acordo com

Monahan et al. (2020) as políticas de emprego devem abordar a discriminação etária que existe, uma vez que a forma como o trabalho é encarado poderá ser diferente entre jovens e mais velhos, e como consequência as estratégias de trabalho. Alguns estudos demonstram que o facto dos trabalhadores mais jovens terem os filhos a cargo e terem de estar em teletrabalho revela-se uma dificuldade, também nos trabalhadores mais velhos temos um quadro similar em que muitas vezes cuidam dos pais idosos. Assim, a carga de trabalho e o cuidado dos filhos ou dos pais idosos podem ser exemplos de exigências que podem ser simultaneamente desafiantes e dificultadoras (Scheibe et al., 2022). Ainda assim, os trabalhadores mais velhos relataram frequentemente um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional e menos conflitos entre vida pessoal e profissional durante a crise da COVID-19. Os trabalhadores mais velhos relataram muitas vezes que as suas condições de trabalho melhoraram e que eram mais produtivos do que antes da crise. Parece que os trabalhadores mais velhos tinham maior probabilidade de reformular a crise e vê-la como uma oportunidade de crescimento pessoal. Os trabalhadores mais velhos, portanto, parecem possuir e utilizar recursos de formas únicas e benéficas, o que também poderia beneficiar os trabalhadores mais jovens. As organizações poderiam prestar atenção ao fornecimento de recursos profissionais a todos os funcionários e ao apoio às interações entre diferentes gerações de funcionários para promover o apoio social e a aprendizagem intergeracional.

Existem várias definições para o conceito de “mais velhos”, por exemplo, o Eurostat, define trabalhadores mais velhos como aqueles com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que trabalham e utilizam esta faixa etária demográfica para comparações entre países da UE.

As organizações devem agora abordar as diferenças relacionadas com a idade entre os seus funcionários e os gestores devem ter em conta a diversidade etária da sua força de trabalho. A introdução de sistemas de RH inclusivos à idade parece ser benéfica para todas as organizações e não apenas para aquelas caracterizadas por uma idade média elevada ou uma grande diversidade etária da sua força de trabalho (Boehm et al., 2013).

A literatura sobre diversidade etária cresceu rapidamente na última década. Como resultado, sabemos que existem diferenças entre os trabalhadores mais jovens e os mais velhos em termos de motivação no trabalho (Russo et al., 2020). Segundo Chahad (2021), o próprio trabalho remoto, especialmente, o *home office*, poderá ser um elemento de desigualdade intrageracional de rendimento, pois os trabalhadores jovens, aqueles pouco educados, os menos experientes possuem um baixo índice de teletrabalho. Isto os leva a

auferirem salários menores relativamente àqueles com maiores possibilidades de realizarem trabalho remoto.

O excesso de mortalidade da era Covid-19 moderou a forma como a idade, a saúde, a educação e o rendimento a nível individual afetaram o trabalho parcial ou totalmente remoto entre os europeus mais velhos (50-89 anos) que continuaram a trabalhar durante a pandemia (Settels, 2023). A verdade é que trabalhar a partir de casa era mais seguro, daí esta intensificação.

Presume-se que os trabalhadores mais velhos enfrentem exigências médias, ao mesmo tempo que desfrutam de elevados níveis de recursos, tanto no trabalho como em casa. Estando na fase de manutenção tardia, presume-se que os trabalhadores mais velhos tenham alcançado um bom domínio das suas tarefas de trabalho e se tornem mais seletivos e hábeis na definição das exigências do seu trabalho de acordo com os seus interesses. Além disso, ocupando cargos de chefia, tendem a gozar de elevada autonomia e segurança no emprego através de contratos de trabalho permanentes. As exigências familiares também podem ser menores do que nas primeiras fases da idade adulta, uma vez que as crianças são mais velhas e independentes; embora os funcionários mais velhos possam cuidar cada vez mais dos seus pais mais velhos (isto é, cuidar dos idosos). Ao mudar para o teletrabalho, é de esperar que os níveis relativamente mais baixos de exigências, aliados aos elevados níveis de recursos, amortecem o impacto das mudanças nos procedimentos de trabalho no bem-estar dos trabalhadores mais velhos (Scheibe et al., 2022).

Assim, os trabalhadores mais velhos relataram frequentemente um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional e menos conflitos entre vida pessoal e profissional durante a crise da Covid-19. Os trabalhadores mais velhos relataram muitas vezes que as suas condições de trabalho melhoraram e que eram mais produtivos do que antes da crise. Parece que os trabalhadores mais velhos tinham maior probabilidade de reformular a crise e vê-la como uma oportunidade de crescimento pessoal. Os trabalhadores mais velhos, portanto, parecem possuir e utilizar recursos de formas únicas e benéficas, o que também poderia beneficiar os trabalhadores mais jovens (Scheibe et al., 2022).

As políticas de emprego relacionadas com a COVID-19 têm de abordar a continuidade do emprego de todos os trabalhadores, incluindo a abordagem de potenciais barreiras para os idosos, tais como a sua capacidade de teletrabalhar dada a natureza do seu trabalho (Monahan et al., 2020).

Para alguns trabalhadores mais velhos, esta experiência revelou-se uma oportunidade para refletir sobre as suas carreiras e participar na exploração de carreiras, abrindo caminhos para carreiras alternativas, como o autoemprego (Grote, 2020).

Muitos gestores assumem que os trabalhadores mais velhos não conseguem aprender novas competências ou enfrentar os desafios de empregos que dependem da interação com a tecnologia da informação. Embora essas sejam crenças comumente aceites, há poucos dados que as apoiem na literatura. Além disso, muitos gestores desconhecem os fatores que poderiam facilitar a capacidade dos mais velhos de reingressar ou permanecer no mercado de trabalho (Sharit, 2004). Segundo alguns autores, os gestores de RH, bem como o pessoal de liderança em toda a empresa, devem estar conscientes do papel crucial de um clima positivo de diversidade etária na tradução (inclusiva da idade) das medidas de RH em desempenho e retenção de funcionários. Consequentemente, a promoção de níveis elevados de um clima diversificado em termos de idade parece muito valiosa. Além de investir em práticas de RH que afetam o clima de diversidade etária, as empresas também poderiam pensar em influenciá-lo de outras formas (Boehm et al., 2013).

Um trabalho que está a tornar-se mais difundido numa economia de mercado crescente orientada para os serviços e para o consumidor e que é muito propício ao teletrabalho é o serviço ao cliente. Esse tipo de trabalho agora pode ser feito facilmente por meios eletrónicos. As evidências sugerem que os idosos gostam deste tipo de trabalho devido aos seus aspetos sociais, mesmo na ausência de comunicação por voz (Sharit, 2004).

1.3. As especificidades do caso português

Em 2020, verificou-se um aumento dos trabalhadores que passaram a trabalhar habitualmente em casa, relativamente a 2019, de 128% a nível médio europeu e de 114% em Portugal. Em 2020, todos os países europeus registaram um crescimento do número de pessoas empregadas a trabalhar habitualmente em casa. Portugal passou a registar 13,9%, face aos 6,5% registados no ano anterior e aos 5,6% registados em 2011 (INE, 2021).

Em Portugal, talvez por não existirem programas específicos para trabalhadores de uma faixa etária mais avançada, não se nos apresenta uma definição para a idade do trabalhador mais velho. Já noutros países europeus, se bem que estes programas existam, na descrição das diferentes medidas e iniciativas, a definição de idade pode variar entre mais de 45 anos (e.g., Espanha), e mais de 50 (e.g., Bélgica, Reino Unido), sendo que a Holanda possui já programas para pessoas com mais de 40 anos (Fula et al., 2012).

A adoção de um conceito que assenta em dois únicos pressupostos, a saber, a atividade laboral (existência ou não) e a idade cronológica dos indivíduos, que ao mesmo tempo que categoriza um conjunto demasiado heterogéneo de indivíduos, remete para dimensões e atributos pouco favoráveis aos mesmos, é, não só discriminatória, como atentatória aos direitos dos indivíduos que se vêm indevidamente caracterizados (Fula et al., 2012).

A COVID-19 levou a um aumento extraordinário tanto do teletrabalho como do trabalho remoto, expondo algumas das fragilidades e lacunas da regulamentação portuguesa aplicável e levando o Parlamento português a aprovar uma nova lei sobre teletrabalho sob a forma de uma alteração ao Código do Trabalho que visa no alargamento da proteção dos teletrabalhadores. Este novo regulamento implementado pela Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, tem em conta quanto ao seu conceito e âmbito de aplicação; o acordo de teletrabalho e o princípio do voluntariado; direitos dos teletrabalhadores e deveres dos empregadores relacionados com equipamentos, ferramentas e despesas relacionadas com o teletrabalho; dever dos empregadores de se absterem de qualquer contacto durante os períodos de descanso; privacidade e proteção de dados; saúde, segurança e acidentes de trabalho; e o direito ao teletrabalho, nomeadamente por razões de conciliação entre vida pessoal e profissional (Carvalho, 2022).

Em Portugal e no resto do mundo, a pandemia Covid-19 acelerou a forma como se passou a trabalhar a partir de casa, uma vez que se assim não fosse, alguns setores paravam por completo a laboração. O aumento do teletrabalho, em Portugal, intensificou-se com

algumas fragilidades nomeadamente no que respeita à ausência de legislação para o efeito. A verdade, é que o trabalho remoto veio para ficar desde esta crise pandémica.

A situação do acesso ao emprego pode considerada como nominalmente positiva, uma vez que Portugal apresenta taxas de atividade de trabalhadores com mais de 55 anos superiores a 50%, esta é também uma situação complexa. Verificamos assim que, para além dos problemas de qualificação com reflexos significativos na empregabilidade e valorização salarial que o mercado faz das suas competências e capacidades, a dinâmica para a antecipação da saída do mercado de trabalho aparenta ser muito forte. Um dos problemas que atinge os trabalhadores mais velhos, no que diz respeito ao acesso ao emprego, é o facto de estes trabalhadores receberem muito menos ofertas de emprego que os mais jovens e possuírem apenas cerca de 10% das oportunidades de formação (Fula et al., 2012).

Em Portugal, pode considerar-se que o novo quadro jurídico português para o teletrabalho melhora os direitos dos trabalhadores, aborda alguns dos problemas levantados durante os confinamentos e formula a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal através do teletrabalho, incentivando uma mudança cultural no sentido de uma distribuição equitativa do trabalho de cuidados entre homens e mulheres (Carvalho, 2022).

Capítulo 2 – Estratégia metodológica

O presente capítulo faz parte integrante da estratégia metodológica adotada neste projeto de investigação.

2.1 O modelo de análise

Ao nível das questões de partida foram formuladas as seguintes:

1. Como é percecionado o trabalho remoto nos mais velhos?
2. Como é desenvolvido o trabalho remoto em Portugal?
3. Qual a perceção dos colaboradores mais velhos e dos gestores de RH relativamente ao trabalho remoto no que concerne à motivação e adaptação no trabalho?

Com o intento de dar resposta às questões de partidas elaborei os seguintes objetivos gerais e específicos:

Objetivo geral:

- Explorar as situações de trabalho remoto nos mais velhos e conhecer as linhas de adaptabilidade dos trabalhadores ao mesmo.

Objetivos específicos:

- Discutir o impacto do trabalho remoto nos trabalhadores mais velhos no âmbito de uma empresa.
- Mapear o contexto organizacional de desenvolvimento do trabalho remoto nos mais velhos em Portugal.
- Revelar dimensões de adaptabilidade e motivação ao trabalho remoto com enfoque na perspetiva dos mais velhos e dos gestores de RH.

2.2 Metodologia

No que respeita à metodologia a utilizar recorri a uma estratégia qualitativa através das entrevistas semiestruturadas. Segundo Silva (2009), a arte de toda a entrevista consiste em criar, por parte do entrevistador, uma situação de diálogo onde as respostas do entrevistado sejam fidedignas e válidas. Assim, irei definir vários tópicos de perguntas, fornecendo ao entrevistado a possibilidade de alterar a ordem das questões, bem como abordar temas paralelos e interdependentes que me permitam avançar com outras questões ao longo da entrevista. A entrevista semiestruturada parte de um guião previamente definido por parte do entrevistado, que não impede do entrevistado trocar a ordem das questões ou até mesmo o entrevistador fazer questões que não constam no guião previamente definido.

Escolhi a entrevista porque me permitiu abordar de forma mais aprofundada as questões que serão colocadas. Por ser semiestruturada também me permitiu alterar a ordem das questões e elaborar questões novas de acordo com as respostas dadas por parte dos entrevistados. As entrevistas são individuais e gravadas. Foi, ainda, solicitado o consentimento informado a todos os participantes. Estas entrevistas tiveram uma duração de cerca de 30 minutos e foram realizadas via plataforma teams. Os participantes foram selecionados através de contactos realizados pelas várias redes sociais.

As entrevistas para serem analisadas foram alvo de uma análise de conteúdo.

Capítulo 3 – Resultados

3.1 Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

O processo de caracterização da amostra mostra-se extremamente importante, uma vez que nos permite identificar os indivíduos alvo do estudo. Nesta investigação, apliquei entrevistas a um total de 14 indivíduos, sendo 8 com mais de 50 anos e 6 gestores de recursos humanos.

Nas entrevistas procurei caracterizar os indivíduos de acordos com alguns parâmetros. Nos indivíduos com 50+ questioneei acerca do género, idade, nível de escolaridade, profissão, familiares a cargo e tipo de teletrabalho. Por sua vez, nos gestores de RH foi questionado o género, a idade, o nível de escolaridade, a profissão e antiguidade na empresa.

Assim, segue a caracterização da amostra:

Tabela 1 – Sexo dos inquiridos

Sexo		
	N (50 +)	N (Gestores RH)
Feminino	4	5
Masculino	4	1
Total	8	6

Relativamente ao género dos indivíduos entrevistados, no grupo dos 50+ existe um equilíbrio composto por quatro homens e quatro mulheres, no que concerne aos gestores de RH a maioria são mulheres.

Quanto à idade todos os inquiridos do grupo 50+ têm 50 ou mais anos, sendo que a idade mais avançada foi de 60 anos. A idade média dos gestores de RH é de 35 anos.

Tabela 2 – Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações literárias		
	N	N
	50+	Gestores de RH
Não sabe ler nem escrever	-	-
Sabe ler e escrever, sem grau de ensino	-	-
Ensino básico (1º ciclo)	1	-
Ensino básico (2º ciclo)	-	-
Ensino básico (3º ciclo)	-	-
Ensino Secundário (12º ano ou equivalente)	1	-
Ensino médio/bacharelato	-	-
Licenciatura	3	4
Pós graduação/curso de especialização	1	-
Mestrado	2	2
Doutoramento	-	-
Pós Doutoramento	-	-
Total	8	6

No que diz respeito à escolaridade no grupo dos 50+ temos um indivíduo com o ensino básico, um com o ensino secundário e os restantes com ensino superior. Quanto aos gestores de RH têm todos escolaridade superior de licenciatura ou mestrado.

Quanto à profissão, nos indivíduos com 50+ temos um informático, 2 técnicas de recursos humanos, 2 comerciais, 1 bancário, 1 administrativa e 1 engenheiro eletrotécnico.

No que concerne aos familiares a cargo que foi questionado aos indivíduos com 50+ anos, 5 responderam que têm familiares a seu cargo. Quanto ao regime de teletrabalho, a grande maioria tem um regime híbrido, sendo que 1 têm 100% teletrabalho.

Quanto à antiguidade na empresa dos gestores de RH o indivíduo com menos tempo de empresa é de cerca de 10 meses e o que tem mais anos de empresa é de 5 anos.

3.2 O trabalho remoto na perspetiva dos indivíduos com 50+ e dos gestores de RH

Com o intento de dar resposta às questões de partida da presente investigação, os resultados obtidos transparecem essas mesmas respostas. Quando questionados sobre o modelo atual de trabalho remoto grande parte dos indivíduos tem um tipo de teletrabalho híbrido, em que existem dias que ficam em casa e outros em que se deslocam para o escritório. Isto vai de encontro ao que refere a literatura de que a predominância é um misto entre teletrabalho e trabalho presencial. Este ponto vai de encontro à questão de partida acerca de como é desenvolvido o trabalho remoto em Portugal.

Questionados sobre se mudariam o sistema atual de trabalho remoto a grande maioria revela que não, uma vez que no híbrido existe um equilíbrio que permite a socialização no escritório e o trabalho mais isolado em casa. Mesmo no caso do indivíduo com 100% de teletrabalho, revelou que não mudaria o atual sistema, uma vez que combate a carência de interação social com o conceito de esplanada virtual que a empresa criou. Ou seja, os indivíduos encaram o sistema híbrido enquanto o equilíbrio que conseguem encontrar entre o trabalho remoto e o presencial.

“Não é só a viagem, é o processo de deslocação... é a gasolina, é as portagens, é tudo. Se eu saio às 5h do escritório, só chego a casa às 6h e tal. É muito trânsito, não consigo ir buscar o meu filho à escola. E eu rendo muito menos no trabalho. É muita distração, muitas pessoas a falar. Em minha casa tenho o meu escritório e já estou acostumada. Tenho ecrãs enormes onde trabalho concentrada e ninguém me interrompe. E eu acho que funciona muito bem. Eu trabalho com a Alemanha então não faz diferença. Eu vou para o escritório mas a minha equipa continua na Alemanha. Eu vou para o escritório para fazer reuniões teams. Não faz muito sentido”.

“O trânsito e o tempo que demoro dava-me mais jeito ficar mais vezes em casa”.

“Aquilo que no início no Covid se estranhou, agora o teletrabalho é um hábito que todos estamos confortáveis. Já estamos habituados às rotinas”.

Quanto à motivação do teletrabalho para o exercício das funções a maioria revela que o teletrabalho permite executar de forma mais eficaz e eficiente as funções a que se propõem.

Este ponto vai de encontro à questão de partida referente à percepção do trabalho remoto no que concerne à motivação e adaptação no trabalho.

“Eu sou uma pessoa muito matinal. Eu às vezes acordo 5h e pouco da manhã, trabalho um bocado, vou para o ginásio, volto e às 8h estou aqui já a trabalhar. Trabalho com a roupa do ginásio, ao final do dia tomo banho e pronto. Se eu tivesse que ir para o escritório não conseguia ir para o ginásio, porque quando vou para o escritório acordo muito cedo... é o trânsito, é o engarrafamento... Não posso ir buscar o meu filho na escola. Trabalho muito menos, porque passo 2h no carro nos engarrafamentos. Não compensa”.

No que concerne à flexibilidade de horários no trabalho remoto e gestão do tempo, todos referem que conseguem conciliar melhor a vida pessoal com a familiar, em que, por exemplo, conseguem em determinados períodos resolver assuntos da vida pessoal sem colocar em causa o normal funcionamento do trabalho.

“Por mim, quanto mais flexibilidade, melhor. E eu, pessoalmente, trabalho melhor em casa que no escritório”.

“Eu tenho mais flexibilidade em casa e para mim funciona muito bem. Eu começo a trabalhar bem cedo, tiro só meia hora de almoço, consigo render mais... Tenho mais concentração e às 5h posso terminar e ir buscar o meu filho à escola. Para mim funciona muito bem”.

“É melhor. Quando estou a trabalhar em casa até posso entrar um bocadinho mais tarde e ao final do dia compensar. Consegue-se conciliar melhor a vida de casa com a do trabalho”.

“É possível fazer o almoço em casa e parar para almoçar”.

Quanto questionados sobre os pontos positivos e negativos do trabalho remoto e presencial encontramos múltiplas respostas. Este ponto vai de encontro à forma como o trabalho remoto é percecionado por parte dos mais velhos. Relativamente aos aspetos positivos do trabalho remoto:

“Eu vivo a 50 km do meu escritório e, obviamente, quando vou ao escritório perco muito tempo no trânsito”.

“Se eu estou a teletrabalhar, posso perfeitamente dar de comer ao cão. Ou ir à rua para que faça as suas necessidades sem prejudicar muito o meu trabalho. E, em vez de estar a trabalhar, estou no carro a conduzir”.

“Costumo dizer que trabalho mais uma hora por dia, hora e meia, quando estou em casa. Porque não tenho transportes, não tenho que estacionar, e ainda por cima, na hora do almoço, é mais fácil. Ou seja, acabo por trabalhar muito mais horas praticamente sem dar por nada”.

“Os colaboradores conseguem conciliar a sua vida profissional e pessoal, o que acaba por fazer com que consigam gerir melhor as suas agendas e conseguem ser ainda mais produtivos?”.

Quanto aos aspetos negativos do trabalho remoto:

“No trabalho remoto, perde-se um pouco esta parte da interação e desta disponibilidade imediata para trocar ideias”.

No que diz respeito aos pontos positivos e negativos do trabalho presencial:

“O trabalho presencial o ponto positivo é a interação. Fala-se com as pessoas. A conversa pessoal é muito diferente. Pelo menos eu, abraço as pessoas. Conversas pessoais que não se fala do teams. É um dia em que a pessoa está com autoestima mais elevada, porque a pessoa arranja-se para ir ao escritório. Usa batom. É um dia diferente. Mas no geral eu vejo mais pontos positivos no teletrabalho, do que no presencial”.

“Trabalho presencial, pontos positivos é facilidade de contacto, troca de ideias. É mais fácil ler as pessoas. Principalmente quando está na posição de mentoring. É super importante para os júniores poder acompanhá-los, poder puxar por eles, poder motivá-los, etc”.

“Os pontos negativos é a deslocação, necessidade de fazer refeições fora de casa”.

Quanto aos desafios do trabalho remoto são várias as respostas:

“Os desafios, é o que eu dizia, é um bocado ter que estar sempre dependente das ligações telefónicas ou Teams”.

“Por vezes é a dificuldade de comunicar rapidamente. Por vezes torna-se um pouco mais difícil. Porque no trabalho presencial é uma conversa de dois ou três minutos. No trabalho remoto já temos que nos coordenar mais um pouco. Combinar”.

“Os maiores desafios, não haver contato com as pessoas, é um grande desafio. O perder-se um bocadinho a ligação com a cultura da empresa. Lá está, as pessoas não tendo que ir à empresa, por vezes perde-se um bocadinho essa ligação”.

No que respeita ao lidar com a menor interação social que existe no trabalho remoto muitos indicam que vão ao ginásio, fazem caminhadas, conversam com os colegas de trabalho em salas virtuais, etc.

“Lido bem. Lido bem também, porque já estou muito habituada e falamos muito por Teams. E já desde 2018, que teletrabalho, é uma questão da habito já de conseguir não perder totalmente o contato e comunicar muito por Teams. Em vez de mandar um e-mail ao meu chefe a explicar toda uma situação, por Teams perguntas posso ligar e explicar a situação. E sempre utilizamos câmara para tudo, para falar”.

“Diariamente vou ao ginásio. Tenho lá interação no ginásio. As pessoas que conheço treinam lá há cinco anos. Vou buscar sempre o meu filho ao final do dia na escola. Às vezes faço caminhada com a minha vizinha no final do dia. Eu tenho sempre contacto com pessoas fora do trabalho. Muitas vezes tenho feiras de emprego das faculdades, então é um dia diferente. Então é assim que preencho a necessidade de interação social”.

Todos os inquiridos responderam que não sentem dificuldades tecnológicas ao trabalhar remotamente e todos sentem apoio da chefia e do pessoal de IT.

Quando questionados se sentem alguma consequência positiva ou negativa ao trabalhar remotamente, temos um individuo que refere que deixou de trabalhar sentado e comprou uma mesa maior para trabalhar de pé. Temos outro individuo que começou a sentir problemas no joelho devido a passar muitas horas sentado. Por outro lado, temos inquiridos que respondem que se sentem melhor porque têm mais tempo para ir ao ginásio, por exemplo.

“Porque já não conseguia arranjar posição na cadeira. E não estava 100% confortável, não. E só por experiência, pensei, vamos começar a trabalhar em pé. Neste momento estou em pé. Já estou assim há 6 meses”.

“A minha saúde física melhorou muito porque eu agora consigo ficar mais tempo no ginásio, porque moro a menos de 5 minutos do ginásio. Em termos de tempo eu ganhei, em termos de saúde física eu tenho mais tempo para me dedicar mais. Às vezes até à hora de almoço vou ao ginásio. E mental sem dúvida, só o facto de não enfrentar trânsito... o stress do tráfego”.

“A parte física sinto. Porque o escritório, apesar de tudo, anda-se mais e levanta-se mais. Porque se é chamado, porque se faz qualquer coisa com o colega, etc. Em casa, de facto, eu tenho que me forçar a parar de trabalhar de vez em quando. Ou trabalhar de pé. Se eu tivesse dinheiro, comprava uma mesa alta. Até que pode subir e descer. E eu sinto que a minha circulação das pernas está pior. Está mal, está mal. A parte mental, não sinto afetada de todo.

Eu estou melhor sozinho em casa. Eu tenho uma casa bonita, com coisas que eu acolhei ao longo da vida. E é muito confortável”.

“Nem positiva, nem negativa? Porque também se eu estivesse no escritório, eu tinha que estar parado. E eu, às vezes, no escritório, com algumas pressões que existem ou que existiam e que continuam a existir, se calhar fazia-me mais mal à cabeça”.

Relativamente ao impacto financeiro do trabalho remoto, apesar de identificarem que gastam mais eletricidade, por outro lado poupam combustível, refeições fora e tempo de trânsito.

“Não gasto gasolina nem portagem. Quando estou em casa como a comida de minha casa”.

“E poupo também na roupa, porque não é preciso ter tanta roupa, porque trabalho de fato de treino. Eu acho que se poupa dinheiro”.

Todos referem que a empresa deveria manter e até aumentar o trabalho remoto, dado que são muitos os aspetos positivos identificados.

“E eu creio que é a direção que vamos ter que tomar porque é muito mais flexível. As pessoas são mais felizes”.

“Deixar de usar nunca. De deixar de usar eu vou procurar outro trabalho. É uma qualidade de vida que eu ganhei e que não quero perder mais. Eu já rejeitei uma vaga de emprego em que eu tinha de ir 3 vezes por semana ao escritório. Porque não compensa. Eu adquiri um patamar que não quero voltar atrás. Agora não tenho a sensação de estar presa”.

Quanto às questões mais direcionadas para os gestores de RH, foi questionado quais são as dificuldades e resistências entre os trabalhadores no trabalho remoto os quais responderam:

“Vamos tendo pequenos momentos de conversa com os colaboradores, para percebermos estas situações”.

A grande maioria prefere gerir trabalhadores presencialmente, pela facilidade de comunicação que existe.

“Eu acho que presencialmente é sempre melhor, porque tu acabas, muitas vezes, a pessoa, se lidares diariamente com a pessoa ou presencialmente, muitas vezes acabas por resolver uma série de questões que eles possam ter, enquanto que remotamente às vezes é um bocadinho mais complicado”.

“Remotamente, acho importante que o gestor vá pedindo alguns pontos de situação, vá dando feedbacks, dando deadlines, de forma a que haja acompanhamento do trabalho que está a ser feito, e para que os colaboradores não se sintam pouco acompanhados”.

Quando questionados sobre os principais impulsionados da motivação que existe quando se trabalha remotamente as respostas foram:

“A autonomia e a confiança que é depositada no trabalhador é algo que impulsiona a motivação para o exercício das funções”.

Algumas empresas pagam uma espécie de subsídio para os trabalhadores que estão a trabalhar remotamente, outras não tem qualquer benefício.

“Todos os trabalhadores da empresa têm direito a um euro diário, net, líquido, portanto, pelos dias que estão em home office”.

“A empresa disponibiliza aos colaboradores um valor mensal de apoio ao teletrabalho”.

Quando questionados sobre as estratégias que utilizam para manter a motivação dos trabalhadores no trabalho remoto:

“É assim, eu tento ser o mais presente possível, e acho que todos tentamos isso, ou seja, fazer follow-ups com a pessoa sobre os mais diversos assuntos”.

“Nós podemos, por exemplo, criar daily meetings, ou seja, meetings diários com a equipa, podemos sempre fazer isso, para as pessoas colocarem as suas questões, para falar-se um bocadinho, ter aquela meia hora ao início do dia, digamos assim, para as pessoas se começarem a ambientar ao dia de trabalho. Existe também a possibilidade de fazer com o team leaders o one-to-one, ou seja, a cada semana ou a cada 15 dias haver uma meeting entre o colaborador e o team leader para ver se está tudo bem, se tem alguma dificuldade, por exemplo, algum suporte”.

Portanto, através das respostas obtidas podemos concluir que os mais velhos preferem, cada vez mais, o trabalho remoto em detrimento do trabalho presencial, procurando um equilíbrio entre os dois. No que respeita à motivação, os indivíduos sentem-se mais motivados em regime de teletrabalho o que lhes permite conciliar melhor a vida profissional e familiar, sem descurar os pontos positivos e negativos do regime remoto e presencial. No

que concerne às dificuldades tecnológicas, as mesmas não são visíveis nos entrevistados. Quanto aos apoios financeiros, algumas empresas implementam sistemas de apoio, outras não. Ainda assim, a maioria refere que ao teletrabalhar conseguem poupar mais.

Quanto à socialização que existe nos dois tipos de trabalho, grande parte consegue manter uma vida social ativa ao trabalhar remotamente.

É, ainda, unânime que todos querem manter o atual regime de trabalho que têm, e se possível intensificar ainda mais o teletrabalho.

Os gestores de RH conseguem motivar os colaboradores ainda que remotamente, sendo que alguns preferem dirigi-los presencialmente em detrimento da direção à distância.

Considerações finais

Em jeito de conclusão é possível afirmar que o trabalho remoto já existia anteriormente à pandemia da Covid-19, mas foi com esta que se intensificou. Existem, cada vez mais, indivíduos a trabalhar a partir de casa ou de qualquer outro lugar. Esta mutação na forma como se trabalha levou vários investigadores sociais a estudarem esta matéria. O teletrabalho intensificou-se em várias faixas etárias e este estudo centrou-se nos indivíduos das faixas etárias mais envelhecidas.

São múltiplos os desafios que se colocam ao trabalho remoto e ao longo dos tempos indivíduos, empresas e famílias têm feito esforços para se adaptarem a esta nova realidade.

Em Portugal, existem, cada vez mais, indivíduos a trabalhar a partir de casa, daí a necessidade de se criar legislação para controlar este tipo de trabalho.

No seguimento deste estudo, que se pautou pela análise do trabalho remoto em indivíduos mais velhos e nos próprios gestores de RH verificou-se que os indivíduos se encontram satisfeitos em regime de trabalho remoto, sendo que existem aspetos em que preferem trabalhar presencialmente. Foi verificado, que as dificuldades tecnológicas foram colmatadas e que os indivíduos conseguem conciliar de forma pacífica a vida familiar e social enquanto estão em regime de trabalho remoto. Aliás, foi mesmo referido que conseguem conciliar melhor dada a flexibilidade de horários que se verifica neste tipo de trabalho. No que concerne aos aspetos positivos e negativos do trabalho remoto e presencial, verificou-se que os aspetos negativos do remoto superam os positivos do presencial.

Alguns indivíduos referem que trabalham melhor em casa e têm menos custos do que se tivessem de se deslocar para o escritório todos os dias. É, ainda, referido que conseguem ter uma vida mais saudável por fazerem refeições em casa e por terem mais tempo para atividade física, como ir ao ginásio por exemplo.

No que concerne à motivação, a mesma está subjacente no trabalho remoto, em que é visível que os indivíduos se sentem motivados para a persecução das suas funções, e os gestores de recursos humanos também se sentem perfeitamente capazes de motivar à distância.

Quanto às implicações na saúde, temos alguns indivíduos que referem que sentem algumas mazelas derivadas do trabalho remoto, aliás um deles passou mesmo a trabalhar de pé. Os restantes, referem que se sentem a sua saúde melhorada por estarem em trabalho remoto.

Portanto, é possível concluir através da presente investigação que o trabalho remoto é cada vez melhor encarado pelos indivíduos. Se outrora parecia um cenário impensável, hoje em dia, com o desenvolvimento das tecnologias é possível trabalhar a partir de qualquer lugar. O trabalho remoto tem sido alvo de diversos estudos que também contribuem para a Gestão de Recursos Humanos e para a forma como os indivíduos encaram este regime de trabalho. Há também muito debate sobre o que podemos aprender com esta enorme mudança na forma como vivemos e trabalhamos para um futuro mais positivo (Grote, 2020).

Limitações ao estudo e investigação futura

No que diz respeito às limitações ao estudo e variáveis para investigação futura são vários os aspetos que podemos enumerar.

Na presente investigação os indivíduos entrevistados são sobretudo de qualificações superiores, pelo que seria interessante investigar indivíduos com habilitações mais baixas e possivelmente com cargos menos elevados nas empresas.

É possível referir que poderia revelar-se interessante estudar indivíduos de faixas etárias mais envelhecidas, alguns deles, perto da idade da reforma. Isto porque, nestes indivíduos, poderá verificar-se outro tipo de respostas no que respeita às dificuldades tecnológicas e às limitações físicas que o trabalho remoto poderá proporcionar. Por outro lado, cada vez mais, temos filhos que regressam a casa dos pais, e com eles trazem consigo uma família já constituída, pelo que seria interessante estudar o impacto do trabalho remoto em famílias numerosas, em que os mais velhos tem consigo outros indivíduos a cargo.

Revela-se, também, interessante perceber se uma investigação quantitativa e realizada a um maior número de indivíduos poderia ter impactos diferentes nas respostas dadas.

Uma investigação internacional, comparando as respostas de indivíduos mais velhos de diferentes países também se revelaria interessante.

Referências Bibliográficas

- Bal, P., de Lange, A., Van der Heijden, B., Zacher, H., Oderkerk, F., & Otten, S. (2015). Young at heart, old at work? Relations between age, (meta-)stereotypes, self-categorization, and retirement attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.002>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., & Grote, G. (2021). Rapid Review on COVID-19, Work-Related Aspects, and Age Differences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105166>
- Bertolino, M., Truxillo, D., & Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 867-885. <http://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0222>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Carvalho, C. (2022). The new regulation of telework and remote work in Portugal: Considerations and prospects. *E-journal of Internacional and Comparativa Labour Studies*, 11 (3).
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a “worker” becomes an “older worker”: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-185. <http://doi.org/10.1108/13620430810860567>
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>

Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Uma contribuição para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, XXX(3), 285-300.

Grote, G., Pfrombeck, J., & Truxillo, D. (2020). Uncertainty in Aging and Lifespan Research: Covid-19 as Catalyst for Addressing the Elephant in the Room. *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 246-250. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa020>

Instituto Nacional de Estatística (2021). Estatísticas da população. <http://www.ine.pt>

Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. <http://doi:10.1002/job.666>

Monahan, C., Macdonald, J., Lytle, A., Apriceno, M., & Levy, S. R. (2020). COVID-19 and ageism: How positive and negative responses impact older adults and society. *Am Psychol*, 75(7), 887-896. <https://doi.org/10.1037/amp0000699>

Nilles, J. M. (1994). Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters. *VNR Computer Library*.

Rosenfield, C.L. & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54 (1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/s011-52582011000100006>

Russo, S., Antino, M., Zaniboni, S., Caetano, A., & Truxillo, D. (2020). The Effect of Age on Daily Positive Emotions and Work Behaviors. *Oxford University Press*, 20 (20), 1-11.

Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during Crisis and the Role of Age: Involuntary Telework during the COVID-19 Pandemic. *Int J Environ Res Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>

Settels, J. (2023). Conditional on the Environment? The Contextual Embeddedness of Age, Health, and Socioeconomic Status as Predictors of Remote Work among Older Europeans through the COVID-19 Pandemic. *Sociological Perspectives*, 66 (4), 609–639.

Sharit, J., Czaja, S., Hernandez, M., Yang, Y., Perdomo, D., Lewis, J., Lee, C., Nair, S. (2004). An Evaluation Of Performance by Older Persons on a Simulated Telecommuting Task. *Journal of Gerontology*, 59 (6), 305-316.

Silva, V. (2009). Para o estudo da entrevista. *Edições Colibri*.

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>

Zeetano Chahad, J. P. (2021). O futuro do trabalho pós Covid-19. *Ciência & Trópico*, 45(1). [https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1\(2021\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1(2021)art6)

Anexos

Anexo 1: Consentimento informado

A investigação intitulada “Trabalho remoto nos mais velhos, oportunidades e desafios para a sua inclusão produtiva” decorre no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos e tem como principal objetivo explorar as situações de trabalho remoto nos mais velhos e conhecer as linhas de adaptabilidade dos trabalhadores ao mesmo.

O resultado da investigação, orientada pelo Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, será apresentado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista gravada. Toda a informação recolhida nesta investigação é estritamente confidencial e a sua identidade não será revelada. A sua participação neste estudo é de carácter totalmente voluntário, podendo desistir em qualquer altura, ou recusar-se a participar, sem quaisquer consequências.

Depois de ler as explicações acima mencionadas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Data:

Assinatura:

Anexo 2: Guião de entrevista 50+

GUIÃO DE ENTREVISTA – 50+

1. Gostaria de começar por lhe fazer algumas questões sobre o trabalho remoto na sua empresa. Como descreve o seu modelo atual de trabalho remoto?
2. Mudaria o sistema atual de trabalho remoto? Porquê?
3. Na sua opinião, o trabalho remoto motiva-o para o exercício das suas funções? Porquê?
4. Como é que encara a flexibilidade de horários e a gestão do tempo no trabalho remoto?
5. Quais são os pontos positivos e negativos que identifica no trabalho remoto e no trabalho presencial?
6. O trabalho remoto afetou a sua capacidade para conciliar a vida pessoal e profissional? Porquê?
7. Quais são os maiores desafios que enfrenta no trabalho remoto?
8. Como é que lida com a menor interação social que existe no trabalho remoto?
9. Sente dificuldades tecnológicas ao trabalhar remotamente? Quais? Como é que as supera?
10. Sente alguma consequência positiva e/ou negativa na sua saúde física/mental ao trabalhar remotamente?
11. Qual é o impacto financeiro que o trabalho remoto tem para si?
12. Sente apoio e confiança das chefias e do IT durante o trabalho remoto?
13. Na sua opinião, a empresa deveria manter ou deixar de usar o trabalho remoto? Porquê?

Muito obrigada pela sua colaboração!

(Identificar género; idade; nível de escolaridade; profissão; se tem familiares a cargo; tipo de teletrabalho)

Anexo 3: Guião de entrevista Gestores de RH

GUIÃO DE ENTREVISTA – Gestores RH

1. Gostaria de começar por lhe fazer algumas questões sobre o trabalho remoto na sua empresa. Como descreve o seu modelo atual de trabalho remoto?
2. Mudaria o sistema atual de trabalho remoto? Porquê?
3. Na sua opinião, o trabalho remoto motiva os colaboradores para o exercício das suas funções? Porquê?
4. Quais são, na sua perspetiva, os maiores desafios ao trabalho remoto?
5. Como é que identifica as dificuldades e resistências entre os trabalhadores no trabalho remoto?
6. Prefere gerir trabalhadores remotamente ou presencialmente?
7. Quais são, na sua opinião, os principais impulsionadores da motivação que existe quando se trabalha remotamente?
8. Como é que a empresa recompensa o desempenho dos trabalhadores que trabalham remotamente?
9. Quais são as estratégias que utiliza para manter a motivação dos trabalhadores que estão em trabalho remoto?
10. Como é que encara a flexibilidade de horários e a gestão do tempo no trabalho remoto?
11. Quais são os pontos positivos e negativos que identifica no trabalho remoto e no trabalho presencial?
12. Na sua opinião, a empresa deveria manter ou deixar de usar o trabalho remoto? Porquê?

Muito obrigada pela sua colaboração!

(Identificar género; idade; nível de escolaridade; profissão; antiguidade na empresa)