

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

IMPACTO DO *WORKING FROM ANYWHERE* NO COMPORTAMENTO
INOVADOR DO TRABALHADOR: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
EMPRESAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

ANDRÉ FILIPE PAIXÃO MOGO BRÁS

OUTUBRO - 2021

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

IMPACTO DO *WORKING FROM ANYWHERE* NO COMPORTAMENTO
INOVADOR DO TRABALHADOR: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
EMPRESAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

ANDRÉ FILIPE PAIXÃO MOGO BRÁS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RICARDO MARINO FRANCISCO RODRIGUES

OUTUBRO - 2021

Agradecimentos

Quero começar por agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Ricardo Rodrigues. O seu apoio e as suas sugestões foram basilares na realização desta dissertação.

Deixo também um especial agradecimento à minha família pelo seu apoio incansável e todo o carinho demonstrado ao longo deste percurso.

Quero agradecer à Ana por estar sempre a meu lado e pela sua disponibilidade para me motivar nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus amigos por partilharem comigo a sua alegria contagiante.

Por último, quero agradecer a todas as pessoas e empresas que participaram neste estudo. O seu altruísmo e prontidão serão sempre alvo do meu maior apreço.

O meu sincero agradecimento a todos.

Resumo

O objetivo deste trabalho passa por analisar o impacto que o *Working From Anywhere* tem no comportamento inovador do trabalhador. Tendo em conta que esta é uma relação pouco estudada na literatura foram realizadas entrevistas a trabalhadores de cinco empresas intensivas em conhecimento, com o intuito de colmatar esta lacuna no estudo sobre inovação.

Os resultados obtidos mostram que o *Working From Anywhere* aumenta a capacidade dos trabalhadores para criarem ideias novas e úteis, através de um acréscimo de autonomia no trabalho, e que a capacidade dos trabalhadores para implementar novas ideias pode ser prejudicada caso percecionem existir uma deterioração do *feedback* que recebem dos colegas. Os resultados mostram também que a falta de interação social característica num ambiente de escritório pode influenciar o compromisso afetivo, *feedback* dos colegas e apoio dos colegas. Em particular, os trabalhadores sentem que a falta de interação social diminui a sua ligação emocional à empresa.

Palavras-chave: *Working From Anywhere*; Trabalho remoto; Teletrabalho; Comportamento inovador; Inovação

Abstract

This study aims to analyse the impact that Working From Anywhere has on employee's innovative behaviour. Given that this relationship is not fully covered in the literature, interviews were carried out with workers from five knowledge-intensive companies in order to fill this gap in the study on innovation.

The results obtained show that Working From Anywhere increases the worker's ability to create new and useful ideas, through an increase in autonomy at work, and that the worker's ability to implement new ideas can be impaired if they perceive that there is a deterioration of feedback they receive from their co-workers. The results also show that the lack of social interaction prevalent in an office environment can influence affective commitment, co-worker feedback and co-worker support. In particular, workers feel that the lack of social interaction diminishes their emotional attachment to the company.

Keywords: Working From Anywhere; Remote work; Teleworking; Innovative behaviour; Innovation

Índice

Índice de figuras	v
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. <i>Working From Anywhere</i>	3
2.1.1. <i>Novas formas de trabalho e o papel das tecnologias da informação e comunicação</i>	3
2.1.2. <i>Adoção de novas formas de trabalho</i>	5
2.1.3. <i>Conceptualização do WFA</i>	7
2.1.4. <i>Benefícios e desvantagens do WFA</i>	9
2.2. <i>Inovação</i>	12
2.2.1. <i>Conceptualização da inovação</i>	12
2.2.2. <i>Comportamento inovador</i>	14
2.2.3. <i>Antecedentes do comportamento inovador</i>	17
3. Metodologia de Investigação	19
3.1. <i>Modelo de análise</i>	19
3.2. <i>Métodos e técnicas de pesquisa</i>	21
3.2.1. <i>Instrumento de recolha de dados</i>	23
3.2.2. <i>Universo e amostra do estudo</i>	24
4. Resultados e discussão	24
4.1. <i>Caracterização da amostra</i>	24
4.2. <i>Análise e discussão dos dados</i>	24
4.2.1. <i>Autonomia no trabalho</i>	25
4.2.2. <i>Compromisso afetivo</i>	28
4.2.3. <i>Apoio dos colegas</i>	29
4.2.4. <i>Feedback dos colegas</i>	31
5. Conclusão	34
Bibliografia	36
Anexos	48

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de análise	19
Figura 2: Mapa de códigos	25

1. Introdução

A realização deste trabalho final de mestrado serve como requisito obrigatório para a conclusão do mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. A finalidade desta pesquisa é compreender a relação entre *Working From Anywhere*, uma forma emergente e pouco estudada de trabalho remoto (Choudhury et al., 2021), e o comportamento inovador do trabalhador.

A pandemia COVID-19 veio alterar a forma como as pessoas vivem e trabalham (Carillo et al., 2021; Hodder, 2020; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021) e atraiu a atenção de muitos gestores para práticas de trabalho remoto, como o *Working From Anywhere* (Choudhury et al., 2020). O teletrabalho tornou-se obrigatório para muitos trabalhadores (Xiao, 2021; Zhang et al., 2020) como consequência da imposição de medidas governamentais para a contenção do coronavírus e proteção dos cidadãos (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

A pandemia pode alterar os comportamentos no longo prazo na medida em que serviu como experimentação forçada, que pode fazer ultrapassar a inércia organizacional e aumentar permanentemente as práticas de trabalho remoto (Nathan & Overman, 2020). O aumento do trabalho remoto em consequência da pandemia COVID-19 reforça a necessidade de futura investigação (Eldér, 2020), nomeadamente sobre o seu impacto na inovação no trabalho (Kniffin, et al., 2021; Nathan & Overman, 2020). Falhar em inovar pode colocar em causa a capacidade de uma empresa de ganhar e manter vantagens competitivas (Bysted, 2013; Curzi et al., 2019; Salas-Vallina, 2020; Shanker et al., 2017; Tang et al., 2019).

A capitalização do comportamento inovador dos trabalhadores é uma forma essencial de as organizações se tornarem inovadoras (Shah et al., 2020). O facto de os trabalhadores serem uma importante fonte de inovação para as empresas e a evidência de que a inovação afeta o desempenho organizacional (Newman et al., 2018; Shanker et al., 2017), tem suscitado particular interesse académico pelo estudo dos antecedentes do comportamento inovador (Battistelli et al., 2019; Newman et al., 2018). Apesar da sua importância, o conhecimento sobre o comportamento inovador e como este pode ser influenciado é ainda fragmentado e inconsistente (Bos-Nehles et al., 2017).

Ao nível académico, a importância desta investigação prende-se com o interesse do estudo do *Working From Anywhere* na realidade empresarial portuguesa, perante o

impacto que tem no comportamento inovador dos trabalhadores. Na literatura analisada não foram encontrados estudos que relacionem esta prática com o comportamento inovador, pelo que esta investigação pode ajudar a compreender o fenómeno e servir de suporte para a adoção de melhores práticas de gestão. O contributo social prende-se com o facto de o trabalho remoto ter um impacto cada vez maior na sociedade, o qual foi exacerbado pelo contexto pandémico em que este estudo foi realizado (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Elldér, 2020; Kniffin et al., 2021; Monteiro et al., 2021). Face a esta exposição inicial, a investigação foi alicerçada em torno da seguinte questão de investigação: “Qual o impacto do *Working From Anywhere* no comportamento inovador do trabalhador?”.

Este trabalho tem como objetivo geral aferir qual a influência que a prática do *Working From Anywhere* tem no comportamento inovador do trabalhador.

Como objetivos específicos, o presente trabalho propõe-se a:

- Aferir o impacto do *Working From Anywhere* no comportamento inovador do trabalhador, através da autonomia no trabalho;
- Aferir o impacto do *Working From Anywhere* no comportamento inovador do trabalhador, através do compromisso afetivo;
- Aferir o impacto do *Working From Anywhere* no comportamento inovador do trabalhador, através do *feedback* dos colegas;
- Aferir o impacto do *Working From Anywhere* no comportamento inovador do trabalhador, através do apoio dos colegas.

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, socorrendo-se da realização de entrevistas a trabalhadores de cinco empresas portuguesas. As proposições subjacentes ao estudo serão referidas posteriormente.

Após a introdução, o presente documento encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é explanado o estado da arte relativo aos principais conceitos em estudo: *Working From Anywhere* e Inovação. No segundo capítulo é exposto o modelo de análise e as principais escolhas metodológicas. No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos e a sua discussão. O quarto e último capítulo expõe as conclusões do trabalho.

2. Enquadramento teórico

2.1. *Working From Anywhere*

2.1.1. *Novas formas de trabalho e o papel das tecnologias da informação e comunicação*

Apesar do trabalho tradicional de escritório não ser uma coisa do passado e continuar a ser a principal prática no mercado laboral (Mas & Pallais, 2020), a verdade é que novas formas de trabalho - mais flexíveis, autónomas, colaborativas e empreendedoras - são cada vez mais comuns (Aroles et al., 2019; Kröll & Nüesch, 2019). O Fórum Económico Mundial identificou as mudanças no ambiente de trabalho e a flexibilidade no trabalho como os principais fatores de mudança atuais nas economias desenvolvidas (World Economic Forum, 2016).

A globalização, a volatilidade económica e as mudanças tecnológicas têm causado um grande conjunto de transformações no mundo do trabalho. O trabalho é visto por muitos como já sendo independente do espaço e do tempo e apresentando desta forma mais flexibilidade e autonomia (Aroles et al., 2019). Cada vez mais trabalho é realizado fora do seu local convencional (Felstead & Henseke, 2017) e a pandemia COVID-19 veio reforçar a tendência para o trabalho remoto (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Monteiro et al., 2021).

O ambiente complexo e competitivo gerado por uma economia movida pelo conhecimento, obriga as empresas a repensar as suas práticas organizacionais e de trabalho. Muitas empresas têm expandido os limites das suas organizações para abarcarem uma força de trabalho dispersa, com o objetivo de alcançar os melhores talentos e servir clientes a um nível global, através da utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC) (Brunelle & Fortin, 2021). Por outro lado, os trabalhadores procuram formas de melhorar o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. O *Working From Anywhere* pode, potencialmente, responder a estas necessidades (Miglioretti et al., 2021).

As TIC vieram mudar a forma como as empresas “criam e capturam valor, onde e quando trabalhamos, e como interagimos e comunicamos” (Casco & Montealegre, 2016, p. 350). Estas tecnologias alteraram os custos associados à oferta de novas formas

de trabalho permitindo empregar de forma remota e mais flexível (Mas & Pallais, 2020).

Na aceção tradicional do trabalho as ferramentas definem onde os trabalhadores são necessários para desempenhar as suas tarefas (Hopkins & McKay, 2019). Atualmente, através das TIC, cada vez mais tarefas podem ser desempenhadas em qualquer lugar e qualquer altura (Hopkins & McKay, 2019; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021; Taskin & Bridoux, 2010). Tal como os recursos digitais são utilizados independentemente do tempo e do espaço, também a distância geográfica perdeu importância (Cascio & Montealegre, 2016). Através das TIC os trabalhadores não necessitam estar no espaço físico das suas organizações para exercerem o seu trabalho de uma forma eficiente (Hopkins & McKay, 2019; Vilhelmson & Thulin, 2016).

A dissociação entre tarefa e local de trabalho é mais forte ao nível do trabalho do conhecimento (Charalampous et al., 2019; Hopkins & McKay, 2019), onde o *Working from Anywhere* se encontra com maior predominância (Martínez-Sánchez et al., 2007; Neirotti et al., 2013; Taskin & Bridoux, 2010). Trabalhadores do conhecimento são “trabalhadores que adquirem, criam e aplicam conhecimento para o desempenho do seu trabalho” (Charalampous et al., 2019, p. 51, 52). Este tipo de trabalho envolve um “nível de competências independente das necessidades do empregador (*i.e.*, educação superior)” (Ojala & Pyöriä, 2018, p. 407), a tendência para um maior grau de autonomia no trabalho e utilização das TIC para a realização de tarefas fora do escritório (Charalampous et al., 2019; Ojala & Pyöriä, 2018).

Apesar de todos os trabalhos envolverem algum grau de conhecimento, este tipo de trabalho requer conhecimento menos tangível, mais teórico e abstrato quando comparado com trabalhos de cariz mais manual e rotineiro que utilizam conhecimento “mais contextual, menos intelectual e menos criativo” (Charalampous et al., 2019, p. 52).

As limitações com que o trabalho do conhecimento é desempenhado têm-se esbatido com a redução dos custos das TIC, com o acesso fácil à internet e a proliferação de dispositivos móveis (Biron & van Veldhoven, 2016; Boell et al., 2016). Através das TIC é possível a consulta de caixas de email, efetuar videochamadas de trabalho ou realizar tarefas fora do escritório (Charalampous et al., 2019). A tecnologia

de nuvem, por exemplo, permite aos trabalhadores acederem a informação da sua empresa em qualquer lugar (Spreitzer et al., 2017; Stiles & Smart, 2021). As condições para se trabalhar fora de um escritório através das TIC nunca estiveram tão elevadas (Biron & van Veldhoven, 2016; Boell et al., 2016).

2.1.2. Adoção de novas formas de trabalho

A pandemia COVID-19 veio alterar a forma como as pessoas vivem e trabalham (Carillo et al., 2021; Hodder, 2020; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021) e atraiu a atenção de muitos gestores para práticas de trabalho remoto, como o WFA (Choudhury et al., 2020). O teletrabalho tornou-se obrigatório para muitos trabalhadores (Xiao, 2021; Zhang et al., 2020) em consequência da imposição de medidas governamentais para a contenção do coronavírus e proteção dos cidadãos (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Mesmo em situações de relaxamento das medidas de confinamento os governos encorajam a utilização de trabalho remoto por tempo indeterminado (Carillo et al., 2021).

O teletrabalho não teve o sucesso que se lhe previa e a sua adoção foi desde o início relativamente lenta (Eldér, 2020; Martínez-Sánchez et al., 2007; Vilhelmson & Thulin, 2016). Quando o teletrabalho surgiu, na década de 1970, esperava-se que todas as pessoas viessem a trabalhar remotamente. No entanto, a generalidade dos trabalhadores ainda trabalha nas instalações do empregador (Eldér, 2020; Eurofound and the International Labour Office, 2017).

Um motivo para esta adoção lenta está associado às práticas tradicionais de gestão que têm favorecido a presença dos trabalhadores e têm constituído uma forte barreira ao trabalho remoto em larga escala (Pyöriä, 2011; Soroui, 2021). Trabalho remoto requer que a gestão se foque mais nos resultados e desempenho e não tanto no controlo sobre o que fazem e como fazem os trabalhadores. Existe um receio por parte da gestão relativo à perda de controlo, o que leva a que exista resistência à mudança (Pyöriä, 2011).

As lacunas ao nível da regulação são outro motivo pelo qual o teletrabalho tem tido uma difusão mais lenta (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Pyöriä, 2011). O teletrabalho envolve uma reorganização da forma como se processa o trabalho e tem diversas implicações ao nível da relação laboral (Hodder, 2020). A falta de um quadro

contratual bem estabelecido e de uma cultura de teletrabalho tem levado a uma certa marginalização destas práticas (Pyöriä, 2011). Existe a necessidade de legislação e regulação para proteger os trabalhadores que se encontram a trabalhar remotamente (International Labour Office, 2020) e definir os direitos e deveres de trabalhadores e empresa. O teletrabalho não deve ser utilizado para realizar trabalho extra não remunerado, nem para que o trabalhador tenha de estar disponível o dia todo. Os teletrabalhadores devem gozar do mesmo estatuto e condições de trabalho que outros trabalhadores em funções semelhantes (Pyöriä, 2011). É necessária regulação também ao nível da higiene e segurança no trabalho, nomeadamente em questões de ergonomia e do cumprimento dos horários de trabalho. Não devem também ser imputados aos trabalhadores os custos em que estes incorrem para trabalhar remotamente (International Labour Office, 2020; Pyöriä, 2011).

A pandemia COVID-19 pode alterar os comportamentos no longo prazo na medida em que serviu como experimentação forçada, a qual pode fazer ultrapassar a inércia organizacional e aumentar permanentemente as práticas de trabalho remoto (Nathan & Overman, 2020). A pandemia veio colocar em suspenso as práticas normais de trabalho e acelerar a tendência já existente de passagem do trabalho para os meios online e virtual, impulsionando a tendência para o trabalho remoto, como o *Working From Anywhere* (Kniffin et al., 2021).

É possível que muitos trabalhadores que começaram teletrabalho na pandemia continuem após a crise (Zhang et al., 2020). A Twitter anunciou em maio de 2020 que os seus trabalhadores podem escolher continuar permanentemente em trabalho remoto, renunciando assim ao regresso aos escritórios (Xiao et al., 2021). Conforme exposto, as novas formas de trabalho deverão ser estudadas (Eldér, 2020; Kniffin, et al., 2021), nomeadamente o seu impacto na produtividade, criatividade e inovação (Kniffin, et al., 2021; Nathan & Overman, 2020).

Após um longo período de adoção lenta o teletrabalho começa a ter uma crescente aceitação (Vilhelmson & Thulin, 2016). Estudos recentes indicam que 85% dos *Millenials* querem recorrer totalmente ao teletrabalho (Hopkins & McKay, 2019). As novas gerações estão mais acostumadas a estar conectadas à internet e a trabalhar fora dos locais tradicionais, valorizam mais a flexibilidade e expressam maior interesse no teletrabalho (Hopkins & McKay, 2019). Cada vez mais pessoas exercem a maior

parte do seu trabalho em casa, num café, ou em qualquer outro lugar fora das instalações do seu posto de trabalho (Spreitzer et al., 2017).

2.1.3. *Conceptualização do WFA*

O termo *telecommuting* surge através dos trabalhos de Jack Nilles e consiste na substituição total ou parcial das deslocações diárias para o trabalho, pela utilização das tecnologias de informação (Nilles, 1988). *Telecommuting* é estudado como uma alternativa ao transporte privado em zonas urbanas e suburbanas com o objetivo de mitigar os custos de transporte associados ao congestionamento automóvel e a crescente utilização energética (Nilles, 1975). Nilles (1975) pretendeu estudar se as telecomunicações poderiam substituir ou reduzir a necessidade dos trabalhadores se deslocarem diariamente para escritórios centralizados.

Telecommuting é “um acordo de trabalho alternativo em que os trabalhadores desempenham tarefas que costumam ser realizadas num local de trabalho primário ou central, noutra lugar” (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1525). Existe uma troca de local no *telecommuting*, em que o outro lugar é a casa do trabalhador ou um local alternativo, como um escritório remoto mais próximo da sua residência (Gajendran & Harrison, 2007).

Apesar de *telecommuting* e teletrabalho serem dois termos que na maioria das vezes são utilizados como sinónimos (Messenger & Gschwind, 2016; Soroui, 2021), atualmente é lhes atribuído um significado distinto. No conceito de teletrabalho, a localização geográfica do trabalhador é essencialmente irrelevante para o desempenho do seu trabalho. Acompanhando esta evolução, o próprio Nilles incorpora posteriormente o termo *telecommuting* no conceito mais alargado de teletrabalho, considerando *telecommuting* como um subconjunto de teletrabalho (Nilles, 1988).

Hopkins & McKay (2019, p. 260) definem teletrabalho como

Um acordo entre empregador e empregado que permite que o trabalho seja regularmente realizado fora do local habitual de trabalho, reduzindo o tempo de deslocação, utilizando as TIC que reproduzem aspetos significativos de um ambiente de trabalho centralizado.

Através do teletrabalho os trabalhadores podem realizar as suas tarefas a partir de qualquer outro lugar que não seja o local de trabalho formal do empregador (Soroui, 2021), como por exemplo a partir de sua casa, de um café (Hopkins & McKay, 2019; Soroui, 2021), de espaços de *co-working* de terceiros (Soroui, 2021), de uma livraria ou de um *hub* próximo do local onde moram (Hopkins & McKay, 2019, p. 260), no local do seu cliente (Morganson et al., 2010; Taskin & Bridoux, 2010) ou em algum meio de transporte (Taskin & Bridoux, 2010).

Messenger e Gschwind (2016) consideram três gerações de teletrabalho na sua análise à literatura sobre teletrabalho desde o seu início nos anos 70 até ao presente. Estas são o *Home Office*, o *Mobile Office* e o *Virtual Office*. A fase inicial da literatura sobre teletrabalho foca-se num tipo de trabalho remoto, o *Home Office*. Neste tipo de acordo entre trabalhador e empregador, o local de trabalho é na casa do trabalhador ou perto dela. Apesar da descentralização do local de trabalho, é também um trabalho estacionário, uma vez que o trabalhador tem limites geográficos. Isto está também relacionado com o facto das TIC de primeira geração, nomeadamente computadores e telefones, não terem a capacidade de dar mobilidade ao trabalhador enquanto este trabalha (Messenger & Gschwind, 2016). O *Home Office* leva a uma sobreposição da vida profissional com a vida pessoal (Aroles et al., 2019).

Na geração do *Mobile Office* dispositivos portáteis mais pequenos e leves como laptops, notebooks e telemóveis permitem aos trabalhadores exercer o seu trabalho a partir de qualquer lugar, não só de casa ou do escritório (Messenger & Gschwind, 2016), mas também de outros espaços como o comboio ou um café (Aroles et al., 2019). O trabalho começa a libertar-se de locais específicos e estacionários e da sua lógica espacial bipolar. Em resposta a esta evolução os governos começam a legislar sobre matérias relacionadas com o teletrabalho, como horários de trabalho e segurança e saúde no trabalho (Messenger & Gschwind, 2016).

A terceira geração do teletrabalho é o *Virtual Office*. Com a proliferação do acesso à internet e de dispositivos portáteis como smartphones e o armazenamento de informação em nuvem o trabalho pode ser realizado em espaços intermédios como elevadores ou passeios, através por exemplo da leitura de emails ou outros documentos (Aroles et al., 2019; Messenger & Gschwind, 2016). Conforme exposto, o teletrabalho evoluiu desde uma ideia inicial destinada a reduzir os custos de deslocação dos

trabalhadores para a mobilização do trabalho de escritório, até todo um novo modo de trabalho virtual. Este novo *Virtual Office* em que a conectividade é constante devido às novas TIC transformou o trabalho em si omnipresente (Messenger & Gschwind, 2016). Trata-se de uma evolução extrema uma vez que qualquer local pode fazer parte da rotina de trabalho, inclusivamente deslocações entre locais (Aroles et al., 2019, p. 288).

Devido às diferentes perspetivas com que o teletrabalho tem sido estudado várias designações surgiram para descrever estas práticas. Termos como *Working From Home*, trabalho flexível, trabalho móvel (Akbari & Hopkins, 2019), *telecommuting*, trabalho virtual (Afonso et al., 2021; Morganson et al., 2010), *distributed work*, trabalho remoto e teletrabalho (Afonso et al., 2021) têm sido utilizados indiscriminadamente para descrever práticas semelhantes (Akbari & Hopkins, 2019; Morganson et al., 2010). Uma vez que teletrabalho não se restringe a trabalho a partir de casa ou a trabalho flexível (Hopkins & McKay, 2019), podendo ser encarado de uma forma lata como trabalho a partir de qualquer lugar e a qualquer momento (Martínez-Sánchez et al., 2007; Morganson et al., 2010), *Working From Anywhere* (WFA) surgiu como um conceito mais contemporâneo para descrever esta prática (Hopkins & McKay, 2019). O termo WFA surge da necessidade de dar mais clareza ao conceito e é assim considerada uma designação mais apropriada (Akbari & Hopkins, 2019), pelo que será o termo utilizado no remanescente deste trabalho.

Trabalhadores em regime de WFA não necessitam de viver na mesma localização geográfica em que se situa a empresa em que trabalham. Desta forma, para além da flexibilidade temporal que é dada pelo *Working From Home* o WFA dá também ao trabalhador flexibilidade geográfica (Choudhury et al., 2020).

2.1.4. *Benefícios e desvantagens do WFA*

Os benefícios e desvantagens apontados ao WFA são muitas vezes divergentes, paradoxais e contraditórios (Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019). Isto pode dever-se à diversidade de disciplinas a partir dos quais o WFA é analisado e à divergência quanto ao conceito em si e aos métodos de estudo (Hopkins & McKay, 2019).

Aos trabalhadores o WFA pode oferecer maior flexibilidade e produtividade (Akbari & Hopkins, 2019; Bélanger & Allport, 2008; Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019), menor tempo de deslocação e redução do stress (Afonso et al., 2021;

Akbari & Hopkins, 2019; Hopkins & McKay, 2019; Martínez-Sánchez et al., 2007). É esperado que trabalhadores em regime de WFA possam sentir-se mais autônomos (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010; Spreitzer et al., 2017), uma vez que têm mais controlo sobre onde e quando o trabalho é realizado (Brunelle & Fortin, 2021; Miglioretti et al., 2021; Morganson et al., 2010). No WFA, “os riscos e responsabilidades de coordenar o desempenho do trabalho” são transferidos para os indivíduos (Soroui, 2021, p. 3). É também esperado que os trabalhadores sintam maior compromisso para com a organização (Martínez-Sánchez et al., 2007; Spreitzer et al., 2017). Outros benefícios apontados ao WFA são a redução da necessidade de recuperação mental dos trabalhadores (Hopkins & McKay, 2019) e o apelo ao seu desejo de independência (Stiles & Smart, 2021).

O WFA pode levar a um acréscimo na satisfação no trabalho (Afonso et al., 2021; Bélanger & Allport, 2008; Hopkins & McKay, 2019; Miglioretti et al., 2021; Morganson et al., 2010) e de bem-estar, através da autonomia (Afonso et al., 2021; Morganson et al., 2010) e flexibilidade que providencia. No entanto, o isolamento profissional pode atuar como contra força (Morganson et al., 2010). A perda da socialização existente num ambiente de escritório pode ser um fator inibidor para os trabalhadores (Afonso et al., 2021; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010; Stiles & Smart, 2021) e levar a isolamento social e perda de envolvimento com o trabalho (Boell et al., 2016; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010). Apesar da existência de ferramentas de colaboração virtual como o Zoom, a carência de presença física é uma das principais queixas dos trabalhadores (Afonso et al., 2021), os quais podem sentir-se mais alienados em relação aos seus colegas (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019), reduzindo o trabalho de equipa e a colaboração (Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019), assim como sentir-se mais desmotivados (Hopkins & McKay, 2019). Os trabalhadores podem também sentir mais solidão e ter um decréscimo de compromisso e de identificação para com a sua organização (Boell et al., 2016; Spreitzer et al., 2017).

WFA pode ajudar os trabalhadores a conciliarem melhor a sua vida profissional e pessoal, reduzindo conflitos relacionados com o trabalho e a família (Boell et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Morganson et al., 2010; Spreitzer et al., 2017), na medida em que lhes providencia autonomia e flexibilidade para gerir as suas tarefas

profissionais e familiares (Miglioretti et al., 2021; Morganson et al., 2010; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021), aumentando a sua satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). No entanto, paradoxalmente, o WFA pode ser prejudicial para o equilíbrio trabalho/casa, na medida em que pode aumentar a permeabilidade entre trabalho e vida pessoal (Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019; Morganson et al., 2010; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Os trabalhadores podem não conseguir desligar-se do trabalho, física e mentalmente, e continuar a trabalhar por mais horas, resultando em stress acrescido (Morganson et al., 2010; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Podem também estar sujeitos a mais distrações por parte de familiares e de colegas, através de meios virtuais. Esta sobreposição da vida profissional e pessoal e necessidade de constante disponibilidade pode ser particularmente prejudicial para as mulheres uma vez que estas geralmente têm de conciliar mais o trabalho com outros encargos domésticos, acentuando assim a desigualdade de género (Çoban, 2021; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021). Desta forma, as mulheres necessitam de encetar um maior esforço para manter um equilíbrio profissional/pessoal, pelo que o potencial benefício para esse equilíbrio é gorado quando não são tidas em conta as diferenças de género (Çoban, 2021).

Para os empregadores existem também benefícios como um aumento de produtividade, uma maior taxa de retenção de trabalhadores, mitigação dos transtornos causados pela necessidade de deslocação dos trabalhadores (Akbari & Hopkins, 2019; Hopkins & McKay, 2019) e redução do absentismo. Permite também o acesso a trabalhadores qualificados dispersos geograficamente (Afonso et al., 2021; Akbari & Hopkins, 2019; Hopkins & McKay, 2019) e aumenta a eficiência na utilização dos recursos das empresas (Akbari & Hopkins, 2019; Hopkins & McKay, 2019). As empresas podem também baixar custos com a redução das necessidades ao nível das suas instalações (Afonso et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Soroui, 2021; Spreitzer et al., 2017).

Não obstante, do lado da gestão pode também haver resistência ao trabalho remoto quando existe uma preferência por centralizar os trabalhadores no escritório. Tanto trabalhadores como gestores podem temer que o WFA leve a um isolamento profissional e seja prejudicial para as suas carreiras (Stiles & Smart, 2021).

Trabalhadores em regime de WFA encontram-se longe dos seus supervisores pelo que necessitam de mais autogestão (Spreitzer et al., 2017). As empresas podem também rezear não conseguir medir e controlar a produtividade e compromisso dos trabalhadores (Boell et al., 2016).

2.2. Inovação

2.2.1. Conceptualização da inovação

Apesar da unanimidade quanto à importância da inovação para o sucesso, sobrevivência e renovação das empresas (Chung et al., 2017; Lin & Sanders, 2017), existe falta de consenso quanto ao que esta realmente significa (Prange & Schlegelmilch, 2018). Não obstante, inovação implica algum tipo de alteração e pode ser definida como “novas ideias que são aplicadas de formas fundamentalmente diferentes para gerar valor novo ou adicional” (Lee & Trimi, 2018, p. 2). Inovação não se trata apenas da criação de ideias novas e úteis, mas também da sua efetiva introdução na organização (Purc & Laguna, 2019).

Os resultados mais frequentemente associados à inovação são a introdução de novos produtos e serviços, ao que é chamado de inovação de produto. No entanto, inovação como um resultado pode incluir inovação de “processo, de marketing, do modelo de negócio, da cadeia de abastecimento, ou organizacional” (Kahn, 2018, p. 454).

Um dos equívocos mais comuns consiste na ideia de que inovação tem de ser algo completamente novo e radical. Inovação compreende não só a introdução de grandes ideias que alteram significativamente as práticas existentes, como também melhorias incrementais que resultam dos desafios que surgem diariamente no trabalho (Purc & Laguna, 2019). A inovação “compreende um *continuum*, que vai desde menores mudanças incrementais até grandes inovações radicais” (Kahn, 2018, p. 454).

A inovação incremental consiste em “pequenas alterações ou desenvolvimentos a produtos ou tecnologias existentes” (Andreeva et al., 2017, p. 212). Estas inovações envolvem a melhoria contínua daquilo que já é conhecido, consomem períodos de tempo mais curtos e constituem o tipo mais frequente de inovação (Lee & Trimi, 2018). A inovação incremental envolve refinar conhecimento existente e uma procura

localizada de conhecimento. A ambiguidade é menor e o processo de inovação inclui alguma previsibilidade sobre o resultado esperado, pelo que envolve menos incerteza e riscos na atuação dos trabalhadores (Andreeva et al., 2017).

A inovação radical envolve grandes alterações (Prange & Schlegelmilch, 2018) e a exploração do desconhecido. Pode assumir a forma de novas “invenções, patentes ou modelos de negócio” (Lee & Trimi, 2018, p. 2). Este tipo de inovação consome mais tempo devido às necessidades de “I&D, experimentação, regulação e aceitação no mercado” (Lee & Trimi, 2018, p. 2). A inovação radical pode começar num mercado existente mas o objetivo final é de ser o primeiro ator num novo mercado (Lee & Trimi, 2018). Estas inovações são mais exigentes em termos da necessidade de recursos e apresentam um maior risco quando comparadas à inovação de natureza mais incremental (Kahn, 2018). A inovação radical envolve uma procura mais alargada por conhecimento que é ainda desconhecido para a empresa, a qual pode inclusive não saber que tipo de conhecimento tem de procurar ou onde procurar. Desta forma, a incerteza e ambiguidade do comportamento dos trabalhadores e dos resultados a alcançar é muito maior (Andreeva et al., 2017).

A inovação e o comportamento inovador assumem cada vez mais importância como resposta às alterações económicas (Bani-Melhem et al., 2018; Chung et al., 2017), globalização (Bani-Melhem et al., 2018) e crescente competitividade empresarial (Bani-Melhem et al., 2018; Chung et al., 2017; Tang et al., 2019; Y. Wei et al., 2020). Falhar em inovar pode colocar em causa a capacidade de uma empresa de ganhar e manter vantagens competitivas (Bysted, 2013; Curzi et al., 2019; Salas-Vallina, 2020; Shanker et al., 2017; Tang et al., 2019). Por conseguinte, o fomento da inovação tornou-se um objetivo estratégico para todo o tipo de organizações (Battistelli et al., 2019).

A capitalização do comportamento inovador dos trabalhadores é uma forma essencial de as organizações se tornarem inovadoras (Shah et al., 2020). A inovação tem a sua origem em ideias, as quais são desenvolvidas e trabalhadas por pessoas (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). São os trabalhadores que criam e implementam soluções inovadoras nas organizações (Bos-Nehles et al., 2017; Purc & Laguna, 2019) pelo que os seus comportamentos são essenciais para a inovação nas organizações (Purc & Laguna, 2019; Bysted, 2013). O facto de os trabalhadores serem uma importante fonte de inovação para as empresas e a evidência de que a inovação afeta o desempenho

organizacional (Newman et al., 2018; Shanker et al., 2017) tem suscitado particular interesse académico pelo estudo dos antecedentes do comportamento inovador (Battistelli et al., 2019; Newman et al., 2018). Apesar da sua importância, o conhecimento sobre o comportamento inovador e como este pode ser influenciado é ainda fragmentado e inconsistente. Isto pode inibir a inovação nas empresas na medida em que estas podem não saber como estimular os trabalhadores para incorrerem num comportamento inovador (Bos-Nehles et al., 2017). Conforme exposto, é crucial estudar os fatores que promovem o comportamento inovador (Kwon & Kim, 2020; Salas-Vallina, 2020; Scott & Bruce, 1994; Shah et al., 2020).

2.2.2. *Comportamento inovador*

O comportamento inovador consiste na “geração, promoção e implementação intencional de ideias novas e úteis, para benefício do indivíduo, do grupo, da organização e da sociedade em geral” (Battistelli et al., 2019, p. 362).

O comportamento inovador pode deste modo ser conceptualizado como um processo com três fases (Janssen, 2000). A primeira fase é a geração da ideia e surge com o reconhecimento por parte do trabalhador da existência de uma oportunidade ou problema, assim como das competências técnicas para confrontar essa necessidade identificada (Bammens, 2016; Scott & Bruce, 1994). Os gatilhos para a geração da ideia podem ser, por exemplo, problemas no trabalho percebidos pelo trabalhador ou a existência de novas tendências (de Jong & Den Hartog, 2007; Janssen, 2000). Nesta fase a ideia é vaga ou constitui um conceito base que será elaborado em fases posteriores. A geração da ideia tem um carácter imprevisível e fortuito e é afetada por diversos estímulos exteriores (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

A fase intermédia é a da promoção da ideia (Bammens, 2016; Scott & Bruce, 1994), que ocorre após a ideia ter sido gerada (de Jong & den Hartog, 2010), tratando-se da disseminação de ideia própria ou de outros elementos da organização (Ng & Lucianetti, 2016; Ng & Wang, 2019). Nesta fase o trabalhador procura apoio para a ideia, nomeadamente através da angariação de recursos e da busca por legitimidade junto de angariadores e apoiantes (Bammens, 2016; Scott & Bruce, 1994). O trabalhador necessita de incorrer em atividades sociais para captar e construir uma coligação de apoiantes que dê poder à ideia (Janssen, 2000), manifestando entusiasmo e

confiança acerca do sucesso da inovação, sendo persistente e envolvendo no processo as pessoas apropriadas (de Jong & den Hartog, 2010). No final desta fase a ideia é abandonada ou recebe o aval para ser desenvolvida (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

A terceira e última fase é a realização da ideia. Nesta fase, o trabalhador dá tangibilidade à ideia (Bammens, 2016; Perry-Smith & Mannucci, 2017), própria ou de outros (Ng & Lucianetti, 2016), na forma por exemplo de um protótipo ou de um modelo (Bammens, 2016; Carmeli et al., 2006; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994), que pode ser experimentado e posteriormente aplicado (Carmeli et al., 2006; Janssen, 2000). É nesta fase que o conceito base se transforma num produto, serviço ou processo acabado e que se dá a aceitação e reconhecimento da ideia (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Inovações simples são frequentemente completadas individualmente, enquanto que inovações mais complexas requerem habitualmente trabalho de equipa (Janssen, 2000).

A geração da ideia é sobretudo um processo mental em que os indivíduos “identificam, comparam e exploram diferentes ideias” (Ng & Wang, 2019, p. 448), enquanto que as fases da promoção e implementação da ideia são sobretudo processos sociais que requerem do indivíduo maior envolvimento para provocar alguma alteração no trabalho (Ng & Wang, 2019). Como o processo de inovação é frequentemente constituído por atividades descontinuadas, na prática estas fases sobrepõem-se e os trabalhadores podem estar envolvidos em quaisquer combinações de atividades, em qualquer momento do processo (Bammens, 2016; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Os três tipos de comportamento inovador são distintos entre si (Ng & Lucianetti, 2016) pelo que requerem diferentes atividades e comportamentos (Scott & Bruce, 1994). Um trabalhador pode ter apenas um ou dois destes tipos de comportamentos. De alguns trabalhadores pode ser esperado que participem mais na geração de ideias enquanto que de outros é mais esperado a implementação de ideias (Ng & Lucianetti, 2016), sendo cada um destes comportamentos discricionário (Eva et al., 2019).

Exemplos destes tipos de comportamentos são a busca por novas tecnologias, sugestão de novas formas de atingir os objetivos, aplicação de novos métodos de trabalho e investigação e apropriação de recursos para implementar novas ideias (Shah et al., 2020; Yuan & Woodman, 2010). Estes resultados inovadores podem consistir na “expansão ou renovação de produtos, serviços, procedimentos ou processos, ou até na

evolução de novos métodos de produção ou novos sistemas de gestão” (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017, p. 1232).

O comportamento inovador inclui a criatividade como sua condição necessária, sendo que, no entanto, é bastante mais do que isso (Bos-Nehles et al., 2017; Chung et al., 2017; Elidemir et al., 2020; Xerri & Brunetto, 2013). Criatividade dos trabalhadores consiste no desenvolvimento de ideias novas, originais e que são potencialmente úteis (Acar et al., 2019; Carmeli et al., 2006; De Spiegelaere et al., 2016; Dong et al., 2017; Scott & Bruce, 1994; Wallace et al., 2016; Y. Zhang et al., 2021), pelo que está associada à geração da ideia e é um primeiro passo crucial para a inovação (Bos-Nehles et al., 2017; de Jong & Den Hartog, 2007; de Jong & den Hartog, 2010; Purc & Laguna, 2019; Wallace et al., 2016). O comportamento inovador tem uma componente aplicada definida, esperando-se que se consubstancie num resultado inovador que traga algum benefício (de Jong & Den Hartog, 2007; de Jong & den Hartog, 2010; Li & Hsu, 2016). Para além disto, criatividade refere-se à criação de algo completamente novo enquanto que comportamento inovador versa sobre algo de novo para a unidade de adopção. Por exemplo, trabalhadores que copiem ideias de outros departamentos estão a incorrer num importante comportamento inovador mas não em comportamento criativo (De Spiegelaere et al., 2016).

São os trabalhadores que na sua proximidade com os clientes (Wallace et al., 2016) e no seu contacto com os processos e produtos (Bos-Nehles et al., 2017; Salas-Vallina, 2020) conseguem detetar oportunidades de mudança ou melhorias nos processos e procedimentos (Bos-Nehles et al., 2017; Salas-Vallina, 2020; Wallace et al., 2016). Enquanto efetuam as suas tarefas diárias os trabalhadores frequentemente incorrem em novos conhecimentos ou informações que podem melhorar os processos existentes ou criar novas oportunidades (Pandher et al., 2017). Para alavancarem a sua capacidade inovadora as empresas necessitam de contar com o comportamento inovador dos trabalhadores em todos os seus níveis organizacionais (Curzi et al., 2019; Hughes et al., 2018). Atualmente é reconhecido que as empresas têm potencial inovador nas capacidades e motivações dos trabalhadores de diversas áreas e esta inovação pode assumir um carácter mais incremental do que radical (Shipton et al., 2017).

O comportamento inovador não é algo fácil de promover no mercado de trabalho. Os trabalhadores podem pensar que “as suas ideias não interessam, que não

serão bem recebidas pelas outras pessoas, ou que na prática não poderão ser implementadas com sucesso” (Ng & Lucianetti, 2016, p. 14). O comportamento inovador é encarado pelos trabalhadores como um risco (Bysted, 2013), uma vez que os benefícios ao nível pessoal e de carreira são pouco claros (Hughes et al., 2018). Para além disso trata-se de um comportamento discricionário, não fazendo parte das tarefas que lhes estão prescritas (Eva et al., 2019; Janssen, 2000; Shanker et al., 2017; van Zyl et al., 2021), mas sim de uma vontade voluntária de inovar (Shah et al., 2020). Desta forma, é do interesse das empresas que os seus trabalhadores estejam dispostos a fazer mais do que é exigido pela delimitação formal das suas funções (Nazir et al., 2018).

2.2.3. *Antecedentes do comportamento inovador*

Este trabalho tem como objetivo geral aferir qual a influência que a prática do WFA tem no comportamento inovador do trabalhador, pelo que foram consultados na literatura existente antecedentes do comportamento inovador que sejam também apontados como constructos influenciados pelo contexto do trabalho.

Existe uma relação positiva entre a autonomia de um trabalhador e o seu comportamento inovador. Quanto maior for a liberdade dos trabalhadores de decidir como realizar o seu trabalho, mais estes irão incorrer num comportamento inovador (Bos-Nehles et al., 2017). A autonomia dá aos trabalhadores a liberdade para explorarem novas oportunidades e de se comportarem de forma inovadora, sendo essencial para a geração de ideias. Sem autonomia os trabalhadores não terão espaço para experimentação, comprometendo a sua capacidade inovadora (Bysted, 2013). A autonomia pode possibilitar ao trabalhador experimentar métodos e procedimentos alternativos, inovações que poderá mais tarde propor (De Spiegelaere et al., 2016).

Inovação envolve tentativa e erro e sucessos e fracassos. A autonomia no trabalho permite ao trabalhador envolver-se neste processo de tentativa e erro, assim como tentar novas ideias sem ter medo de falhar (Ramamoorthy et al., 2005). Também o facto de poder gerir quando desempenhar cada tarefa pode permitir ao trabalhador perceber formas diferentes de organização e otimização do trabalho (De Spiegelaere et al., 2016).

É esperado que o compromisso organizacional seja um requisito do comportamento inovador, especialmente nos casos em que as ideias inovadoras são

utilizadas para soluções novas e originais de problemas relacionados com o trabalho (Nazir et al., 2018). Uma vez que o comportamento inovador acarreta riscos, é normalmente associado a trabalhadores com maior compromisso para com a organização (Nazir et al., 2018; Xerri & Brunetto, 2013), os quais estão mais motivados para assumir riscos (Nazir et al., 2018). Trabalhadores com maior compromisso organizacional estão mais alinhados com os objetivos e interesses da organização e têm maior disposição para comportamentos discricionários como o comportamento inovador (Tang et al., 2019).

Os comportamentos dos colegas para com um trabalhador incluem *feedback* útil e apoio (Zhou & George, 2001). Através de interação social, os trabalhadores podem receber mais apoio e *feedback* útil pelo meio de trocas de conhecimento com os colegas, o que pode permitir-lhes gerar ideias novas e úteis (Eva et al., 2019; Li & Liu, 2019; Shah et al., 2020). Desta forma, manter bons relacionamentos com os colegas pode permitir aos trabalhadores adquirir ideias inovadoras (Li & Liu, 2019).

Quando o trabalhador tem o apoio dos colegas para desempenhar as suas tarefas, tendencialmente terá mais confiança nas suas capacidades para enfrentar os desafios, ser inovador e discutir livremente ideias inovadoras (Bani-Melhem et al., 2018). O apoio dos colegas é crucial para o comportamento inovador devido ao risco, incerteza e resistência associados às iniciativas inovadoras. Na implementação das ideias o apoio dos colegas é importante, nomeadamente ao nível da construção de apoio social a favor da ideia e da mitigação da resistência contra a mesma, necessários para o seu sucesso (Shah et al., 2020).

O apoio e *feedback* dos colegas permite aos trabalhadores identificarem-se com a empresa e realizar tarefas novas e não rotineiras (Li & Liu, 2019). A partilha de conhecimento entre colegas pode propiciar um clima positivo entre o trabalhador e os colegas, aliviando o receio de fracassar, e um aumento das relações de confiança entre colegas, que aumentam a probabilidade de surgimento de novas ideias (Shah et al., 2020).

3. Metodologia de Investigação

3.1. Modelo de análise

Neste trabalho será analisado o impacto que o WFA tem no comportamento inovador do trabalhador. O trabalho segue o modelo de análise exposto na figura 1, abaixo apresentada.

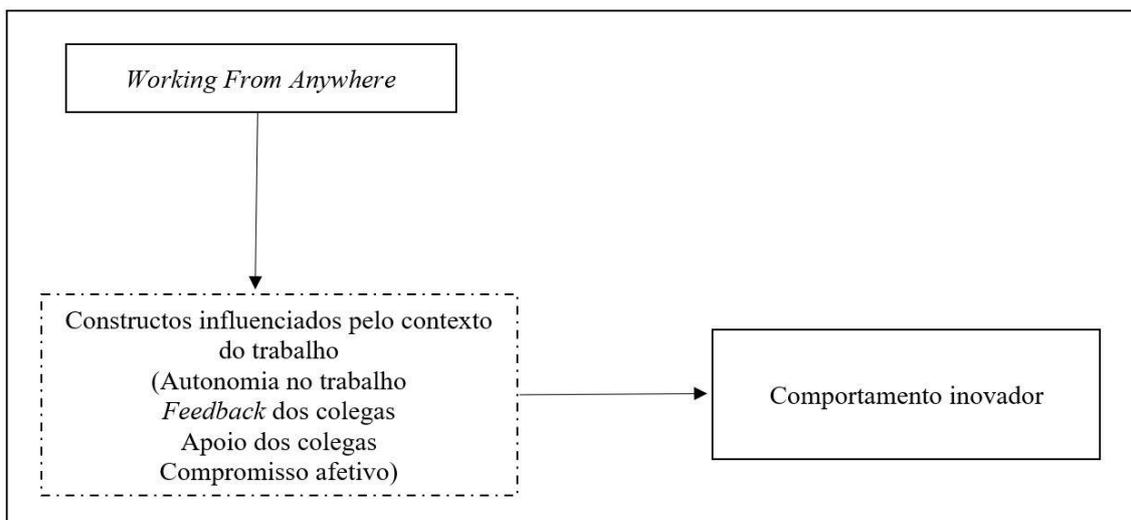


Figura 1: Modelo de análise

Fonte: Elaboração própria

Optou-se por um método de desenho do estudo antes da recolha dos dados (Leppink, 2017), pelo que foram criadas proposições que relacionam os conceitos em análise (Whetten, 1989). As proposições e as questões do guião de entrevista foram formuladas com base em teoria existente (Leppink, 2017), a qual é apresentada de seguida.

É esperado que trabalhadores em regime de WFA possam sentir-se mais autónomos (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010; Spreitzer et al., 2017). O WFA, devido à autonomia para decidir onde desempenhar o trabalho, pode estimular o pensamento divergente e a resolução de problemas de forma criativa (De Spiegelaere et al., 2016). Uma vez que existe uma relação positiva entre a autonomia de um trabalhador e o seu comportamento inovador (Bos-Nehles et al., 2017), as seguintes proposições foram formuladas:

Proposição 1: É esperado que trabalhadores em regime de WFA possam sentir-se mais autônomos.

Proposição 2: É esperado que o acréscimo de autonomia melhore o comportamento inovador.

O WFA pode ajudar os trabalhadores a conciliarem melhor a sua vida profissional e pessoal (Boell et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Morganson et al., 2010; Spreitzer et al., 2017), o que pode aumentar o compromisso dos trabalhadores para com a organização (Martínez-Sánchez et al., 2007; Spreitzer et al., 2017). Por outro lado, os trabalhadores podem sentir mais solidão e ter um decréscimo de identificação (Boell et al., 2016; Spreitzer et al., 2017) e de compromisso para com a organização (Boell et al., 2016).

O compromisso afetivo é uma das três componentes do compromisso para com a organização e está relacionado com a ligação emocional, identificação e envolvimento do trabalhador com a organização. Existe evidência que o compromisso afetivo é um antecedente importante de comportamentos discricionários do trabalhador (Battistelli et al., 2019), pelo que este será o termo utilizado deste ponto em diante e são formuladas as seguintes proposições:

Proposição 3: É esperado que o WFA afete o compromisso afetivo do trabalhador.

Proposição 4: Uma vez que o comportamento inovador acarreta riscos, é esperado que o compromisso afetivo tenha uma relação positiva com o comportamento inovador.

Existem dúvidas sobre como o WFA poderá afetar a transferência de conhecimento entre trabalhadores (De Spiegelaere et al., 2016; Taskin & Bridoux, 2010) e apesar da existência de ferramentas de colaboração virtual como o Zoom, a carência de presença física é uma das principais queixas dos trabalhadores (Afonso et al., 2021). Os trabalhadores podem sentir-se mais alienados em relação aos seus colegas (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019), reduzindo o trabalho de equipa e a colaboração (Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019). O *feedback* e o

apoio dos colegas são apontados na literatura como possíveis antecedentes do comportamento inovador (Eva et al., 2019; Li & Liu, 2019; Shah et al., 2020), pelo que as seguintes proposições são elaboradas:

Proposição 5: É esperado que o WFA diminua a percepção que os trabalhadores têm sobre o apoio que recebem dos colegas.

Proposição 6: É esperado que o decréscimo de apoio dos colegas piore o comportamento inovador do trabalhador.

Proposição 7: É esperado que o WFA diminua a percepção que os trabalhadores têm sobre o feedback que os colegas providenciam.

Proposição 8: É esperado que o decréscimo de feedback dos colegas piore o comportamento inovador do trabalhador.

3.2. Métodos e técnicas de pesquisa

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, para com recurso a técnicas qualitativas de recolha e análise de dados responder à questão de investigação (Chigbu, 2019).

Os sectores de atividade das empresas que fazem parte do estudo podem ser consultados no anexo 1. Estes sectores foram escolhidos por se considerar que se enquadram em trabalho do conhecimento, onde o WFA se encontra com maior predominância (Martínez-Sánchez et al., 2007; Neirotti et al., 2013; Taskin & Bridoux, 2010). Considerou-se que estas empresas são intensivas em conhecimento, ou seja, “empresas em que a maioria do trabalho tem natureza intelectual e onde trabalhadores qualificados formam a maior parte da força de trabalho” (Alvesson, 2000, p. 1101). Alvesson (2000) considera como exemplos típicos de empresas intensivas em conhecimento “escritórios de advocacia e contabilidade, empresas de consultoria em gestão, engenharia ou informática, agências de publicidade, unidades de I&D e empresas de alta tecnologia” (Alvesson, 2000, p. 1101). Existe um leque alargado de ocupações que podem ser consideradas trabalho do conhecimento, nomeadamente consultores (Alvesson, 2000; Cañibano, 2019; de Jong & Den Hartog, 2007), contabilistas, advogados (Alvesson, 2000; de Jong & Den Hartog, 2007), publicitários,

designers de TI/software (de Jong & Den Hartog, 2007), diretores de arte e especialistas em informática, entre outros (Alvesson, 2000).

Outro motivo pelo qual estes sectores foram escolhidos é o facto de uma das características do trabalho do conhecimento ser “a capacidade para resolver problemas complexos através de soluções criativas e inovadoras” (Swart, 2008, p. 3). Trabalhadores do conhecimento estão mais interessados em tarefas desafiantes que envolvam uma quantidade substancial de criatividade e iniciativa e a capacidade de identificação e resolução de problemas fazem parte das suas aptidões (Swart, 2008), pelo que se adequam ao presente estudo.

Para proceder com o estudo foi utilizada uma combinação de abordagem dedutiva e indutiva. Foi utilizada uma abordagem dedutiva para após a obtenção dos dados verificar a teoria identificada (Sousa & Baptista, 2014; Saldaña, 2014). No âmbito da análise indutiva procurou-se extrapolar a partir dos dados empíricos (Saldaña, 2014; Sousa & Baptista, 2014).

Durante a revisão da literatura verificou-se que seria benéfico utilizar um software de análise qualitativa para facilitar o processo de codificação (Boell et al., 2016; Cañibano, 2019; Soroui, 2021). Apesar de a maioria dos autores consultados utilizarem o software NVivo (Boell et al., 2016; Cañibano, 2019; Soroui, 2021), optou-se por utilizar o programa MAXQDA, outro popular software de apoio à análise qualitativa que permite uma interação mais fácil entre dados codificados e anotações (Saillard, 2011). Após a sua transcrição as entrevistas foram codificadas e analisadas com recurso ao programa MAXQDA.

Utilizou-se o processo de codificação como primeiro passo para a análise qualitativa dos dados, de forma a alocar atributos a segmentos de texto das entrevistas. Códigos são as palavras ou frases que simbolicamente alocam atributos a estes segmentos de texto (Saldaña, 2014).

Da abordagem dedutiva surgem os seguintes códigos: Autonomia no Trabalho; *Feedback* dos Colegas; Compromisso Afetivo; Apoio dos Colegas; Comportamento Inovador. Para o Comportamento Inovador foram criados três subcódigos, correspondentes às três fases do comportamento inovador, *i. e.*: Criação da Ideia, Promoção da Ideia; Implementação da Ideia.

Da abordagem indutiva surge o código Interação Social. Este código foi introduzido por se tratar de um tema que é repetido diversas vezes pelos entrevistados e que todos acabam por abordar. Outro motivo é o facto de dois entrevistados terem explicitamente afirmado que esta é uma variável importante no assunto em análise.

3.2.1. Instrumento de recolha de dados

Esta pesquisa socorreu-se da realização de entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de informação (Cañibano, 2019; Çoban, 2021). A realização de entrevistas foi feita com o intuito de recolher e explorar muita informação e este tipo de entrevistas contém um guião prévio, com um conjunto de questões abertas a serem colocadas, dando liberdade ao entrevistado para explorar o tema. Entrevistas semiestruturadas perdem em termos de extensividade para com entrevistas de cariz mais estruturado, as quais são mais rápidas o que permite que sejam efetuadas a um maior número de pessoas (Sousa & Baptista, 2014).

As perguntas que constam no guião da entrevista foram formuladas a partir de indicadores escolhidos para cada constructo, os quais foram identificados após revisão da literatura existente (Bani-Melhem & Zeffane, 2018; Battistelli et al., 2019; Eva et al. 2019; Ramamoorthy et al., 2005; Xerri & Brunetto, 2013). O guião das entrevistas pode ser consultado no anexo 2 e no anexo 3 encontram-se as definições operacionais para cada construto.

Os trabalhadores foram convidados a participar nas entrevistas por videochamada através do programa Microsoft Teams, com o intuito de respeitar as recomendações da Direção-Geral de Saúde quanto ao distanciamento social e para eliminar possíveis restrições geográficas na construção da amostra.

As entrevistas foram realizadas entre 11 de agosto e 17 de setembro. Durante este período Portugal atravessava uma fase de desconfinamento relativa à pandemia COVID-19, com a transição de estado de calamidade para estado de contingência (Lusa, 2021). Procedeu-se à gravação de áudio com o devido consentimento de cada entrevistado, para posterior transcrição. As entrevistas demoraram em média 35 minutos.

3.2.2. *Universo e amostra do estudo*

Foram enviados por email, ao longo do mês de agosto de 2021, pedidos de colaboração a 47 empresas. Utilizando o método de Soroui (2021) foram utilizadas fontes secundárias como sites de emprego ou artigos de notícias para identificar empresas que utilizam trabalho remoto. Dada a escassez de recursos, nomeadamente ao nível da restrição temporal para efetuar a recolha dos dados, optou-se por este método que se considerou favorecer a recolha do contacto de um elevado número de empresas num curto espaço de tempo. Foram efetuadas 11 entrevistas a trabalhadores de 5 empresas que aceitaram participar no estudo.

4. Resultados e discussão

4.1. *Caracterização da amostra*

Foi atribuída identificação numérica aos entrevistados, os quais são caracterizados consoante o seu género, tipo de experiência em trabalho remoto prévia à pandemia e experiência total em trabalho remoto, conforme exposto no anexo 4. Todos os trabalhadores que compõem a amostra estiveram em trabalho remoto como consequência das medidas de confinamento para contenção da pandemia COVID-19.

Por uma questão de confidencialidade a ordenação dos entrevistados no quadro do anexo 4 não corresponde à ordem de apresentação no anexo 1 onde constam as funções de cada respondente. No anexo 5 são apresentados excertos de cada uma das entrevistas, assim como os respetivos códigos que lhes foram atribuídos.

4.2. *Análise e discussão dos dados*

Para dar uma componente gráfica à análise procedeu-se à execução de um mapa de códigos, o qual pode ser consultado na figura 2. Esta ferramenta visual representa os códigos num mapa, em que quanto maior a proximidade dos códigos maior é a semelhança da sua utilização nos dados (VERBI Software GmbH, 2020). Neste caso, foi instruído ao software que representasse a relação dos códigos de acordo com a sua sobreposição nos segmentos.

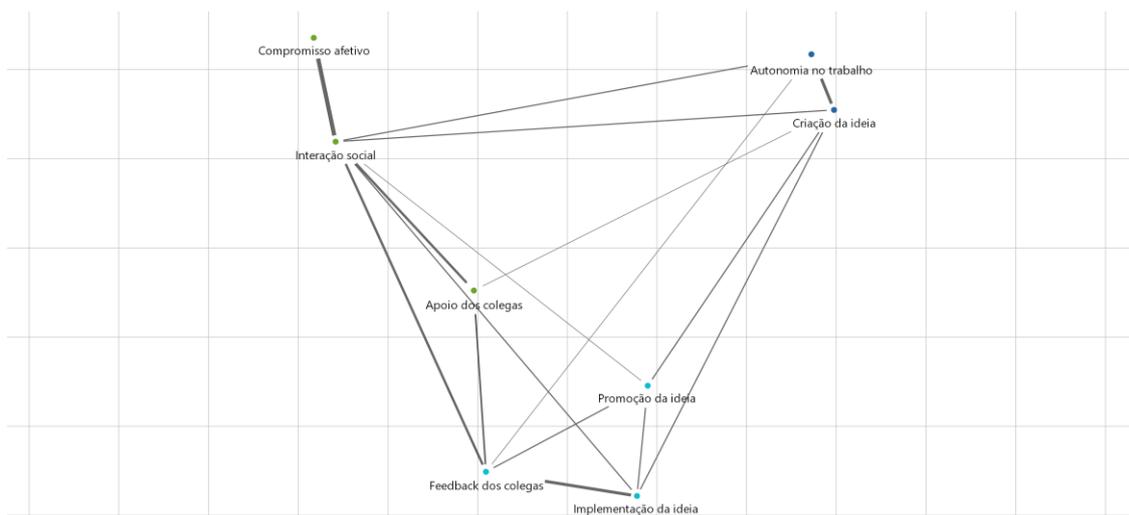


Figura 2: Mapa de códigos

Fonte: Elaboração própria

As cores dos círculos identificam os *clusters* existentes, pelo que códigos com a mesma cor pertencem ao mesmo *cluster*. As linhas indicam os códigos que se intersectam, sendo que quanto maior a sua grossura maior é a sobreposição dos códigos nos dados (VERBI Software GmbH, 2020).

4.2.1. *Autonomia no trabalho*

Todos os trabalhadores afirmam ter mais autonomia trabalhando remotamente, exceto a entrevistada 1, que considera não existir alteração.

Cinco entrevistados referem a questão de se encontrarem mais afastados de colegas e chefias e como isso aumenta a sua autonomia. A entrevistada 10 afirma o seguinte:

(...) enquanto que no escritório eu estava muito mais fixa no que os meus colegas de departamento também estavam a fazer e organizava-me de acordo com eles... aqui, como não tenho isso e como me organizo quase sempre de forma digital é muito mais fácil para mim e posso experimentar muito mais a forma como me quero organizar.

De particular relevância é também o facto de as chefias não estarem presentes, o que quatro entrevistados revelam transferir responsabilidade para o trabalhador. A

entrevistada 3 afirma que remotamente não tem o apoio visual de ver se a chefia está ou não ocupada, pelo que quando surgem situações para resolver, resolve imediatamente. Por sua vez, os entrevistados 2 e 5 afirmam aumentar a sua liberdade para desempenhar o trabalho, sendo que o entrevistado 5 afirma o seguinte:

(...) já passei por empresas onde existia essa pressão da chefia, e muito possivelmente essa pressão às vezes até atrapalhava o trabalho. Remotamente não existe essa pressão.

A melhor gestão do tempo trabalhando remotamente é referida no total por cinco entrevistados, sendo que dois deles salientam a importância da questão para trabalhadores com filhos. O motivo mais invocado para a melhor gestão do tempo é a ausência das distrações de um ambiente de escritório. A entrevistada 11 refere em relação a este assunto:

No tempo em que trabalhei em escritório despendia muito tempo em deslocação, que não é um tempo produtivo (...) é inútil...e depois o chegar ao escritório, o bom dia, o cafezinho, o sentar, o começares a trabalhar... essas duas horas de manhã, que para mim é o meu tempo de organização, é o que eu consigo fazer quando estou a trabalhar em casa, ou num café, ou onde quer que trabalhe. Consigo organizar-me melhor nesse sentido. Ou seja, no fundo é por duas razões: é a questão da deslocação, que é tempo inútil e a questão da distração.

A autonomia no trabalho é o código que mais influencia o processo de criação da ideia, conforme é possível observar na figura 2. Ambos os códigos formam um *cluster* que espelha a sua proximidade nos dados, sendo que os mesmos se intersectam doze vezes ao longo das entrevistas.

Sete entrevistados afirmam que a maior liberdade para realizarem o seu trabalho aumenta a criatividade. Assim, o entrevistado 2 afirma:

Talvez haja uma maior margem para a descoberta, estando remoto. (...) tens mais espaço para pensar (...). Eu sinto-me mais criativo em casa porque no

escritório acabas sempre por te sentires mais pressionado (...). Em casa sinto-me mais confiante, mais criativo e com mais ideias, porque me sinto mais à vontade... é também aqui a questão do conforto de casa.

As entrevistadas 9 e 10 consideram que no escritório se focavam em desempenhar as tarefas como foram ensinadas ou como os colegas faziam, enquanto que remotamente têm um pensamento mais crítico; podem pensar e experimentar novos métodos e ter ideias num ambiente seguro, sem interferência de outros. Neste sentido a entrevistada 9 refere:

(...) quando estás num escritório (...). Ensinam-te uma coisa de determinada forma e se calhar não pensas num método melhor (...). Quando estás a trabalhar a partir de casa ou de onde queiras o que acaba por acontecer é que tu sozinho acabas por ter um pensamento um pouco mais crítico (...).

A inexistência das distrações de um ambiente de escritório, que retiram a concentração, e o facto de os trabalhadores poderem ajustar o seu trabalho às suas horas de criatividade são outros dois fatores, tendo cada um destes sido referido por dois entrevistados. Em relação ao segundo ponto a entrevistada 6 refere o seguinte:

(...) o facto de estar no escritório limita as ideias inovadoras. Pois acabas o teu horário de trabalho e queres “desligar o cérebro”, enquanto que trabalhando remotamente faz com que consigas gerir o teu tempo, a ordem das tarefas e não te obriga a pensar ideias dentro de um horário.

De acordo com os resultados obtidos verifica-se a proposição 1, de que trabalhadores em WFA se sentem mais autónomos (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010; Spreitzer et al., 2017), assim como a proposição 2, de que a maior autonomia pode levar a acréscimos do seu comportamento inovador (Bos-Nehles et al., 2017).

Os entrevistados afirmam que o acréscimo de autonomia que o WFA lhes propicia aumenta a sua capacidade de criação de ideias (Bysted, 2013). Alguns

argumentos expostos abordam o facto de em WFA terem mais liberdade para experimentação (Bysted, 2013) e poderem gerir quando desempenhar as suas tarefas (De Spiegelaere et al., 2016). Também relevante é o facto de alguns trabalhadores revelarem que a autonomia percecionada é uma fonte de motivação que lhes fomenta a criatividade (Sauermann, 2017).

Estes resultados comprovam que a autonomia no trabalho é essencial para a geração de ideias (Bysted, 2013), a primeira etapa do comportamento inovador (Bammens, 2016; Scott & Bruce, 1994).

4.2.2. *Compromisso afetivo*

Oito dos entrevistados revelam que o WFA afeta negativamente a sua ligação emocional à empresa, sendo que três dos quais têm experiência em trabalho completamente remoto.

Conforme pode ser verificado na figura 2, a ligação emocional para com a organização está bastante relacionada com a interação social. De todos os códigos, compromisso afetivo e interação social são os que mais se intersectam (dezasseis vezes), formando ambos um *cluster*.

Os oito entrevistados acima referidos afirmam sentir falta do contacto com pessoas e do convívio com os colegas e que isso afeta a sua ligação à empresa. O trabalhador 2 afirma o seguinte:

Para aqueles que estão habituados a trabalhar remotamente desde sempre eu penso que não haja grande alteração. Mas para mim é importante ter algum contato físico com a cultura, nem que seja uma semana, ou dois dias...um ambiente híbrido. Acho que é importante ver as pessoas, conhecer as pessoas (...). Penso que fico mais afastado.

Três trabalhadores - um dos quais com experiência em trabalho exclusivamente remoto - realçam a dificuldade que é integrar novas pessoas na empresa em contexto remoto, devido ao maior distanciamento a nível social.

Os três entrevistados que afirmam que o WFA não afeta a sua ligação emocional à organização são trabalhadores com experiência de trabalho exclusivamente remoto.

Em resposta à questão sobre se sente que o trabalho remoto afeta a sua ligação emocional à empresa, a entrevistada 9 afirma o seguinte:

(...) tem a ver com a capacidade de continuar a haver ligação de comunicação... de continuar a haver uma ligação entre os trabalhadores fluida. Portanto acho que tem mais a ver com (...) a capacidade de comunicar e de manter essa comunicação, do que propriamente de estares em remote ou não.

Os resultados mostram que a perda da socialização característica de um ambiente de escritório é um fator inibidor para os trabalhadores (Afonso et al., 2021; Brunelle & Fortin, 2021; Morganson et al., 2010; Stiles & Smart, 2021) e que pode levar a um decréscimo de compromisso para com a sua organização (Boell et al., 2016).

Estes resultados são importantes para o debate sobre como as relações de trabalho mudam com a redução do contacto físico e qual o seu impacto no compromisso para com a organização, assim como para a questão sobre como o trabalho virtual afeta a socialização (Spreitzer et al., 2017).

Através da análise das entrevistas não foi possível encontrar padrões que relacionem o compromisso afetivo dos trabalhadores com o comportamento inovador, pelo que não é possível verificar a proposição 4. Não obstante, o facto de o comportamento inovador implicar riscos faz com que seja associado a trabalhadores com maior compromisso afetivo (Nazir et al., 2018; Xerri & Brunetto, 2013), e no que concerne à proposição 3, para a maioria dos entrevistados o afastamento social pesa mais do que a flexibilidade que lhes é dada em termos de influência na sua ligação emocional à empresa.

4.2.3. Apoio dos colegas

A opinião de todos os entrevistados é que a disponibilidade dos seus colegas para lhes providenciar apoio se mantém inalterada, mas alguns apontam condicionantes no trabalho remoto.

Começando pelas opiniões de trabalhadores com experiência prévia em trabalho completamente remoto, a entrevistada 9 afirma o seguinte:

Acho que existe uma desresponsabilização face à parte pessoal. Ou seja, a parte profissional não (...) mas em relação à parte pessoal sinto que normalmente existe uma diferença.

Por sua vez a entrevistada 11 refere:

(...) parte de mim... se eu disser que preciso de ajuda. Não estando presente, ninguém vê se eu estou aflita com alguma tarefa ou não (...) mas não considero que haja alteração.

Passando para os entrevistados sem experiência prévia em trabalho totalmente remoto, o entrevistado 2 afirma que o contacto um para um é otimizado trabalhando remotamente, através de conversas separadas das conversas de grupo. Isto leva a que seja mais congratulado pelo seu trabalho e se sinta mais apoiado e motivado pelos colegas do que se estivesse no escritório, onde considera que as pessoas não comunicam tanto. Também o entrevistado 5 afirma que as ferramentas utilizadas - como *chat* ou *webcam* - possibilitam dar um sentido de proximidade.

Existem, contudo, entrevistados que revelam existir alguma influência da falta de interação social no apoio dos colegas, como é possível observar pela figura 2. O entrevistado 4 refere o seguinte:

Este auxílio espontâneo obviamente já não acontece no trabalho remoto. Não tens ninguém a teu lado que consiga sentir ou ouvir-te expressar descontentamento ou dificuldades com o trabalho que estás a realizar no momento. No entanto, não acho que haja menos auxílio se tu pedires. (...) Acho que, mais uma vez... não é que haja menos preocupação, mas visto que há menos contacto social, existe menos oportunidade para demonstrar essa preocupação. (...) Esta questão é importante reter...é umas das coisas onde o trabalho remoto peca de grande forma...é no aspeto social (...) profissionalmente penso que seja igual.

No mesmo sentido, a entrevistada 3 afirma:

(...) os momentos de dar opinião ou de pedir opinião têm que ser infelizmente, ou não, forçados... porque não existe aquele momento em que estamos parados e estamos a beber café, ou em que fomos almoçar juntos, ou aquele momento de pausa (...). Então, perde-se a espontaneidade, mas não quer dizer que não existam os mesmos momentos de pedir e de dar opinião.

Todos os entrevistados consideram que o apoio dos colegas se mantém igual, pelo que não é possível verificar as proposições 5 e 6. Também aqui a questão da interação social é mencionada, o que é consistente com o facto de através da interação social os trabalhadores receberem mais apoio dos seus colegas por meio de trocas de conhecimento (Eva et al., 2019; Li & Liu, 2019; Shah et al., 2020).

É possível verificar que a entrevistada 11 e o entrevistado 4 acabam por mencionar o mesmo fenómeno, mas com emoções diferentes. Enquanto que a primeira revela com naturalidade que é sua responsabilidade partir para o pedido de ajuda, o entrevistado 4, que ao longo da entrevista revelou sentir muito a carência da socialização, afirma que a ajuda é igual mas que o facto de a mesma partir dos canais formais é uma perda significativa.

Tendo em consideração as opiniões acima expostas, é possível entender que os trabalhadores não notam problemas ao nível da comunicação formal, de carácter meramente profissional. No entanto, trabalhadores como os entrevistados 3 e 4 poderão sentir dificuldades pela falta da interação social e sentirem-se mais alienados em relação aos seus colegas (Afonso et al., 2021; Boell et al., 2016; Hopkins & McKay, 2019)

4.2.4. Feedback dos colegas

Os seis trabalhadores com experiência em trabalho exclusivamente remoto e dois dos restantes entrevistados consideram que o WFA melhora o *feedback* dos colegas.

O facto de haver uma necessidade de trabalhadores remotos estarem em constante contacto e a partilhar o seu trabalho é um argumento utilizado por quatro trabalhadores para a melhoria do *feedback*. Também quatro entrevistados afirmam que o

feedback é frequentemente por escrito, sendo assim mais esclarecido, registado e perdendo-se menos conteúdo do que por voz.

Relativamente ao *feedback* em trabalho remoto a entrevistada 9 tece a seguinte consideração:

(...) penso que está relacionado com as empresas que estão totalmente remotas e que têm esta permeabilidade e abertura de pensamento e de trabalho e com aquelas que lhes foi imposto, mas que não conseguiram arranjar metodologias suficientemente boas para que houvesse uma comunicação fluida. Agora...uma empresa que seja totalmente remota vai ter de implementar estas metodologias, porque se não chega um momento em que passado uns 6 meses há uma falta de comunicação muito grande e um isolamento muito grande dos trabalhadores e isso também se nota depois no seu trabalho.

Apesar de oito entrevistados considerarem que o *feedback* melhora, os três que consideram explicitamente que o WFA prejudica o *feedback* também consideram que piorou a capacidade de implementar as ideias. Estes são trabalhadores sem experiência prévia em trabalho exclusivamente remoto.

Os três consideram que remotamente se perde informação devido à redução de espontaneidade associada à partilha de informação em escritório, através dos momentos de socialização em que se abordam assuntos de trabalho. Consideram ainda que devido à perda desses momentos de socialização o trabalhador só se dirige aos colegas se existir mesmo uma pertinência, gerando um maior compromisso pelo facto de o trabalhador contactar especificamente o colega, em vez de abordar o assunto num encontro casual no escritório. Em relação a este assunto a entrevistada 3 afirma o seguinte:

Às vezes até dou a ideia, a ideia é aprovada, só que depois (...) pequenos detalhes da ideia é aquilo que normalmente faz com que eu não consiga implementar. Porque realmente fico perdida no meio do loop de feedback e já não recebo.

Apesar de não referir explicitamente que o *feedback* tenha piorado, também a entrevistada 1 considera que ficou a perder na implementação de ideias devido à perda de espontaneidade associada à partilha de informação em escritório:

Acho que em escritório era mais fácil, porque às vezes um colega partilhava uma ideia de como é que fazia algo... um processo por exemplo, e era mais fácil implementar. Agora como estamos mais isolados acho mais difícil essa implementação. (...) porque espontâneas é mais difícil de surgir... às vezes nem sei que os meus colegas têm o mesmo problema que eu, portanto também não sei se têm solução para isso, então só às vezes falando em conversas esporádicas é que chegámos lá (...).

A maioria dos trabalhadores considera que o *feedback* dos colegas melhora em WFA. No entanto, os trabalhadores que consideram que o *feedback* piora sentem também que a implementação de ideias inovadoras sai prejudicada. Estes trabalhadores consideram principalmente que recebem menos *feedback* útil devido à perda de interação social (Eva et al., 2019; Li & Liu, 2019; Shah et al., 2020), o que pode ser explicado pelo facto de o *feedback* dos colegas ser informação valiosa que permite ao trabalhador melhorar o seu trabalho e, quando comparado com o *feedback* dos supervisores, tender a ocorrer mais quando os colegas providenciam conselhos informais entre si sobre como desempenhar melhor as suas tarefas (Eva et al. 2019). A implementação da ideia ser prejudicada pela diminuição de interação social é consistente com o facto de a implementação ser um processo social que requer maior envolvimento do trabalhador (Ng & Wang, 2019).

Os entrevistados que consideram que o *feedback* piorou são trabalhadores de empresas que se viram forçadas a trabalhar remotamente durante os períodos de confinamento. A entrevistada 9 que trabalha para uma empresa exclusivamente remota afirma que empresas forçadas a trabalhar remotamente podem não ter implementadas as metodologias necessárias para que exista uma comunicação fluida, as quais podem mitigar o problema. Coun et al. (2021) refere que em WFA o comportamento inovador pode não ser tão fácil devido à maior dependência nas tecnologias para a colaboração entre trabalhadores.

Contrariamente ao previsto na proposição 7, a maioria dos trabalhadores consideram que o *feedback* dos colegas melhora em WFA. Ao nível da proposição 8 é possível perceber que existe uma redução da capacidade dos trabalhadores para implementarem ideias nos casos em que percecionam a deterioração do *feedback*.

5. Conclusão

Este trabalho tem como objetivo geral aferir qual a influência que a prática do *Working From Anywhere* tem no comportamento inovador do trabalhador. Tendo em conta que esta é uma relação pouco estudada na literatura, foram realizadas entrevistas a trabalhadores de empresas intensivas em conhecimento (Alvesson, 2000).

Esta investigação permitiu concluir que o WFA aumenta a capacidade dos trabalhadores para criarem ideias novas e úteis, através de um acréscimo de autonomia. O WFA impacta positivamente a primeira etapa do comportamento inovador, o que era um resultado esperado após a consulta da literatura relevante (Bysted, 2013).

Os resultados mostram também que os trabalhadores podem ter mais dificuldades em implementar ideias caso exista um decréscimo de informação valiosa que recebem através do *feedback* dos seus colegas. Apesar de a literatura prever que o *feedback* dos colegas pode afetar a criação de ideias (Eva et al., 2019; Li & Liu, 2019; Shah et al., 2020), os entrevistados referem que a perda de interação social leva a que recebam menos informação valiosa que obteriam através de contacto social, o que lhes prejudica a capacidade de implementar as ideias. Estes resultados são consistentes com o facto de a implementação da ideia ser um processo social que requer maior envolvimento do trabalhador (Ng & Wang, 2019).

Ao nível do compromisso afetivo e do apoio dos colegas não foi possível extrair uma conclusão quanto ao seu papel na influência do WFA no comportamento inovador do trabalhador. No entanto, após análise das entrevistas verificou-se que a falta de interação social tem influência no compromisso afetivo, *feedback* dos colegas e apoio dos colegas.

A interação social foi referida pela larga maioria da amostra como o motivo pelo qual sentem menor ligação emocional à empresa. Os únicos trabalhadores que afirmaram não sentir uma diminuição no seu compromisso afetivo devido à interação social foram três trabalhadores com experiência em trabalho totalmente remoto, o que

se pode dever ao facto de empresas totalmente remotas conseguirem criar mecanismos de comunicação que mitiguem este problema (Spreitzer et al., 2017).

Este estudo apresenta várias limitações. O facto de as entrevistas aplicadas não serem muito extensivas leva a que não possam ser tomadas como a opinião da população (Sousa & Baptista, 2014). Outra limitação está relacionada com um possível viés de participação (Cañibano, 2019), pois existe a possibilidade de apenas trabalhadores que se sentem atraídos por práticas de trabalho remoto terem aceitado ser entrevistados. Também o facto de a recolha de dados para esta investigação ter sido conduzida durante um período pandémico excepcional pode levar a problemas de transposição da mesma para um contexto normal de trabalho.

Este estudo contribui para uma sistematização dos conhecimentos relacionados com o WFA e o comportamento inovador. Outros estudos poderão suportar-se neste, evitando as limitações que condicionaram este trabalho. Este estudo pela sua natureza qualitativa também não tem preocupações de generalização dos resultados (Sousa & Baptista, 2014). Em estudos futuros outros autores poderão socorrer-se de uma abordagem quantitativa com o intuito de obter uma amostra representativa que permita generalizar para o resto da população (Sousa & Baptista, 2014).

A interação social não foi dedutivamente incluída no estudo por não se encontrar na literatura existente como um antecedente do comportamento inovador, mas sim como um fator que influencia alguns destes antecedentes. No entanto, a amplitude da sua influência neste estudo sugere que poderá ser utilizada no futuro para analisar o seu impacto no comportamento inovador do trabalhador.

Bibliografia

- Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. doi:10.1177/0149206318805832
- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, 1-8. doi:10.1093/pubmed/fdab164
- Akbari, M., & Hopkins, J. L. (2019). An investigation into anywhere working as a system for accelerating the transition of Ho Chi Minh city into a more livable city. *Journal of Cleaner Production*, 209, 665-679. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.262
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123. doi:10.1111/1467-6486.00218
- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., & Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209–227. doi:10.1111/1748-8583.12133
- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F.-X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299. doi:10.1111/ntwe.12146
- Bammens, Y. P. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244-259. doi:10.1111/jpim.12267
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employee's innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620. doi:10.1108/IJCHM-02-2017-0079

- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361-381. doi:10.1002/hrdq.21344
- Bélanger, F., & Allport, C. D. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study. *Information Systems Journal*, 18(1), 101-121. doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00252.x
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18. doi:10.3390/su12093662
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. doi:10.1002/job.2106
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. doi:10.1111/ntwe.12063
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. doi:10.1108/PR-09-2016-0257
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 1-11. doi:10.1177/2158244020985516
- Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284. doi:10.1108/EJIM-09-2011-0069
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), 444-470. doi:10.1177/0018726718769716

- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. doi:10.1080/0960085X.2020.1829512
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. doi:10.1108/01437720610652853
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. doi:10.1080/1359432X.2018.1541886
- Chigbu, U. E. (2019). Visually hypothesising in scientific paper writing: Confirming and refuting qualitative research hypotheses using diagrams. *Publications*, 7(22). doi:10.3390/publications7010022
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. doi:10.1002/smj.3251
- Chung, G. H., Choi, J. N., & Du, J. (2017). Tired of innovations? Learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1130-1148. doi:10.1002/job.2191
- Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middleclass, married women with children during the Covid- 19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, 1-15. doi:10.1111/gwao.12684
- Coun, M. J., Edelbroek, R., Peters, P., & Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style,

- innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1-16. doi:10.3389/fpsyg.2021.717345
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2019.01659
- de Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, *10*(1), 41-64. doi:10.1108/14601060710720546
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23-36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *26*(4), 515-527. doi:10.1002/hfm.20666
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(3), 439–458. doi:10.1002/job.2134
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, *12*(8), 1-18. doi:10.3390/su12083295
- Elldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden. *Journal of Transport Geography*, *86*, 1-9. doi:10.1016/j.jtrangeo.2020.102777
- Eurofound and the International Labour Office (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects On The World Of Work*. Luxembourg, Publications Office of the European Union, and Geneva, the International Labour Office.

- Eva, N., Meacham, H., Newman, A., Schwarz, G., & Tham, T. L. (2019). Is coworker feedback more important than supervisor feedback for increasing innovative behavior? *Human Resource Management*, 58(4), 383-396. doi:10.1002/hrm.21960
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212. doi:10.1111/ntwe.12097
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Hodder, A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262-275. doi:10.1111/ntwe.12173
- Hopkins, J. L., & McKay, J. (2019). Investigating ‘anywhere working’ as a mechanism for alleviating traffic congestion in smart cities. *Technological Forecasting & Social Change*, 142, 258-272. doi:10.1016/j.techfore.2018.07.032
- Hughes, M., Rigtering, J. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750-768. doi:10.1111/1467-8551.12305
- International Labour Office (2020). *Teleworking During The COVID-19 Pandemic And Beyond: A Practical Guide*. Geneva, Publications of the International Labour Office.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. doi:10.1348/096317900167038
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460. doi:10.1016/j.bushor.2018.01.011

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... Johns, G. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, *76*(1), 63-77. doi:10.1037/amp0000716
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(9), 1505–1525. doi:10.1080/09585192.2017.1289548
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, *30*(2), 1-18. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100704
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, *3*(1), 1-8. doi:10.1016/j.jik.2016.11.001
- Leppink, J. (2017). Revisiting the quantitative-equalitative-mixed methods labels: Research questions, developments, and the need for replication. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, *12*(2), 97-101. doi:10.1016/j.jtummed.2016.11.008
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(12), 2820-2841. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0214
- Li, Y.-Q., & Liu, C.-H. (2019). The power of coworkers in service innovation: the moderating role of social interaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(12), 1956-1976. doi:10.1080/09585192.2017.1314310
- Lin, C.-H., & Sanders, K. (2017). HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, *27*(2), 300-317. doi:10.1111/1748-8583.12127
- Lusa (2021). Covid-19: Portugal deixa estado de calamidade e passa a estado de contingência. *Público*. Consultado em outubro 12, 2021, em

<https://www.publico.pt/2021/08/20/sociedade/noticia/covid19-portugal-deixa-estado-calamidade-passa-estado-contingencia-1974749>

- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223. doi:10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x
- Mas, A., & Pallais, A. (2020). Alternative work arrangements. *Annual Review of Economics*, 12(1), 631-658. doi:10.1146/annurev-economics-022020-032512
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. doi:10.1111/ntwe.12073
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19. doi:10.5093/jwop2021a6
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2021). When does remote electronic access (not) boost productivity? Longitudinal evidence from Portugal. *Information Economics and Policy*, 56, 1-21. doi:10.1016/j.infoecopol.2021.100923
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi:10.1108/02683941011056941
- Nathan, M., & Overman, H. (2020). Will coronavirus cause a big city exodus? *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 47(9), 1537–1542. doi:10.1177/2399808320971910
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2018). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288-1311. doi:10.1108/ER-01-2017-0007

- Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Mapping the antecedents of telework diffusion: firm-level evidence from Italy. *New Technology, Work and Employment*, 28(1), 16-36. doi:10.1111/ntwe.12001
- Newman, A., Tse, H. H., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9. doi:10.1016/j.jbusres.2018.04.001
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14-34. doi:10.1037/apl0000029
- Ng, T. W., & Wang, M. (2019). An actor-partner interdependence model of employees' and coworkers' innovative behavior, psychological detachment, and strain reactions. *Personnel Psychology*, 72(3), 445-476. doi:10.1111/peps.12317
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. doi:10.1109/TCOM.1975.1092687
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317. doi:10.1016/0191-2607(88)90008-8
- Ojala, S., & Pyöriä, P. (2018). Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe. *Acta Sociologica*, 61(4), 402-418. doi:10.1177/0001699317722593
- Pandher, G. S., Mutlu, G., & Samnani, A.-K. (2017). Employee-based innovation in organizations: Overcoming strategic risks from opportunism and governance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 464-482. doi:10.1002/sej.1252
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *The Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. doi:10.5465/amr.2014.0462

- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2018). Managing innovation dilemmas: The cube solution. *Business Horizons*, *61*(2), 309-322. doi:10.1016/j.bushor.2017.11.014
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, *10*(865), 1-16. doi:10.3389/fpsyg.2019.00865
- Pyöriä , P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, *34*(4), 386-399. doi:10.1108/01409171111117843
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, *14*(2), 142-150. doi:10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x
- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and work—life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(6), 1-13. doi:10.3390/ijerph18063239
- Saillard, E. K. (2011). Systematic versus interpretive analysis with two CAQDAS packages: NVivo and MAXQDA. *Forum: Qualitative Social Research*, *12*(1). doi:10.17169/fqs-12.1.1518
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, *42*(3), 561-581. doi:10.1108/ER-04-2019-0185
- Saldaña, J. (2014). Coding and Analysis Strategies. Em P. Leavy, *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (1-45). doi:10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.001
- Sauermann, H. (2017). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *12*(4), 423–454. doi:10.1002/sej.1267
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607. doi:10.2307/256701

- Shah, S. I., Afsar, B., & Shahjehan, A. (2020). Unique contextual conditions affecting coworker knowledge sharing and employee innovative work behaviors. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 125-134. doi:10.5093/jwop2020a12
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. doi:10.1016/j.jvb.2017.02.004
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263. doi:10.1111/1748-8583.12102
- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64(3), 1-11. doi:10.1016/j.techsoc.2020.101328
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332
- Stiles, J., & Smart, M. J. (2021). Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. *Transportation*, 48(5), 2461–2491. doi:10.1007/s11116-020-10136-6
- Swart, J. (2008). HRM and Knowledge Workers. Em P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (1-20). doi:10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0022
- Tang, Y., Shao, Y.-F., & Chen, Y.-J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: The

- perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, *10*(2699), 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2019.02699
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(13), 2503-2520. doi:10.1080/09585192.2010.516600
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, *64*(2), 189-197. doi:10.1016/j.bushor.2020.09.004
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, *40*, 4012-4023. doi:10.1007/s12144-019-00339-1
- VERBI Software GmbH. (2020). MAXQDA 2020 Manual. Consultado em outubro 12, 2021, em <https://www.maxqda.com/download/manuals/MAX2020-Online-Manual-Complete-EN.pdf>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, *31*(1), 77-96. doi:10.1111/ntwe.12060
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, *42*(4), 982-1004. doi:10.1177/0149206313506462
- Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. *International Journal of Production Economics*, *228*, 1-20. doi:10.1016/j.ijpe.2020.107753
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *14*(4), 490-495. doi:10.5465/amr.1989.4308371

- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Cologne/Geneva, World Economic Forum.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. doi:10.1080/09585192.2013.775033
- Xiao, H., Wu, A., & Kim, J. (2021). Commuting and innovation: Are closer inventors more productive? *Journal of Urban Economics*, 121. doi:10.1016/j.jue.2020.103300
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. doi:10.5465/AMJ.2010.49388995
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A*, 141, 51–68. doi:10.1016/j.tra.2020.09.007
- Zhang, Y., Zhang, J., Gu, J., & Tse, H. H. (2021). Employee radical creativity: the roles of supervisor autonomy support and employee intrinsic work goal orientation. *Innovation: Organization & Management*, 1-19. doi:10.1080/14479338.2021.1885299
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. doi:10.2307/3069410

Anexos**Anexo 1:** Função dos entrevistados e perfil das empresas

Função do respondente	CAE da empresa	Dimensão da empresa
SEO Specialist	<ul style="list-style-type: none"> ○ 62010 - Actividades de programação informática (CAE principal) ○ 62020 - Actividades de consultoria em informática ○ 62090 - Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática 	PME
Digital Marketing Specialist		
Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> ○ 73110 - Agências de publicidade 	PME
Project Manager		
Project Manager		
Graphic Designer		
Digital Media Planner	<ul style="list-style-type: none"> ○ 62090 - Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática (CAE principal) ○ 62010 - Actividades de programação informática 	PME
SEO Specialist		
Outbound Strategist & Team Leader		
Head of Development	<ul style="list-style-type: none"> ○ 62010 - Actividades de programação informática (CAE principal) ○ 62090 - Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática ○ 63120 – Portais Web ○ 73110 - Agências de publicidade 	PME
Lead Software Developer	<ul style="list-style-type: none"> ○ 62020 - Actividades de consultoria em informática 	Grande empresa

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2: Guião da entrevista

- P:** A sua experiência de trabalho remoto é resultante de sua própria escolha?
- P:** Tem quanto tempo de experiência a trabalhar remotamente?
- P:** Essa experiência é de trabalho exclusivamente remoto, ou concilia com idas ao escritório?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, tem poder sobre o planeamento do seu trabalho?
- P:** E tem poder de decisão sobre a ordem com que faz as coisas?
- P:** E tem poder de decisão sobre quando realiza e quanto tempo dispensa em cada tarefa?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, tem autonomia para escolher os métodos com que desempenha o seu trabalho?
- P:** Consegue procurar novos métodos ou técnicas no trabalho? Como compara com o que acontecia antes de trabalhar remotamente?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, revê frequentemente a sua abordagem para realizar o trabalho?
- P:** Sente-se mais preparada para desafiar as políticas e práticas organizacionais do que quando trabalhava no escritório?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, considera que os seus colegas lhe providenciam informação valiosa, sobre como melhorar o desempenho do seu trabalho?
- P:** E o feedback dos seus colegas ajuda-a a melhorar o desempenho do seu trabalho? Considera existir alguma alteração quanto à utilidade do feedback que recebe, trabalhando remotamente?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegue criar novas ideias para situações complicadas?
- P:** Considera que trabalhar remotamente afeta a sua ligação emocional à organização?
- P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua sensação de pertença à organização?
- P:** Considera que houve alteração, trabalhando remotamente, na disponibilidade dos seus colegas para o/a auxiliar a desempenhar o seu trabalho o melhor que pode?
- P:** Ajudam-no quando tem um problema? Nota diferença em relação ao que acontecia antes de trabalhar remotamente?
- P:** Considera que há alteração na preocupação que os seus colegas mostram para consigo, trabalhando remotamente?
- P:** E congratulam as suas conquistas no trabalho? Nota diferença para com o que acontecia em escritório?
- P:** E comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, considera que os seus colegas se importam com as suas opiniões?
- P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegue mobilizar apoio para ideias inovadoras?
- P:** E nota diferença na obtenção de aprovação para ideias inovadoras, trabalhando remotamente?
- P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua capacidade de transformar ideias inovadoras em aplicações úteis?
- P:** Tem conseguido introduzir ideias inovadoras no seu trabalho de forma sistemática? Como compara com o que acontecia antes de trabalhar remotamente?
- P:** Considera que já se envolvia em comportamentos inovadores quando trabalhava no escritório?

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3: Definições operacionais

Construto	Definição operacional	Fonte
Compromisso afetivo	Ligação emocional do trabalhador à empresa	Xerri & Brunetto (2013)
Apoio dos colegas	A medida em que os trabalhadores acreditam que os seus colegas estão dispostos a providenciar-lhes apoio relacionado com o trabalho, para os ajudar a concretizar as suas tarefas	Bani-Melhem & Zeffane (2018)
Feedback dos colegas	Perceção do trabalhador, da frequência e utilidade do <i>feedback</i> que recebe da parte dos seus colegas Comparado com o <i>feedback</i> dos supervisores, o <i>feedback</i> dos colegas tende a ocorrer mais frequentemente quando colegas providenciam conselhos informais uns aos outros no trabalho, sobre como desempenhar melhor as suas tarefas. O <i>feedback</i> dos colegas é informação valiosa que permite ao trabalhador melhorar o seu trabalho e leva à criação de ideias novas e úteis da parte do trabalhador (Eva et al., 2019).	Eva et al. (2019)
Autonomia no trabalho	Liberdade percecionada para realizar o trabalho	Ramamoorthy et al. (2005)
Comportamento inovador	Geração, promoção e implementação intencional de ideias novas e úteis, para benefício do indivíduo, do grupo, da organização e da sociedade em geral	Battistelli et al. (2019)

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Género	Experiência de trabalho remoto prévia à pandemia	Tempo de experiência em trabalho remoto
1	Feminino	Nenhuma	1 ano e 6 meses
2	Masculino	Nenhuma	1 ano e 2 meses
3	Feminino	Conciliando com idas ao escritório	2 anos
4	Masculino	Nenhuma	1 ano e 6 meses
5	Masculino	Conciliando com idas ao escritório	3 anos
6	Feminino	100 % remota	5 anos
7	Masculino	100 % remota	3 anos e 5 meses
8	Feminino	100 % remota	8 meses
9	Feminino	100 % remota	2 anos
10	Feminino	100 % remota	3 anos
11	Feminino	100 % remota	5 anos

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5: Transcrição de excertos das entrevistas com codificação

Entrevistada 1

52 P: Tem conseguido introduzir ideias inovadoras no seu trabalho de forma sistemática? Como compara com o que acontecia antes de trabalhar remotamente?

53 R: Acho que em escritório era mais fácil, porque às vezes um colega partilhava uma ideia de como é que fazia algo...um processo por exemplo, e era mais fácil implementar. Agora como estamos mais isolados acho mais difícil essa implementação. Só quando às vezes falamos uns com os outros e dizemos "olha, eu faço isto assim" e alguém se lembra e diz "olha, vou começar também a fazer isso assim". Só assim com esta comunicação é que conseguimos incluir essas ideias inovadoras, porque espontâneas é mais difícil de surgir...porque às vezes nem sei que os meus colegas têm o mesmo problema que eu, portanto também não sei se têm solução para isso, então só às vezes falando em conversas esporádicas é que chegamos lá e dizemos "ah eu também tenho esse problema" e depois alguém diz "ah então eu resolvi mais ou menos assim", e depois acabo por aplicar essa ideia. Isto também acontece vice versa, a ideia partindo de mim e não do outro.

Entrevistado 2

20 P: Sente-se mais preparado para desafiar as políticas e práticas organizacionais do que quando trabalhava no escritório?

21 R: Sim. Porque no escritório estás sempre a olhar para os teus colegas...vês como é que eles trabalham...vês se estão a trabalhar ou a fazer um break...depois também entretanto entra a chefia...estás de frente para a chefia muitas vezes e o ambiente relacional tem de ser sempre coerente e correto...então é diferente em casa e nesse aspeto eu prefiro claramente em casa. Estando em casa sinto que estou mais à vontade porque o contacto é totalmente diferente e estou num ambiente confortável...então sinto-me mais à vontade no que toca à chefia, estando em teletrabalho. Então em casa sinto-me mais à vontade para arriscar por exemplo.

22 P: Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, considera que os seus colegas lhe providenciam informação valiosa, sobre como melhorar o desempenho do seu trabalho?

23 R: É capaz de estar otimizado agora que trabalho em casa. Como a comunicação é feita por Teams e é uma comunicação sempre quase de chat, é uma comunicação imediata de um para um. Muitas vezes eu recebo um "bom trabalho", ou "continua assim", ou críticas construtivas mais imediatas do que provavelmente se eu estivesse num ambiente de escritório, em que muitas vezes as pessoas não comunicam tanto. Penso que estando em casa otimizou-se este chat virtual e otimizou-se o contacto de um para um. Tenho a minha team leader que me motiva bastante... colegas também, que eu falo com eles em conversas separadas das conversas de grupo, e motivamo-nos mutuamente...e eu sinto que isto acontece mais do que quando eu trabalhava fisicamente.

24 Acho que estando em casa a comunicação se torna mais ágil e mais rápida do que estando fisicamente. Como envolve sempre mais pessoas...marcar uma reunião ou...quando fazes uma reunião de um para um numa empresa, fisicamente e socialmente é visto como algo estranho. Em casa, fazes uma reunião de um para um e isso é totalmente normal, é imediato e o feedback chega mais depressa.

Entrevistada 3

44 P: Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegues mobilizar apoio para ideias inovadoras?

45 R: Sim, eu acho que existe diferença porque...acho que existe aqui uma dificuldade na parte de entusiasmar os outros. Porque é a tal questão... pronto, sempre dei muitas ideias para coisas da empresa e eu própria as concretizava. Mas é a tal questão...na parte do entusiasmar, como não consigo ter aqueles momentos em que eu consigo entender "olha consigo interromper, ou consigo motivar", sinto que é mais difícil. É a tal questão... houve coisas que sugeri, que mandei emails e tudo mais, mas...se tivesse sido fisicamente uma conversa de cinco minutos teríamos resolvido entre todos a situação, e é a tal questão...enviei emails, enviei mensagens no chat e aquilo foi-se sempre perdendo, até que pronto...passou o momento. E sinto que realmente nesse ponto não ganhámos, ou seja, perdeu-se aqui esta parte.

46 P: E nota diferença na obtenção de aprovação para ideias inovadoras, trabalhando remotamente?

47 R: Sim, sinto que há diferença na aprovação. Daquilo que eu retenho, depois a dificuldade é também na parte da concretização. Às vezes até dou a ideia, a ideia é aprovada, só que depois é a tal questão...às vezes é preciso decidir detalhes, de dentro dessa aprovação. Porque uma coisa é dizer "ok avança", mas outra é "ok avança, mas com orçamento", ou "qual o objetivo?", ou "para quantas pessoas", ou seja, esses pequenos detalhes depois da ideia é aquilo que normalmente faz com que eu não consiga depois implementar a ideia. Porque realmente fico perdida no meio desta... no meio do loop de feedback e já não recebo. Ou seja, houve coisas inclusive que eu mandei para aprovação, elas foram aprovadas e nós nunca conseguimos avançar. Porque é o que eu digo...detalhes, é o que depois fisicamente concretiza a coisa, nós não conseguimos resolver.

Entrevistado 4

50 **P:** E nota diferença na obtenção de aprovação para ideias inovadoras, trabalhando remotamente?

51 **R:** Podes por exemplo usar as pausas de café na empresa para convencer e persuadir as pessoas a juntarem-se ao teu evento, a seguirem a tua ideia. É algo que...estamos a bater outra vez no mesmo tópico. Não há tanto aspeto social (remotamente), por isso eu não posso levar esse tempo para fazer as pessoas ouvirem-me e seguirem a minha ideia, entusiasmá-las de uma forma social. A única forma que eu teria era marcar uma reunião para discutir um evento social Pádel...pá, sinceramente acho que metade das pessoas não iam gostar de ter uma reunião marcada para discutir ir jogar Pádel (risos). Acho que as pessoas não iriam ter a mente tão aberta para uma coisa...pele menos para uma reunião. Acho que remotamente é mais difícil obter aprovação para ideias inovadoras.

52 **P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua capacidade de transformar ideias inovadoras em aplicações úteis?

53 **R:** No meu trabalho não houve oportunidade para isso. Mas penso que seja mais complicado em trabalho remoto. Tem a ver com a difusão da informação...uma coisa é estares lado a lado com o teu colega e debateres "olha tenho aqui uma ideia, o que é que tu achas?"...e isto é algo que tu podes fazer sem grande...podes simplesmente chegar ao teu colega e perguntar o que ele acha da ideia...é mais espontâneo e livre, sem compromissos, enquanto que em trabalho remoto a única forma que tens de explorar essa ideia é realmente fazer um compromisso...tens de estar a ligar ao teu colega, ou tens mandar um mail, tens de marcar uma reunião, falar com os recursos humanos...acho que se torna um bocado mais complicado. Não é impossível, mas é ligeiramente mais complicado.

54 **R:** Por exemplo, se preciso de informação e conceitos específicos de várias pessoas, com diferentes especializações, talvez no escritório eu conseguisse obter a informação que queria com um simples café ou toque, cruzar no corredor...era mais fácil, gerava menos compromisso, não tinha aquele peso em cima de ti...aqui remotamente tens de marcar uma reunião. Não podes simplesmente chegar "olha Pedro, tive aqui uma ideia, lembrei-me que se pudesse usar aqui o teu controlador podia fazer isto, o que é que tu achas? Pá, sim podes". Aqui remotamente não, aqui eu tenho que...se apanhares a pessoa livre (normalmente as pessoas estão sempre em reuniões e tal) podes ter uma conversa mais informal...mas continua a ser tu foste especificamente ligar àquela pessoa, tu não encontraste casualmente no corredor, a beber um café, e te lembraste do tópico...tem de haver sempre uma entrega pessoal maior para realizar as tuas próprias ideias inovadoras.

Entrevistado 5

48 **P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua capacidade de transformar ideias inovadoras em aplicações úteis?

49 **R:** Aqui posso dizer que é mais complicado...eu trabalho muito diretamente com o departamento de informática para os ajudar a perceber aquilo que vai na minha cabeça, para passar para o produto, e é complicado...uma pessoa de informática não percebe nada de marketing e uma pessoa de marketing não percebe nada de informática...e remotamente consegue ser complicado estar a explicar conceitos de marketing a uma pessoa de informática e a pessoa de informática respondendo com conceitos de informática... aí já é mais complicado. Sinto bastante falta de ter um quadro branco e estarmos ali os dois cara a cara a fazer desenhos...aqueles rabiscos que depois passam ao produto. Aí foi onde senti que trabalhar remotamente era a pior coisa do mundo...foi a falta daquele quadro branco, ter a pessoa na minha frente e fazer rabiscos para explicar a minha ideia.

Entrevistada 6

56 **P:** Considera que já se envolvia em comportamentos inovadores quando trabalhava no escritório?

57 **R:** Sim. Acho que por vezes o facto de estar no escritório te limita ter ideias inovadoras. Pois acabas o teu horário de trabalho e queres "desligar o cérebro", enquanto que trabalhando remotamente faz com que consigas gerir o teu tempo, a ordem das tarefas e não te obriga a pensar ideias dentro de um horário. Trabalhar remotamente acaba por ser mais livre e genuíno nesse aspeto.

58 **R:** Uma coisa era trabalhar remotamente antes da pandemia, em que podias sair, viver e viajar. Agora na pandemia é diferente, em que é recomendado ficares em casa e acabas por continuar a trabalhar às 20h se não consegues gerir o teu tempo. Podes ter uma ideia ou proposta e vais ao telemóvel ou computador e mandas para o teu colega, ou às vezes ao contrário, estás fora do horário e alguém que ainda está ligado te envia alguma coisa e tu voltas a pensar naquilo ("a ligar o cérebro"), num horário em que já não estavas à espera. São prós e contras.

59 **R:** Trabalhando remotamente acabas por ser mais eficiente em termos de resultados e trabalho. Mas se não consegues gerir o teu tempo de forma inteligente acabas por trabalhar mais tempo, ou por perder mais tempo, o que é perigoso.

Entrevistado 7

29 **P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegue criar novas ideias para situações complicadas?

30 **R:** Por um lado não, no sentido em que as pessoas estando juntas...se há um problema grave é mais fácil de juntar para o resolver. Às vezes se uma pessoa tem uma dúvida (nós fazemos trabalho de programação) é mais fácil ter a pessoa ao lado...é mais fácil a comunicação...apesar de nós, através por exemplo do Slack, conseguimos escrever no ecrã do outro e apontar...então é minimizado...mas acho que para resolver problemas é mais fácil as pessoas estarem lado a lado. O que eu acho que acaba por ser diferente é a parte criativa...e lá está...mais uma vez no contexto em que ia andando mais de um lado para o outro, não tanto da pandemia, mas antes, de mochila às costas...aí sim sentia mais a parte criativa...a cabeça está mais fresca, não estamos sempre necessariamente no mesmo sítio e nesse aspeto a mente está mais desperta e acabamos por ser mais críticos em relação às coisas.

31 **P:** Considera que trabalhar remotamente afeta a sua ligação emocional à organização?

32 **R:** Aos meus colegas sim...no sentido em que prefiro estar com eles fisicamente. Com pessoas de outras equipas com as quais não tenho uma ligação tão grande é-me indiferente. Mas com as pessoas da minha equipa, com as quais tenho uma relação espetacular, eu sou apologista de estar full remote no sentido da liberdade de escolher se hoje vamos ou não ao escritório. Mas acho importante uma pessoa ir-se encontrando com uma determinada periodicidade, seja no âmbito do trabalho ou não. É importante ver pessoas.

33 Nós ao almoço costumávamos fazer alguns jogos. Às vezes é mais fácil combinar beber um copo depois do trabalho e depois ir para casa. E esses pequenos pormenores são essenciais para criar um bom ambiente. Eu sei que teria muita dificuldade em encaixar uma pessoa hoje. Todas as pessoas que estão na nossa equipa, já estavam antes da pandemia. Acho que é muito mais complicado num contexto remoto contratar pessoas e encaixá-las nas equipas. Isto é espetacular para quem já está assim e nós não temos uma grande rotação...mas para integrar pessoas acho que é muito mais complicado, porque faltam determinadas coisas que fazem a pessoa integrar-se no grupo.

34 **P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua sensação de pertença à organização?

35 **R:** Acaba por afetar. O que eu sinto é em relação ao espírito de equipa...as coisas vão sempre falhar, não tem problema...e o que eu sinto é que se não tivermos determinadas maneiras de criar team building, quando as coisas apertam é preciso reagir como equipa e não apontar o dedo...para isso acontecer tens de ter qualquer coisa física. Há de haver maneiras virtuais, mas penso que nesse aspeto não há nada como o físico e as pessoas contactarem.

Entrevistada 8

42 **P:** Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegue mobilizar apoio para ideias inovadoras?

43 **R:** Na verdade até melhora. Melhora por causa dessa maior proximidade. Facilmente juntamo-nos todos numa reunião e partilhamos ideias.

44 **P:** E nota diferença na obtenção de aprovação para ideias inovadoras, trabalhando remotamente?

45 **R:** Noto que acaba por ser mais rápido. Porque remotamente temos aquela necessidade de feedback quase automático. Ou seja, para não deixar acumular coisas e para garantir que está tudo nos conformes. Enquanto que a trabalhar no escritório...não é a questão de haver mais coisas, porque o trabalho claro que é o mesmo, mas não há tanto aquela necessidade de uma resposta mais automática, ou se calhar as pessoas deixam um bocadinho para depois porque estão a tratar de outras coisas. Em remoto eu noto que é diferente, há mais rapidez na resposta a todos os níveis.

46 **P:** Sente que trabalhar remotamente afeta a sua capacidade de transformar ideias inovadoras em aplicações úteis?

47 **R:** Acho que não. Se estivermos a falar de algo físico aí torna mais difícil. Mas se não for algo físico...não, até é capaz de ser mais rápido.

48 Talvez quando são coisas que as pessoas não estão tão confortáveis, por exemplo departamentos diferentes, aí sim é capaz de acontecer sentir mais dificuldade. Especialmente com o IT diria...aí acontece muitas vezes. Não quer dizer que não se faça, mas talvez se sinta um bocadinho mais de dificuldade.

Entrevistada 9

15 P: Consegue procurar novos métodos ou técnicas no trabalho? Como compara com o que acontecia antes de trabalhar remotamente?

16 R: Sim, talvez até consigo mais...porque consegues ter mais tempo para despender em ti...ou seja, quando estás num escritório, como existem muitas coisas a acontecer, acabas por estar focado em fazer as coisas e se calhar não pensas no método. Ensinam-te uma coisa de determinada forma e se calhar não pensas num método melhor, ou...a não ser que estejas um dia mais tarde sozinho a fazer aquilo é que vais pensar numa forma melhor de agilizar. Quando estás a trabalhar a partir de casa ou de onde quieras, o que acaba por acontecer é que tu sozinho acabas por ter um pensamento um pouco mais crítico, acho eu...ou seja: por exemplo, passam-te um excel e dizem-te que o tens de preencher de determinada forma, mas tu depois vês que não faz muito sentido porque pela forma como o vais analisar faz falta isto ou então devia estar com outra organização. Parece que há mais tolerância a este tipo de mudanças.

17 P: Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, revê frequentemente a sua abordagem para realizar o trabalho?

18 R: Dá-me mais autonomia, sim.

19 P: Sente-se mais preparada para desafiar as políticas e práticas organizacionais do que quando trabalhava no escritório?

20 R: Sim. Na verdade as empresas que trabalham totalmente de uma forma remota por si só isso tem uma grande influência...porque não é uma empresa que seja totalmente rígida que de repente agora vai trabalhar totalmente remoto. A não ser que lhe seja imposto, como aconteceu agora com o covid...eu acho que essas empresas provavelmente nesta pergunta vão dizer que continua tudo igual. Agora...quando uma empresa opta por trabalhar completamente remoto, ou então como aconteceu no meu caso, ter um colaborador em regime completamente remoto...o que vai acontecer é que se percebe logo que a empresa está mais aberta a este tipo de mudanças e de opiniões. Portanto acho totalmente normal que aconteça isso, que nós estejamos mais permeáveis a tentar fazer mudanças na própria organização da empresa... na própria forma de trabalhar e na metodologia da empresa...e acaba até às vezes por haver uma envolvimento dos trabalhadores, que apesar de estarem longe, na realidade estão mais perto e mais aptos a dar a opinião.

Timeline labels: ...Criação da ideia, Autonomia no trabalho, Interação social

Entrevistada 10

26 P: Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, consegue criar novas ideias para situações complicadas?

27 R: Sim, acontece-me muito. Há uma coisa muito boa em trabalho presencial, que é a maior facilidade em ter discussões de ideias. E isso é ótimo para a resolução de problemas. É possível também remotamente, e uma das coisas que ajuda é o facto de estarmos sozinhos em casa e podermos desenhar (sou designer) e depois ver e rever com os meus colegas quando já tenho algo que posso pegar e mostrar. Ou seja, por um lado é bom, porque posso passar possíveis soluções em vez de estarmos a gastar tempo em brainstorming que se calhar não vai dar em nada.

28 P: Considera que trabalhar remotamente afeta a sua ligação emocional à organização?

29 R: Claro que afeta. Quando estamos com alguém pessoalmente é muito mais fácil. Aliás, quando estamos num escritório temos uma hora de almoço, temos a hora do café, temos todos estes momentos de lazer em que uma pessoa se torna mais próxima da outra. Mas também depende da cultura da empresa. Aqui fazemos muito isso, cultivamos muito as ligações entre colegas, mesmo em teletrabalho. Por exemplo temos canais no Slack para coisas *random* que vemos, para ir falando e conversando...partilhamos fotos por exemplo dos nossos cães...coisas assim, que sirvam para nos ligar. Mesmo por exemplo em chamadas há sempre um momento "então como estás? Está tudo bem? Tens novidades?", coisas assim. Mas lá está... acho que depende muito da empresa onde se está e da cultura dessa empresa. Porque há empresas que em teletrabalho não são assim, ou deixam esses momentos para possíveis encontros presenciais, que possam vir a existir ou não...e o trabalho é todo muito mais impessoal e focado nas tarefas.

Timeline labels: ...Criação da ideia, Compromisso afetivo, Interação social

Entrevistada 11

7 P: Comparativamente ao que acontecia antes de trabalhar remotamente, tem poder sobre o planeamento do seu trabalho?

8 R: Mais. No tempo em que trabalhei em escritório despendia muito tempo em deslocação, por exemplo, que não é um tempo produtivo (a menos que vás de comboio ou assim, em que possas efetivamente trabalhar, mas também tem de ser acima de meia hora, senão não dá para fazer nada), é inútil...e depois o chegar ao escritório, o bom dia, o cafezinho, o sentar, o começares a trabalhar...essas se calhar duas horas de manhã, que para mim é o meu tempo de organização, é o que eu consigo fazer quando estou a trabalhar em casa, ou num café, ou onde quer que trabalhe. Consigo organizar-me melhor nesse sentido. Ou seja, no fundo é por duas razões: é a questão da deslocação, que é tempo inútil e a questão da distração.

9 Aqui há um ambiente de escritório virtual que também tem as suas distrações, mas é tu que decides quando abres a janela e comesas a falar com as pessoas. Não é chegar ao escritório...em que mesmo que queiras aquela meia hora de isolamento, há sempre um ou outro que te perturba. Nesse sentido ajuda-me muito mais a ter esse tempo de organização.

Timeline labels: Autonomia no trabalho, Interação social