
OS IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO NO CONTROLO DE GESTÃO

Andreia Vanessa Amorim Martins

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professora Doutora Renata Blanc Esteves Bento de Melo

2022

Nota Biográfica

Andreia Vanessa Amorim Martins nasceu a 14 de novembro de 1996 em Viana do Castelo, vivendo atualmente na Bélgica.

Em 2014 iniciou a Licenciatura em Contabilidade e Administração no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, a qual foi concluída em 2017.

Foi ainda no ano de 2017 que iniciou a sua atividade profissional na área da contabilidade num pequeno escritório, onde ficou durante cerca de três anos, posteriormente esteve em mais dois escritórios de contabilidade e atualmente exerce atividade de contabilidade numa multinacional do setor dos transportes e logística.

No ano de 2019 ingressou na Ordem dos Contabilistas Certificados após concluir com sucesso o exame de acesso, e em 2020 para aprofundar ainda mais os conhecimentos teóricos em contabilidade e controlo de gestão, iniciou o Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão na Faculdade de Economia do Porto.

Resumo

Em 2020, devido à pandemia de Covid-19 e ao isolamento social imposto pela situação, houve a necessidade de adotar outras modalidades de trabalho que não envolvessem a deslocação para os locais de trabalho habituais. Neste sentido, começou uma adoção repentina e em grande escala do trabalho remoto, o que teve diversos impactos, não só nos profissionais de controlo de gestão, mas em todas as funções dentro das organizações.

O trabalho remoto é neste momento uma grande tendência no mercado laboral, tanto pela flexibilidade que traz para os colaboradores como pela própria estratégia de negócio da organização. É por isso importante que as empresas compreendam esta tendência e se adaptem, uma vez que, segundo Emsley (2005, p.1) *“innovations are believed to enable organizations to successfully adapt to, and survive, volatile business environment”*.

Tal como referem Hunton e Harmon (2004), a pesquisa sobre o trabalho remoto não é apenas uma questão de curiosidade, é uma pesquisa importante para podermos compreender e melhorar a profissão do *controller* num ambiente cada vez mais global e mais centrado na tecnologia.

Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo estudar os impactos que o trabalho remoto pode ter na função do controlo de gestão, quer em termos das suas funções específicas, quer na relação do *controller* com a sua equipa e restantes colaboradores da organização.

Palavras-chave: Trabalho remoto, teletrabalho, controlo de gestão, *controller*

Abstract

In 2020, due to the Covid-19 pandemic and the social isolation imposed by the situation, there was a need to adopt other types of work that did not involve traveling to the usual places of work. In this sense, a sudden and large-scale adoption of remote work began, which had several impacts, not only on management control professionals, but on all functions within organizations.

Remote work is currently a major trend in the job market, both for the flexibility it brings to employees and for the organization's own business strategy. Therefore, it is important that companies understand this trend and adapt, since, according to Emsley (2005, p.1) “innovations are believed to enable organizations to successfully adapt to, and survive, volatile business environment”.

As Hunton and Harmon (2004) point out, research on remote work is not just a matter of curiosity, it is an important research to understand and improve the controller profession in an increasingly global and technology-centric environment.

In this sense, this dissertation aims to study the impacts that remote work can have on the management control function, in terms of its specific functions and in the controller's relationship with his team and other employees of the organization.

Keywords: Remote work, telework, management control, controller

Índice

Nota Biográfica.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice.....	iv
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vi
Índice de gráficos.....	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. O controlo de gestão.....	3
2.2. Evolução do papel dos <i>controllers</i> nas organizações.....	6
2.3. O trabalho remoto.....	8
2.3.1. Teletrabalho	9
2.3.2. Teletrabalho e trabalho remoto móvel.....	9
2.3.3. Teletrabalho online digital.....	10
2.3.4. Centros de trabalho satélite e centros de trabalho de bairro	11
2.3.5. Trabalho em casa.....	11
2.4. Os impactos do trabalho remoto no controlo de gestão.....	12
2.5. O setor dos transportes	16
3. Metodologia.....	19
3.1. Metodologia qualitativa.....	19
3.2. Seleção da amostra.....	19
3.3. Desenho das entrevistas	21
4. Apresentação e discussão dos resultados	22
4.1. Funções do <i>controller</i>	22

4.2. Impactos do trabalho remoto	24
4.2.1. Nas funções gerais dos funcionários.....	27
4.2.2. Nas funções do <i>controller</i>	29
4.2.3. Nas necessidades de supervisão da equipa.....	33
4.2.4. Na confiança e envolvimento da equipa.....	35
4.2.5. No setor dos transportes	38
5. Conclusão	42
5.1. Limitações.....	44
5.2. Investigações futuras	44
Referências bibliográficas	45
Anexos.....	50

Índice de figuras

Figura 1 Combinação dos modelos de trabalho remoto (adaptado de ILO, 2020)	12
--	----

Índice de tabelas

Tabela 1 Identificação dos participantes	20
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1 Tarefas desempenhadas pelo controller	23
Gráfico 2 Impactos do trabalho remoto	25
Gráfico 3 Impactos do trabalho remoto nas funções gerais dos funcionários.....	28
Gráfico 4 Impactos do trabalho remoto nas tarefas dos controllers	29
Gráfico 5 Impactos do trabalho remoto na produtividade	31
Gráfico 6 Impactos do trabalho remoto nas necessidades de supervisão	34

1. Introdução

Em março de 2020 foi decretado em Portugal o estado de emergência com a obrigatoriedade de isolamento social devido à pandemia de COVID-19. Desta obrigatoriedade, surgiu a necessidade das empresas se adaptarem, e para isso necessitaram de testar novas formas de trabalho e de organização. Com isto, uma das novas formas que começou a ser usada massivamente foi o trabalho remoto, que apesar de ter aparecido em 2020 de forma repentina, não é um conceito novo (Illegems & Verbeke, 2004), uma vez que o seu uso e as suas mais e menos valias já são investigados desde 1980 (Hunton & Harmon, 2004).

Mas no contexto atual da necessidade de uso em grande escala de trabalho remoto, torna-se ainda mais importante estudar as diferentes perceções da sociedade em relação a essa modalidade de trabalho, uma vez que ao longo do tempo tem surgido evidências sobre os efeitos do teletrabalho nas pessoas, nas organizações e na sociedade em geral, tanto positivas como negativas (Delfino & van der Kolk, 2021).

Também segundo Delfino e van der Kolk (2021) uma das grandes perceções ao nível do trabalho remoto é o aumento no nível de stress dos funcionários, assim como a perceção de que começam a existir mudanças na hierarquia e no nível de autonomia dentro da organização. Para além destes efeitos, a perceção que existe é que o teletrabalho pode contribuir para uma diminuição na relação social/profissional entre os colegas (Delfino & van der Kolk, 2021).

Para além das perceções dos impactos do trabalho remoto ao nível pessoal e psicológico, este modelo de trabalho veio também influenciar a forma como as organizações são geridas e a forma como é exercido o controlo de gestão nessas mesmas organizações (Delfino & van der Kolk, 2021). Assim devido a estas influências do trabalho remoto, considera-se ser atualmente ainda mais importante perceber os impactos na organização como um todo, nas próprias pessoas que a constituem e em específico nos profissionais do controlo de gestão.

Com a pandemia de Covid-19 foi também gerada uma grande instabilidade económica e tendências de mercado imprevisíveis (Perkumiene et al, 2021) e nesse sentido houve

diversos setores de negócio que viram a sua atividade diminuir repentinamente, enquanto imprevisivelmente, também existiram outros setores que passaram a ser mais relevantes no dia a dia da sociedade. Assim, é importante estudar alguns destes setores, que através de uma situação negativa conseguiram introduzir melhorias no seu negócio, tal como é o caso do setor dos transportes de mercadorias, o qual conseguiu durante a pandemia de Covid-19 aumentar gradualmente a sua atividade (Ozden & Celik, 2021).

Tendo isto em conta, é importante perceber como é que os *controllers* do setor dos transportes de mercadorias se adaptaram às diferentes formas de trabalho impostas pela pandemia, e se tais mudanças tiveram impacto no trabalho realizado. Desta forma, o presente estudo recairá sobre *controllers* de diferentes países de uma organização do setor dos transportes de mercadorias, pretendendo-se responder às seguintes questões de investigação:

- De que forma o setor dos transportes foi afetado pelo trabalho remoto durante e após a pandemia?
- De que forma o trabalho remoto impactou as funções do *controller*?
- O trabalho remoto, como consequência da pandemia de Covid-19, trouxe novas oportunidades e/ou ameaças para o desenvolvimento da atividade do *controller*?

Para responder às questões apresentadas, a presente dissertação será organizada da seguinte forma: no capítulo 2 será feita uma revisão de literatura sobre os temas a serem abordados ao longo do estudo, mais precisamente, o controlo de gestão, as funções do *controller* e a sua evolução. Mais numa parte final deste capítulo será feita uma revisão de literatura sobre os efeitos do trabalho remoto no controlo de gestão já identificados por outros autores, e ainda uma breve revisão sobre o setor dos transportes. No capítulo 3 será dada a conhecer a metodologia utilizada na investigação. No capítulo 4 serão descritos os resultados do estudo realizado, e no capítulo 5 serão resumidas as principais conclusões retiradas desta investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1. O controlo de gestão

O controlo de gestão tem um impacto e uma importância muito grande nas organizações, uma vez que, mais importante do que uma empresa ter um plano de ação bem estruturado, é ter o controlo de como esse plano é executado e planeado (Vasco et al, 2014).

Desde o século XX que o controlo de gestão tem sofrido consideráveis mudanças, quer seja ao nível do próprio conceito quer ao nível das suas práticas (Helsen et al, 2017). Nessa altura os sistemas de controlo de gestão eram vistos como ferramentas passivas, que apenas forneciam informação aos gestores para posterior planeamento e gestão, mas com a sua evolução, estes sistemas passam a ser vistos como ferramentas ativas que auxiliam na arrecadação de informação, e também na forma como essa informação, financeira e não financeira, é utilizada para atingir os objetivos da organização (Chennall, 2003). Isto significa que se começou a dar mais importância às informações relacionadas com o mercado envolvente, com os clientes e concorrentes e com os próprios processos de produção e mecanismos de controlo pessoais e sociais (Chenhall, 2003).

Segundo Pereira (2013) o controlo de gestão é baseado em sistemas que influenciam o comportamento humano de forma a garantir que os objetivos e estratégias da organização sejam alcançados. Também Merchant e van der Stede (2017) definem o controlo de gestão como um sistema utilizado pelos gestores para garantir que as decisões dos funcionários sejam coerentes com a prossecução da estratégia e metas da organização.

Dentro da definição de controlo de gestão podemos perceber que o controlo pode ser exercido de diferentes formas e em diferentes fases temporais. Um dos pontos importantes do controlo de gestão, é a estratégia, ou seja, é perceber qual a estratégia da organização e quais as metas que se pretendem ver alcançadas. Neste sentido surge a vertente do controlo estratégico, que é o momento em que o *controller* deve tentar perceber se realmente as estratégias definidas pela empresa são válidas e caso não o sejam, como é que podem ser modificadas (Pereira, 2013). De forma resumida, o controlo estratégico é focado na estratégia e na sua adequação à realidade da organização (Helsen et al, 2017).

Após definida a estratégia surge o momento da sua implementação, e aí entra-se no âmbito

do controlo operacional, onde o importante é perceber se os indivíduos envolvidos percebem qual é a estratégia e se tem as capacidades necessárias para implementar essa estratégia (Pereira, 2013), e é um controlo mais focado nos colaboradores dos escalões inferiores da empresa (Helsen et al, 2017).

Pereira (2013) identifica ainda um tipo de controlo preventivo aplicado previamente às ações dos indivíduos, ou seja, o objetivo é “impedir que os indivíduos façam aquilo que não deve ser feito” (Pereira, 2013, p.24). Numa fase posterior às ações dos indivíduos, surge o controlo detetivo, onde são percebidos os impactos negativos e positivos das suas ações de forma a melhorar a implementação da estratégia ou até mesmo alterar a própria estratégia.

Apesar de todas as definições teóricas de controlo de gestão recaírem sobre a mesma premissa, onde o objetivo principal é garantir o cumprimento dos objetivos e metas da sociedade (Helsen et al, 2017), a aplicação prática pode ser feita de forma diferente em diferentes organizações uma vez que vai depender do tipo de controlo que se espera executar, que nível da organização se pretende controlar e qual o objetivo desse mesmo controlo. Neste sentido surgem ainda quatro vertentes do controlo de gestão (Pereira, 2013; Helsen et al, 2017): controlo de ações, controlo de resultados, controlo pessoal e controlo cultural.

O controlo de ações é exercido através de um conjunto de procedimentos que definem como os indivíduos devem executar as suas tarefas (van Triest, 2021), ou seja, é exercido no momento da execução das tarefas, e o objetivo é reagir antecipadamente às ações que podem vir a ser executadas (Helsen et al, 2017). Dentro do controlo de ações podemos distinguir três formas de controlo, em primeiro, o controlo de restrição de ações, que é exercido através do impedimento da realização de determinadas ações (Pereira, 2013). Em segundo, a revisão dos planos de ação antes da sua aprovação, e por fim, o controlo de ações é também exercido através da responsabilização pelas ações executadas, uma vez que é necessário punir (recompensar) caso as ações definidas não sejam (sejam) bem executadas (Pereira, 2013).

Segundo Merchant e van der Stede (2017) existe ainda mais uma forma de controlo de ações, a que chamam de “redundância”, e neste tipo de controlo o objetivo é ter de reserva mais colaboradores do que aqueles que à partida serão necessários para a realização de

determinada tarefa, por uma questão de “*backup*” caso necessário, mas também para validação do trabalho que o outro colaborador fez.

Outra vertente do controlo de gestão é o controlo de resultados, o qual é exercido posteriormente à execução da ação, ou seja, posteriormente ao controlo de ações referido anteriormente (Helsen, et al, 2017). Neste tipo de controlo o que vai ser controlado são os resultados das ações (Pereira, 2013), com foco nos padrões de desempenho e nos resultados do trabalho que foi realizado (Helsen et al, 2017), os quais serão usados para avaliar o desempenho do colaborador (van Triest, 2021). O controlo de resultados pode ser exercido de forma preventiva ou detetiva. De forma preventiva o objetivo é fazer com que os indivíduos percebam as consequências que as suas ações vão ter, enquanto de forma detetiva o objetivo é medir o desempenho da organização (Pereira, 2013). Um dos poderes deste tipo de controlo é a possibilidade de motivação dos funcionários através da atribuição de recompensas pelos bons resultados gerados e assim controlar as ações dos funcionários e convergi-las para o alcance dos objetivos da organização (Helsen et al, 2017).

Antes de avançar para um controlo de ações ou de resultados é importante conhecer os funcionários das organizações, nomeadamente conhecer as suas capacidades e qualificações para desempenhar as suas funções com eficácia, e a esta tarefa de garantir a eficácia dos funcionários Pereira (2013) chama de controlo pessoal. Existem três métodos de implementação do controlo pessoal: seleção e recrutamento, que advém da importância de selecionar os candidatos que tem as competências necessárias para a prossecução da estratégia da organização; treino, mesmo após contratar os indivíduos com as competências certas é necessário continuar a investir na formação desses funcionários; e por fim, desenho dos postos de trabalho de forma funcional e distribuída, aumentando a possibilidade de boa execução da função inerente a cada posto de trabalho (Pereira, 2013). Segundo Merchant e van der Stede (2017), o fornecimento dos recursos adequados para a execução de cada função faz também parte do controlo pessoal, uma vez que se os funcionários tiverem os recursos necessários para as tarefas é mais provável que as mesmas sejam bem executadas.

Os controlos referidos anteriormente, de resultados e de ações, são aplicados após e durante a execução das tarefas, enquanto o controlo pessoal é aplicado numa fase anterior à

execução (Voss & Brettel, 2013).

Por fim, o controlo cultural é outro tipo de controlo que tem como objetivo monitorizar o comportamento dos indivíduos através de um conjunto de valores, normas e crenças comuns (Pereira, 2013). Através deste controlo é exercida uma pressão de grupo para que os indivíduos não se desviem das normas da organização e também naqueles que de alguma forma já se desviaram dessas normas (Merchant & van der Stede, 2017).

2.2. Evolução do papel dos *controllers* nas organizações

Ao longo dos anos diversos estudos tem-se dedicado a estudar o papel dos *controllers* nas organizações (Ferreira et al, 2021), e cada vez mais estes profissionais são identificados como parceiros de negócio dos gestores, uma vez que auxiliam na tomada de decisão e acompanham todo o processo de planeamento estratégico, tornando-se assim partes fundamentais na gestão das organizações (Lavarda et al, 2020).

Mas nem sempre foi assim, em tempos passados os *controllers* eram apenas usados para “processamento de números”. Com a evolução da sociedade estes tem ganho o envolvimento na gestão e nas decisões estratégicas das organizações (Rouwelaar et al, 2017). Claro que este envolvimento dos *controllers* na gestão das organizações pode nem sempre ser benéfico para a organização e pode nem sempre fazer parte dos interesses do *controller*, uma vez que, tal envolvimento vai sempre depender das características e opiniões tanto dos *controllers* como dos responsáveis da organização (Rouwelaar et al, 2017).

A função de *controlling* não tem uma definição uniforme, dentro das organizações existem vários departamentos que se enquadram no âmbito do controlo de gestão e por isso os *controllers* podem ter diversas funções que podem ir desde o planeamento, à preparação da informação financeira, ao auxílio na direção e à liderança de pessoas.

A evolução tecnológica permitiu ainda que estes profissionais deixassem de realizar tarefas repetitivas que podem, de alguma forma, ser mecanizadas e padronizadas (Vicente et al, 2009). Devido a esta constante mecanização dos processos rotineiros, os *controllers* conseguem ter mais facilmente acesso à informação financeira que lhes permite analisar em tempo real os desvios e a performance da organização (Vicente et al, 2009). Conseguem

assim também dedicar mais tempo à análise da informação uma vez que não tem de dedicar tanto tempo à preparação dessa mesma informação.

Com estas novas funções e com a visibilidade que têm perto da gestão de topo, o papel dos *controllers* tem ganho um determinado estatuto ao longo dos últimos anos (Vicente et al, 2009), o que torna cada vez mais importante a existência de um departamento de controlo de gestão nas organizações, com *controllers* focados na inovação e prossecução da estratégia da organização.

Claro que toda a evolução no papel dos *controllers* se deve à pressão do desenvolvimento da envolvente organizacional e tecnológica (Vicente et al, 2009). Assim, é cada vez mais importante que os *controllers* tenham uma visão ampla do negócio da organização, porque como “perdem” menos tempo em tarefas rotineiras, devem dedicar esse tempo a relacionar a informação financeira com a informação operacional e com as prioridades estratégicas que o negócio deve ter.

Além de capacidade analítica e financeira os *controllers* devem também ser dotados de capacidades ao nível do relacionamento pessoal e da liderança para conseguirem coordenar as equipas e transmitir aos funcionários a cultura e estratégia da organização. Assim conseguirão motivá-los e orientá-los para que os objetivos da organização sejam alcançados, fazendo com que se sintam satisfeitos com o seu trabalho e com a organização no geral (Vasco et al, 2014). Ou seja, cabe também ao *controller* garantir que os colaboradores estão satisfeitos para que assim alcancem o nível de produtividade esperado.

Neste sentido, é importante que o *controller* conheça a cultura da empresa, os seus objetivos e a sua missão, para que consigam definir como transmitir esses ideais para os seus colaboradores (Vasco et al, 2014).

De forma geral podemos dividir as funções dos *controllers* em dois tipos (ten Rouwelaar, 2007):

- Função de controlo – através das informações financeiras fornecidas pela contabilidade, os *controllers* tem como função interpretar a informação e garantir a qualidade e consistência da mesma;
- Função de suporte - apoiar a tomada de decisão da gestão, uma função mais

recente.

Assim, o papel dos *controllers* têm vindo a evoluir ao longo dos anos com o objetivo de se tornarem consultores internos proativos, especializados no negócio da organização e focados na implementação de sistemas de custos apropriados (Coad, 1999), de forma a envolverem-se proactivamente nos negócios da organização e assim na tomada de decisão estratégica da mesma. Mas para tal evolução ser possível, também segundo Coad (1999), os *controllers* tem de estar motivados e focados na prossecução dos objetivos da organização. Só assim conseguirão orientar as suas metas pessoais e profissionais em convergência com as da organização.

2.3. O trabalho remoto

Com a constante globalização e desenvolvimento tecnológico é cada vez mais importante que as empresas e as sociedades em geral se adaptem. Para ser possível essa adaptação à sociedade atual as organizações têm de ser capazes de implementar novas formas de também evoluir tecnologicamente. E tal evolução tecnológica tornou possível e impulsionou cada vez mais formas de trabalho, como é o caso particular do trabalho remoto (Nogueira & Patini, 2012).

Como referido anteriormente o trabalho remoto não é uma modalidade de trabalho recente, segundo Goulart (2009)¹ o trabalho remoto já existe desde o século XIX nos Estados Unidos quando uma companhia férrea utilizava um sistema privado de telégrafo para gerir o pessoal que estava noutra escritório.

Segundo Olson (1983) o trabalho exercido fora do ambiente organizacional das empresas designa-se então de trabalho remoto. Por outras palavras, o trabalho remoto é aquele que é realizado por um indivíduo num espaço diferente do seu empregador/supervisor, mas não necessariamente fora dos escritórios das organizações. Para Vartiainen (2021) o trabalho remoto é um conceito mais geral que não requer idas ao escritório nem o uso de aparelhos eletrónicos pessoais, o que deixa em aberto diferentes tipos de trabalho e diferentes locais de trabalho, ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido em qualquer lugar. Ainda para

¹ Citado em Nogueira & Patini, 2012

descrever o trabalho remoto, Vartiainen (2021) transcrevem uma citação de Mokhtarian (1991, p.3)², a qual refere que o trabalho remoto é o trabalho realizado pelo funcionário num local diferente do seu *manager*.

Conclui-se com isto que trabalho remoto não é apenas o *work at home* como o conhecemos na pandemia de COVID-19, existem vários tipos de trabalho remoto e ainda outras modalidades de trabalho à distância. O que todas estas modalidades de trabalho à distância têm em comum é o objetivo de otimizar o trabalho e aumentar os ganhos da organização com a economia de recursos através da eficiência e eficácia dos serviços que são prestados (Araújo et al, 2019).

2.3.1. Teletrabalho

Apesar de não existir uma definição generalizada de teletrabalho, da conjunção das diversas definições existentes podemos concluir que o teletrabalho é um tipo de trabalho realizado remotamente, à distância e através de tecnologias informáticas (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

O uso do teletrabalho pode ser também chamado de “*telecommuting*”, que tal como já referido, consiste no trabalho com recurso a tecnologias de comunicação realizado fora do escritório principal da organização (Vartiainen, 2021).

Segundo Jack Nilles (1997) o teletrabalho é uma ferramenta estratégica que ajuda as organizações a alcançar a eficácia organizacional e a aumentar a vantagem competitiva, uma vez que a esta modalidade de trabalho estão associados altos benefícios com baixos custos, o que traz uma mais-valia em comparação com a concorrência que não utiliza esta modalidade de trabalho (Nilles, 1997).

2.3.2. Teletrabalho e trabalho remoto móvel

Para além de teletrabalho e trabalho remoto, existe ainda a modalidade de teletrabalho e trabalho remoto móvel nas quais o trabalhador, para além da sua casa, também usa outros

² Citado em Vartiainen, 2021

espaços para realizar o seu trabalho, definidos como *other workplaces*, *third workplaces* e *moving places* (Vartiainen, 2021):

- *Other workplaces*: envolve o trabalho realizado em escritórios de clientes e/ou fornecedores. Envolve também o trabalho realizado nos centros de trabalho satélite e de bairro que serão definidos de seguida.
- *Third workplaces*: Nestes espaços de trabalho estão incluídos locais de paragem de curto termo, como é o caso de hotéis, restaurantes, cafés, feiras.
- *Moving places*: Encontram-se incluídos neste espaço de trabalho todos os meios de transporte como carros, comboios, aviões... O trabalho nestes locais acontece quando o trabalhador precisa de se movimentar para outro espaço de trabalho, o que pode acontecer durante a movimentação de casa para o escritório ou em viagens de trabalho.

Estes teletrabalhadores/trabalhadores remotos tem normalmente um *main workplace* que é o local onde realizam as reuniões com os colegas e supervisores (Vartiainen, 2021). O trabalhador que exerce o trabalho em diferentes espaços é ainda chamado de teletrabalhador multi-localização.

2.3.3. Teletrabalho online digital

Este tipo de teletrabalho surgiu na década de 2010 e consiste no trabalho totalmente digital realizado através de plataformas online totalmente desvinculado de qualquer ambiente organizacional (Vartiainen, 2021). Tal forma de trabalho faz com que a internet seja um local de trabalho ao mesmo tempo que é uma plataforma de trabalho, e toda a interação profissional ocorre também de forma online. Nos dias de hoje há já diversas organizações que não tem escritórios e que os seus funcionários trabalham totalmente de forma digital online. Para além destas organizações, as organizações convencionais também podem usar este tipo de teletrabalhadores de forma não convencional através de trabalho *freelance* ou trabalho temporário (Vartiainen, 2021).

Esta forma de trabalho permite às organizações contratarem pessoas de diferentes países e até de diferentes continentes, o que termina com as barreiras fronteiriças na contratação de recursos humanos.

2.3.4. Centros de trabalho satélite e centros de trabalho de bairro

O trabalho em centros satélite é o realizado em escritórios, mas fora da sede da empresa (Tavares et al, 2020), ou seja, é uma divisão organizacional autónoma. Normalmente, estas divisões são feitas de modo a beneficiar de economias de escala através da realocação inteira de uma função, como por exemplo a contabilidade (Olson, 1983). A ideia principal é realocar os funcionários que tenham as suas residências mais perto deste local de trabalho de forma a reduzir as despesas dos funcionários e assim criar vantagens tanto para os funcionários como para as sociedades.

O conceito dos centros de trabalho de bairro é semelhante aos centros de trabalho satélite, mas com a diferença que nos primeiros envolve uma realocação de uma determinada área de uma organização, enquanto no de bairro envolve agregar num único centro funcionários de diferentes organizações (Olson, 1983). Sendo que neste último o objetivo é o mesmo que no anterior, criar centros em sítios estratégicos mais perto das residências dos funcionários.

A implementação de centros de trabalho de bairro é mais complexa porque envolve uma maior cooperação entre diferentes organizações e uma maior coordenação e supervisão por parte dos responsáveis de cada função que foi transitada para este centro (Olson, 1983).

2.3.5. Trabalho em casa

A modalidade de trabalho em casa existe quando o trabalhador exerce a sua atividade total ou parcialmente a partir da sua própria residência (ILO, 2020). A modalidade de *work-at-home* pode ser utilizada um dia por semana ou cinco dias por semana, depende das políticas da organização ou de acordo com cada funcionário.

O trabalho em casa é a modalidade de trabalho que mais flexibilidade oferece tanto em termos de horários como de estilo de vida (Olson, 1983). E também segundo Olson (1983), o trabalho em casa pode ser uma ótima modalidade para pessoas com mobilidade reduzida ou com outros problemas de saúde que impediriam a deslocação para um escritório.

Dentro da modalidade de *work-at-home* existe ainda o *home-based work*, em que a principal

diferença é que neste segundo o trabalhador realiza sempre o trabalho a partir da sua residência, ou seja, no seu contrato de trabalho consta que o local principal de trabalho é a sua residência, apesar de também poderem exercer a sua atividade em outros espaços de trabalho como é o caso dos espaços de *cowork* que tem vindo a aparecer também em grande escala.

As modalidades de trabalho remoto referidas podem ser combinadas entre si, surgindo assim o trabalho remoto a partir de casa, o teletrabalho a partir de casa e o teletrabalhador *home-based* (ILO, 2020). Tal como representado na Figura 1, essas modalidades surgem da junção de diferentes locais e formas de trabalho. Ou seja, dependendo da frequência e da localização da modalidade utilizada surgem outras subcategorias de trabalho remoto.

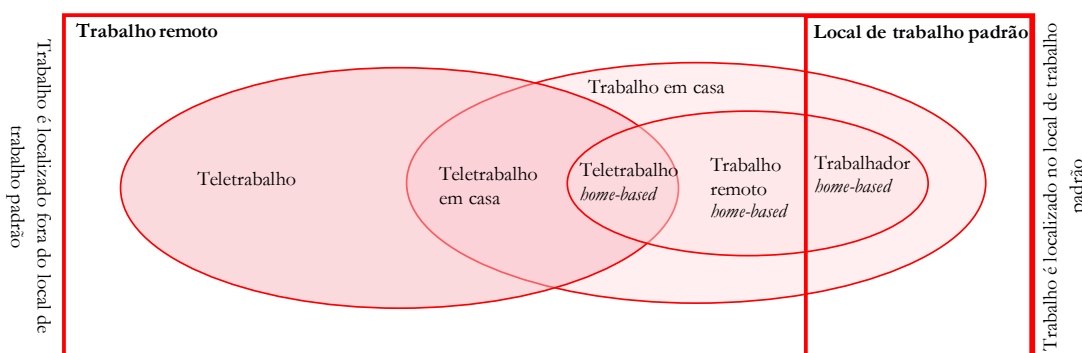


Figura 1 Combinação dos modelos de trabalho remoto (adaptado de ILO, 2020)

2.4. Os impactos do trabalho remoto no controlo de gestão

De forma a estudar os impactos do trabalho remoto em específico na função de controlo de gestão, é necessário ter uma ideia geral inicial dos seus impactos na sociedade como um todo e nas próprias pessoas. Assim, de um ponto de vista geral, o trabalho remoto tem efeitos ambientais positivos na sociedade uma vez que há uma redução na necessidade de mobilidade das pessoas, ponto este que vai ao encontro de algumas medidas estabelecidas atualmente com o objetivo de melhorar e proteger o ambiente, como é o caso da diminuição do uso de meios de transporte, como os carros e transportes públicos.

Mas para além dos benefícios ambientais, tem também benefícios para as pessoas, porque oferece uma maior flexibilidade que permite uma melhor gestão profissional e familiar

(Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Felstead e Henseke (2017) mais acrescentam que o trabalho remoto também pode estar associado a dias de trabalho mais longos e a horas mais intensas de trabalho, com maior esforço aplicado, o que significa que os funcionários por estarem em casa acabam por ficar mais horas a trabalhar. Este é um dos efeitos negativos que o trabalho remoto pode ter nas pessoas, maior dificuldade em separar as horas de trabalho das horas livres. Mas apesar disto, grande parte dos trabalhadores reportam mais satisfação no trabalho quando tem a opção de trabalhar remotamente (Felstead & Henseke, 2017). Outro dos problemas associados ao trabalho remoto é a diminuição da comunicação com os colegas, o sentimento de isolamento e o distanciamento da cultura da organização (Gibson et al, 2002).

Para além dos impactos no ambiente e nas pessoas, o trabalho remoto tem também impacto nas próprias organizações, nomeadamente impactos financeiros e impactos na forma como as funções são exercidas. Esta modalidade de trabalho modifica a forma como o controlo de gestão é exercido, e a forma como os supervisores conseguem influenciar os comportamentos dos funcionários na prossecução dos objetivos da organização (Delfino & van der Kolk, 2021). Sendo este um dos objetivos dos sistemas de controlo de gestão, orientar e motivar os colaboradores para o alcance dos objetivos da organização (Cardinal et al, 2017), é importante perceber que tipos de impactos serão gerados pelo trabalho remoto.

Assim, através de entrevistas a colaboradores de diferentes organizações, Delfino e van der Kolk (2021) chegaram à conclusão de que um dos impactos do trabalho remoto é a forma como os supervisores controlam o trabalho das suas equipas. Estes autores chegaram à conclusão de que quando os colaboradores estão em trabalho remoto, os supervisores tendem a dar mais foco ao controlo de ações e não ao controlo de resultados. Perceberam que a desconfiança e a necessidade de controlar os funcionários desencadeou um maior controlo ao nível das ações que são desenvolvidas, o que significa que os supervisores começaram a utilizar um controlo mais restritivo e exaustivo. O aumento deste tipo de controlos mais restritivos pode induzir nos funcionários um comportamento mais “oportunista” (van der Kolk et al, 2015) e a perceção de uma diminuição na autonomia

pode levar à diminuição da motivação (Ryan & Deci, 2000)³.

Delfino e van der Kolk (2021) notaram ainda um aumento na distância hierárquica, na medida em que a falta de contacto físico afastou os colaboradores dos seus *managers* e dos próprios colegas, principalmente nos casos em que não havia tanta relação entre ambos. Ou seja, o trabalho remoto traz também impactos ao nível dos controlos culturais.

Como vimos anteriormente o papel dos *controllers* está em constante evolução. Mas essa evolução é ainda mais importante quando existem alterações nas estruturas organizacionais e nos modelos de trabalho à distância. Como diz Vicente et al (2009), anteriormente era importante a aproximação física entre os *controllers* e as equipas de operação porque criava uma relação de confiança e de troca de sinergias entre as diferentes áreas, mas agora os *controllers* devem tentar arranjar formas de manter essas sinergias num ambiente de trabalho à distância e sem tanta relação criada pela proximidade.

Como referido, uma das funções dos *controllers* é supervisionar e acompanhar as tarefas e responsabilidades dos colaboradores (Vasco et al, 2014), e por isso é aqui igualmente importante manter as sinergias existentes com os colaboradores de forma a garantir o acompanhamento e a gestão das pessoas e das suas motivações. Numa modalidade de trabalho tradicional existe a supervisão direta sobre os colaboradores, enquanto em trabalho remoto essa supervisão é mais difícil de alcançar trazendo dificuldades para este tipo de controlo (van Triest, 2021).

Como verificado na revisão de literatura apresentada, no controlo de resultados o que se mede é em que medida os resultados são, ou não, alcançados. Assim, em princípio, ao nível do controlo de resultados o trabalho remoto não trará tantos impactos, uma vez que o *controller* consegue ter acesso a esta informação tanto quando tem contacto físico com os colaboradores como quando estes estão em trabalho remoto (van Triest, 2021). Mas ao nível do controlo de ações, como também refere van Triest (2021) é necessária uma maior compreensão das tarefas e dos comportamentos que estão a ser efetuados, tornando-se mais complicado o trabalho do *controller* de conseguir monitorizar esses comportamentos, e por isso sobre esta fase do controlo poderão recair os maiores impactos do trabalho

³ Citado em Delfino & van der Kolk, 2021

remoto.

Pela revisão de literatura efetuada, pode-se realmente concluir que os *controllers* tem focado mais a sua atenção num tipo de controlo de ações, uma vez que lhes permite controlar mais exaustivamente o trabalho da sua equipa. Assim, *controllers* mais focados no controlo de ações poderão não estar tão predispostos a ter os seus colaboradores em trabalho remoto, uma vez que torna mais complicado o trabalho de monitorizar o desempenho e orientar os colaboradores para o desempenho esperado (Groen et al, 2018). Já os *controllers* direcionados para o controlo de resultados tenderão mais para o trabalho remoto e darão mais autonomia aos colaboradores de forma a contribuir para o aumento da motivação e realização pessoal e profissional dos seus colaboradores (Groen et al, 2018).

Assim, é neste aspeto que os *managers* de trabalhadores remotos devem focar a sua atenção, pensar em novas e melhores formas de controlar o trabalho dos seus funcionários sem perder a relação de confiança e sem focar exaustivamente no controlo diário das tarefas que são por eles desenvolvidas, uma vez que isso pode desmotivá-los e afastá-los da prossecução da estratégia e objetivos da organização. Tal como referem Peters et al (2014), os funcionários que trabalham de casa pelo menos um dia por semana tem mais probabilidades de melhorar a sua motivação e o gosto pelo trabalho.

Outro dos pontos focados na literatura é o impacto do trabalho remoto na produtividade dos colaboradores, uma vez que se tem vindo a perceber que as organizações no início da pandemia de Covid-19 estavam relutantes em manter o trabalho remoto uma vez que o associavam a uma diminuição da produtividade. Mas pelo contrário, estudos mostram que o trabalho remoto contribuiu para o aumento do foco no trabalho e mesmo até para melhorias no comportamento durante o trabalho (Clarke & Holdsworth, 2017). Segundo os mesmos autores os trabalhadores foram capazes de criar ambientes de trabalho eficientes em casa e com o mínimo de distrações e também alcançaram uma maior eficiência através de um ambiente de equipa mais organizado e produtivo.

Também a diminuição do stress associado às interrupções que acontecem durante o trabalho no escritório, às deslocações de casa para o escritório e ao conflito entre a vida pessoal e profissional contribuiu para uma intensificação no foco durante as horas de trabalho e assim para o aumento da eficiência (Clarke & Holdsworth, 2017).

2.5. O setor dos transportes

O setor dos transportes é um importante setor na economia nacional e global (Collaço et al, 2022) e que determina a eficiência da movimentação de produtos (Tseng et al, 2005). Este setor envolve a atividade de transportar “coisas” de um lugar para outro (Qureshi & Abdullah, 2013), transporte este que tanto pode ser feito por terra, por mar ou pelo ar. Segundo Perkumiene et al (2021) este setor permite garantir a movimentação de pessoas, distribuição de bens e serviços de um local para o outro num determinado período.

É um setor de fornecimento de serviços, que inicialmente fazia parte do setor da logística, mas mais recentemente tornou-se num setor individualizado (Ozden & Celik, 2021). Tem assim vindo a sofrer diversas mudanças ao longo dos anos de forma a melhorar os seus padrões de eficiência e custo-benefício (Collaço et al, 2022).

Como mencionado anteriormente, o transporte de mercadorias pode ser feito por terra, por mar ou pelo ar. O transporte por terra é feito através de transporte ferroviário, transporte rodoviário e transporte por oleodutos (Tseng et al, 2005). Segundo Tseng et al (2005) a vantagem deste tipo de transportes é o alto nível de acessibilidade nas áreas terrestres.

Por outro lado, o transporte por mar oferece vantagens ao nível do transporte internacional uma vez que através deste é possível providenciar um transporte mais barato e com grande capacidade, o que se torna conveniente para os consumidores (Tseng et al, 2005), a grande desvantagem deste tipo de transporte é que o tempo de transporte necessário é mais elevado e depende sempre das condições atmosféricas.

Por fim, os transportes pelo ar conferem ao consumidor um transporte mais rápido, com menor risco de estragos na mercadoria, com alto nível de segurança e flexibilidade, sendo que a grande desvantagem é o preço (Tseng et al, 2005)

Este setor, tal como muitos outros, enfrentou novos desafios durante a pandemia, mas também inversamente a muitos outros acabou por ter alguns aspetos positivos que melhoraram a indústria, nomeadamente através do aumento do consumo online (Ozden & Celik, 2021). Tal aumento do consumo online contribuiu ainda para o surgimento de mais negócios de comércio eletrónico, e aumentando consequentemente a necessidade de

recurso a serviços de transporte de mercadorias (Ozden & Celik, 2021), com maior eficiência do que o esperado antes da pandemia (Perkumiene et al, 2021). Para além de impactos positivos no próprio setor, a pandemia de Covid-19 trouxe também outros impactos positivos no ambiente através da redução do tráfego rodoviário e de carga, o que promove a sustentabilidade através das reduções de emissões (Perkumiene et al, 2021).

Como grandes desafios enfrentados por este setor, Perkumiene et al (2021) identificam as rígidas restrições que foram impostas quanto às importações e exportações, uma vez que tais restrições acabaram por diminuir, inicialmente, a demanda por transportes de mercadorias e consequentemente levou à diminuição do volume de negócios esperado das organizações deste setor. Esta diminuição nos transportes de mercadorias também resultou em dificuldades de armazenamento e por isso em má gestão de recursos e instalações, o que leva também a impactos não só no setor dos transportes como também da logística (Ho et al, 2021). Também segundo Ho et al (2021), a pandemia trouxe ainda desafios para este setor através da instabilidade na oferta e procura e nas mudanças de padrões de consumo. Tais mudanças no consumo deveram-se ao aumento do medo, devido à instabilidade financeira, e pela mesma razão à redução da intenção de investimento.

Para além dos desafios já apresentados, o setor ainda incorreu noutros desafios tais como o aumento dos preços dos combustíveis o que levou a um forte impacto ao nível do orçamento das organizações e consequentemente à adaptação dos próprios preços praticados ou à adaptação da forma como os gestores operacionais gerem a organização.

Mas apesar destes impactos negativos e dos aumentos dos custos durante a pandemia, Ho et al (2021), através do seu estudo aplicado às empresas de transportes de mercadorias na China, chegaram à conclusão de que a pandemia acabou por ter um impacto positivo no volume de negócios destas organizações. Apesar de se esperar uma diminuição do volume de negócios, este setor acabou por conseguir aumentá-lo, e isto deve-se principalmente ao aumento do consumo por meios eletrónicos, o que resulta num aumento da necessidade de transportes de mercadorias (Ho et al, 2021). Tal aumento no volume de negócios deve-se também ao início do uso de veículos autónomos com inteligência artificial, que permitiram criar um meio mais rápido e fácil de transportar bens essenciais e médicos durante a pandemia.

Para além destes impactos positivos já referidos, Perkumiene et al (2021) referem ainda as expansões dos serviços de transportes e logísticos através de cooperações entre diferentes organizações, o que levou à diversificação de negócios e à terceirização de serviços de logística.

É também sabido que as empresas precisam de se adaptar de forma a acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, porque num ambiente cada vez mais evoluído tecnologicamente, a própria forma de avaliação que os consumidores fazem dos serviços que recebem é diferente e com parâmetros de qualidade cada vez mais elevados. Por isso num ambiente assim como hoje em dia, cada vez mais competitivo, as empresas que não cumpram esses parâmetros de excelência são facilmente substituídas por um concorrente (Ozden & Celik, 2021). Estes parâmetros mais elevados de excelência levaram também a alguns custos adicionais para as organizações deste setor, uma vez que tiveram de arranjar formas de aumentar a qualidade dos serviços prestados, sendo que uma dessas formas foi precisamente através das melhorias tecnológicas e do uso de inteligência artificial (Perkumiene et al, 2021).

Em organizações deste setor é extremamente importante o trabalho dos *controllers* de gestão, uma vez que, e segundo o estudo realizado por Perkumiene et al (2021), o planeamento estratégico é bastante importante nos setores da logística e transporte, e para existir um bom planeamento estratégico, primeiramente é necessário definir a estratégia da organização e encontrar as melhores formas de implementar essa estratégia, caso contrário a organização não conseguirá atingir os seus objetivos. E para atingir as metas de negócio pretendidas neste tipo de setores é importante ter uma gestão eficaz (Tseng et al, 2005), e neste aspeto os *controllers* tem um papel muito importante.

Como referem Kherbash e Mocan (2015) o setor dos transportes de mercadorias é o reflexo da economia de um país ou até do mundo, uma vez que, analisando os pedidos dos clientes permite verificar as mudanças no volume da produção e na sua posterior distribuição. Ou seja, permite perceber se as organizações continuam a produzir os seus produtos e se os continuam a vender ao consumidor final, e em que nível essa continuidade de produção e venda está a aumentar ou diminuir.

3. Metodologia

3.1. Metodologia qualitativa

Ao longo dos anos os métodos qualitativos têm vindo a ser cada vez mais usados nas investigações (Elliott et al, 1999). Através das pesquisas qualitativas pretende-se compreender as opiniões e experiências práticas dos indivíduos em relação a um determinado tema (Elliott et al, 1999).

Nos estudos qualitativos é extremamente relevante conseguir perceber e refletir sobre as experiências dos indivíduos de forma, a enquadrar essas experiências na nossa própria perspectiva e no estudo bibliográfico feito anteriormente. Este tipo de métodos contribui assim para o enriquecimento da compreensão sobre a matéria em estudo, e não apenas para estabelecer estatísticas de respostas que validam/invalidam estudos anteriores ou conclusões já existentes na literatura.

Assim, neste estudo será utilizado um método qualitativo, procurando-se perceber a definição de teletrabalho ou trabalho remoto, e também a sua influência na organização em estudo, maioritariamente ao nível dos indivíduos e das perceções dos mesmos, em particular da área do controlo de gestão, seja em cargos mais elevados ou mais baixos da hierarquia da organização. O objetivo principal será então perceber os impactos que o trabalho remoto pode ter nos profissionais do controlo de gestão e na organização.

Ao nível das técnicas de recolhas de dados foi aplicado inicialmente um questionário, tendo, posteriormente, sido realizadas entrevistas semi-estruturadas direcionadas a profissionais da organização selecionada que exercem cargos de gestão e controlo de gestão.

3.2. Seleção da amostra

De forma a avançar com o estudo qualitativo, foi tomada a decisão de restringir o estudo à organização na qual a investigadora exerce atividade, tendo por isso mais fácil acesso a dados e entrevistados. A organização em questão labora no setor dos transportes de mercadorias, por terra, ar e água, e também no setor da logística. De forma a enriquecer o estudo, foram selecionados colaboradores da empresa de diferentes países da União

Europeia em que a organização exerce atividade.

Numa primeira fase identificaram-se os participantes que exercem funções de controlo de gestão dentro da organização, tanto em posições de especialistas como de diretores, de forma a alcançar diversos níveis de responsabilidade e assim diversas funções dentro da organização. De seguida estes potenciais participantes, foram contactados através de email (Anexo 1), explicando-se o objetivo do estudo e a forma como o mesmo iria ser realizado e questionando a sua disponibilidade em participar.

Foram contactados 11 participantes, dos quais 9 apresentaram disponibilidade para participar no estudo. Dos 9 participantes, 8 responderam ao questionário e participaram na entrevista e 1 apenas respondeu ao questionário. Os participantes selecionados fazem todos parte das diferentes equipas de controlo de gestão da organização distribuídos por 4 países da União Europeia, sendo eles Portugal, Espanha, Itália e Bélgica.

Na Tabela 1 são apresentados os detalhes dos entrevistados, sem mencionar o nome dos mesmos, de forma a manter a confidencialidade. As entrevistas foram bastante curtas e sucintas, apontando apenas para as questões mais importantes e pertinentes para o estudo, e dessa forma, a entrevista mais longa teve a duração de 23 minutos e a mais curta de 6 minutos.

Entrevistado	País	Idade (anos)	Nível educação	Função	Antiguidade (anos)	Duração da entrevista (min)
A	Espanha	26-35	Mestrado	<i>Senior Manager</i>	2-5	9
B	Espanha	26-35	Mestrado	<i>Business controller</i>	2-5	6
C	Itália	26-35	Mestrado	<i>Financial controller</i>	6-10	15
D	Portugal	46-55	Bacharelato	<i>Business controller</i>	>15	-
E	Bélgica	36-45	Mestrado	<i>Senior Director</i>	6-10	12
F	Bélgica	18-25	Mestrado	<i>Manager</i>	2-5	16
G	Espanha	36-45	Bacharelato	<i>Business controller</i>	11-15	18
H	Itália	26-35	Mestrado	<i>Manager</i>	<2	11
I	Itália	46-55	Bacharelato	<i>Director</i>	>15	23

Tabela 1 Identificação dos participantes

3.3. Desenho das entrevistas

Como referido anteriormente a informação foi recolhida recorrendo a duas técnicas diferentes: questionário e posteriormente entrevista.

O questionário encontrava-se dividido em 4 áreas: caracterização sociodemográfica, impactos gerais do trabalho remoto, impactos do trabalho remoto nas tarefas dos *controllers* e por fim inovações e alterações nas tarefas dos *controllers*. Foi desenhado de forma a obter o máximo de informação possível antes da entrevista para assim cada entrevista ser preparada com base nas respostas previamente obtidas e assim serem direcionadas para os pontos fulcrais sem se tornarem massivas.

Quanto às entrevistas, foi preparado um guião inicial (Anexo 2), o qual foi adaptado a cada entrevistado tendo em conta as respostas ao questionário realizado anteriormente, o qual se encontra detalhado no Anexo 3. Tendo em conta que foi realizado contacto com participantes de diferentes países, a maior parte das entrevistas foram realizadas em inglês, pelo que ao longo da apresentação dos resultados as transcrições serão apresentadas traduzidas para português. As entrevistas basearam-se precisamente nos mesmos aspetos do inquérito, sendo que o objetivo foi esclarecer e aprofundar algumas das questões efetuadas nos questionários.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Funções do *controller*

Tendo em conta que o objetivo principal deste estudo é perceber os impactos do trabalho remoto no controlo de gestão, torna-se imprescindível perceber as funções desenvolvidas pelos *controllers*, questão esta que foi abordada tanto no questionário como na entrevista.

Graham et al (2012), através da análise de anúncios de emprego, desenvolveram uma lista com algumas das tarefas desenvolvidas pelos *controllers*:

- Gestão de equipa;
- Fecho do mês;
- Reporte interno;
- Reporte externo;
- Previsão e orçamento;
- Impostos e tesouraria;
- Gestão de capital;
- Análises financeiras;
- Gestão de operações;
- Análises do negócio;
- Gestão de risco e gestão estratégica.

Esta lista desenvolvida por Graham et al (2012) foi utilizada no questionário solicitando aos entrevistados que distribuíssem essas mesmas tarefas entre as que habitualmente desenvolvem no seu dia a dia e as que não fazem parte das suas responsabilidades. Assim, de forma geral, tendo em conta as respostas ao questionário esquematizadas no Gráfico 1, as atividades menos desenvolvidas pelos *controllers* da organização são as relacionadas com impostos e tesouraria, o que neste caso em particular faz sentido uma vez que existe um departamento responsável por essas tarefas.

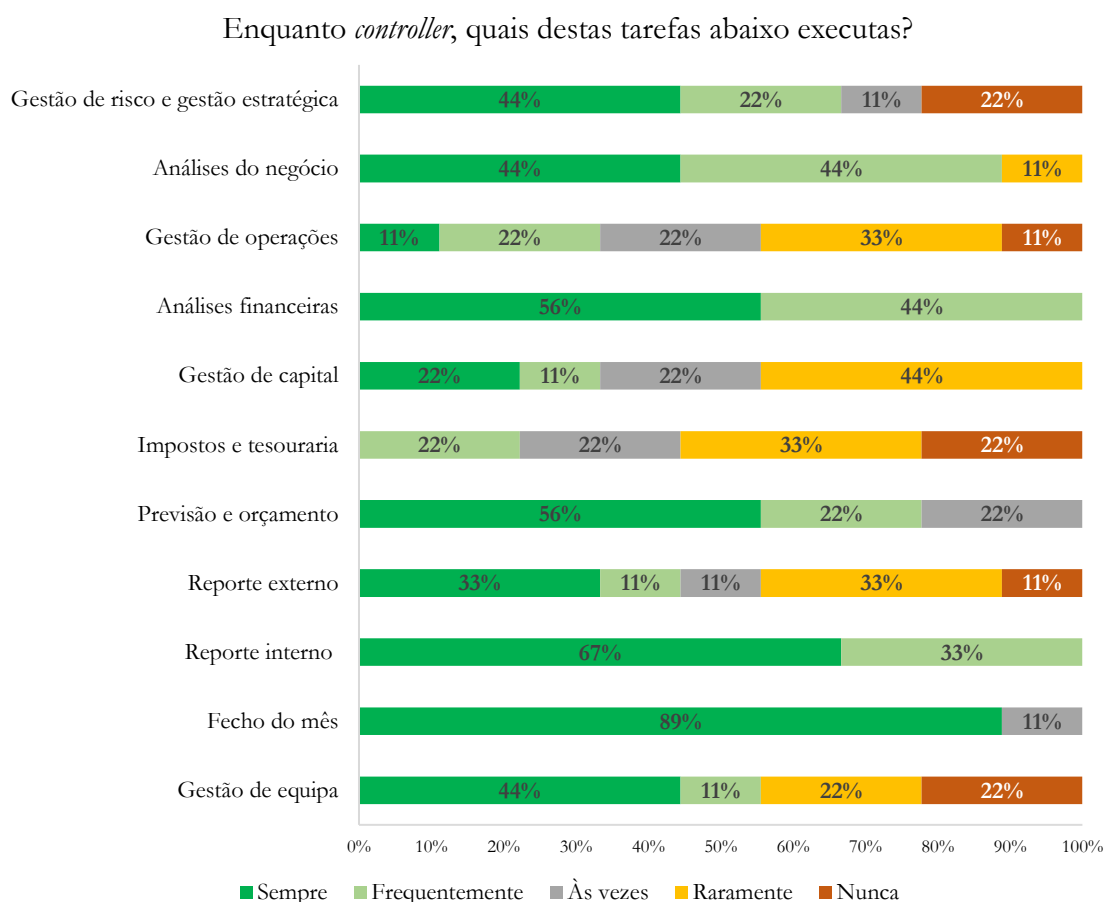


Gráfico 1 Tarefas desempenhadas pelo controller

No que concerne à gestão de equipa, as respostas visíveis no Gráfico 1 estão mais divididas entre o sempre e o raramente/nunca, sendo que os entrevistados que responderam raramente/nunca não tem uma equipa a reportar diretamente e por isso não praticam funções de gestão de equipa. Nas restantes questões todos os inquiridos afirmam desenvolver a maior parte das atividades de forma regular, principalmente fecho do mês, reporte interno, análises financeiras e previsão e orçamento.

Para complementar o questionário foi então também pedido aos participantes durante a entrevista uma breve descrição das principais funções. Segundo o entrevistado C:

“Eu faço muitas análises e validações, divididas entre controlo operacional e controlo financeiro. Partilho com os responsáveis os resultados do departamento ou produto ou até da entidade toda. Faço validações com as operações para evitar erros e avaliações erradas (...) Faço reporte mensal e valido as diferenças entre o previsto pelo orçamento e o que realmente aconteceu”.

Por sua vez, o Entrevistado E, tendo a função de *senior director*, complementou a resposta com algumas tarefas relacionadas com a gestão da sua equipa que se encontra distribuída por diferentes países.

“Como principal função, sou responsável pelo controlling em nove países que estão sobre a responsabilidade do Regional Shared Services Center, onde o meu dia-a-dia passa por controlar o negócio e as parcerias com os diferentes diretores de cada entidade versus o controlo financeiro, digamos em parceria com os controllers do grupo”.

O Entrevistado B, de forma mais resumida e sucinta descreveu a sua função de *business controller* como:

“É o fecho do mês e as reconciliações da maior parte da informação”.

Para além de perceber as funções dos *controllers* na organização, para perceber os resultados apresentados, é também importante perceber que tipo de trabalho remoto é exercido pelos entrevistados. Todos os entrevistados referem que quando trabalham remotamente, tal significa que estão a trabalhar de casa, ou seja, *work-at-home* tal como o conhecemos durante a pandemia de Covid-19. Por vezes pode ser ainda utilizado outro tipo de trabalho remoto, nomeadamente o trabalho remoto móvel em *other workplaces*, o que acontece quando, por exemplo funcionários da Bélgica vão durante algum tempo exercer funções nos escritórios de Itália, em *third workplaces* e em *moving places*, precisamente nos mesmos momentos, na deslocação para outro escritório. Mas no caso de estudo em concreto, sempre que se refere trabalho remoto, estamos perante o trabalho em casa.

4.2. Impactos do trabalho remoto

Como mencionado anteriormente, o foco do presente estudo é perceber os impactos do trabalho remoto, seja ao nível dos funcionários como das próprias organizações. Com isto, e focando inicialmente nos funcionários, no questionário foram perguntados os impactos do trabalho remoto no bem-estar físico, no nível de autonomia, na motivação, na pressão, no nível de stress e no balanço do trabalho com a vida pessoal.

Da análise do Gráfico 2 e no que concerne ao bem-estar físico e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, conclui-se que os entrevistados pensam não existir impactos

negativos, o que significa que no geral todos os entrevistados concordam que o trabalho remoto traz benefícios para o bem-estar dos funcionários. Tais conclusões vem corroborar o estudo realizado por Gschwind e Vargas (2019) no qual demonstraram que na Bélgica e Itália existe uma tendência positiva para o trabalho remoto no que concerne às percepções dos seus impactos no balanço da vida pessoal com a profissional.

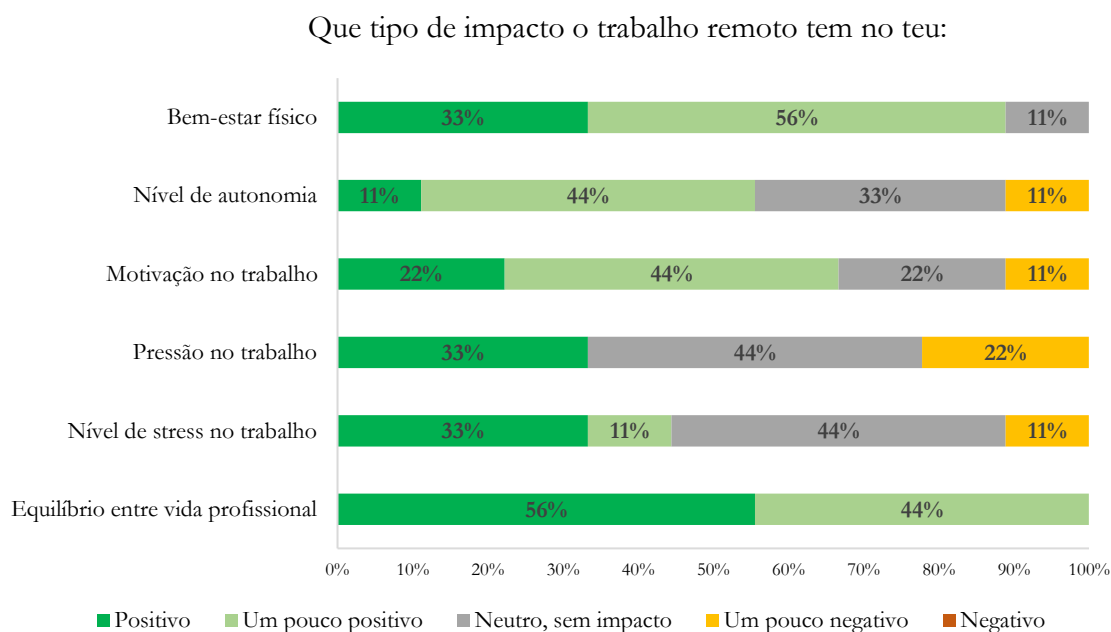


Gráfico 2 Impactos do trabalho remoto

Quanto à pressão e ao stress no trabalho as respostas foram semelhantes, sendo que 3 entrevistados referem que tem impactos positivos e 4 dizem que não existem impactos a este nível. Mas na pressão no trabalho os restantes 2 entrevistados referem que os impactos são um pouco negativos, e no stress no trabalho, esses mesmos 2 entrevistados estão divididos entre os impactos um pouco negativos e um pouco positivos. Assim, e focando na minoria que relata impactos negativos, na entrevista foi perguntado ao entrevistado H o porquê de achar que o trabalho remoto tem impactos um pouco negativos na pressão e no stress no trabalho, o qual referiu que:

“Então (...) um pouco negativos porque acho que quando estou no escritório, posso aconselhar-me com os colegas e apenas discutir em caso de problemas, enquanto quando estou em casa é muito mais complicado, e leva mais tempo para que possa terminar essa tarefa. Eu pessoalmente sinto-me mais stressado.”

No que se refere ao stress no trabalho as respostas obtidas vêm também confirmar os resultados obtidos por Gschwind e Vargas (2019), uma vez que demonstram que na Bélgica o impacto no stress é positivo, ou seja, diminui a noção de stress durante o trabalho remoto, e na Itália acaba por existir um impacto mais negativo através do sentimento de isolamento e da falta de interação com os colegas.

No que diz respeito ao nível de autonomia e à motivação no trabalho, conclui-se pela análise do Gráfico 2, que a maioria tendeu para os impactos positivos e um pouco positivos, e em cada um destes aspetos 1 dos entrevistados respondeu que os impactos são mais para o negativo, desta forma foram também questionadas as razões nas entrevistas. No caso do nível de autonomia o entrevistado G associa os impactos negativos na autonomia, não ao facto dos funcionários terem propriamente menos autonomia, até pelo contrário podem ter mais em trabalho remoto, mas ao facto de poder haver falta de informação e falta de acesso às pessoas para obter os dados necessários para executar o trabalho de forma autónoma.

“Ora, eu sou a favor de trabalho no escritório, daí ter sempre enumeras vantagens. A nível de autonomia claro que podemos de uma certa forma ter um pouco mais de autonomia, mas ficamos limitados também no acesso às pessoas e à informação. (...) Depende sempre da perspetiva com que tu olhares essa autonomia.” – (Entrevistado G)

No que diz respeito aos impactos negativos na motivação no trabalho, o entrevistado B associa a falta de motivação quando trabalha em casa às distrações do ambiente que o rodeia, ou seja, normalmente em casa tem mais distrações, ou mais tarefas extratrabalho para fazer, o que leva à diminuição da motivação para executar o seu trabalho.

“Provavelmente porque quando estou em casa tenho mais distrações ou qualquer outra coisa, então provavelmente estou a fazer outra coisa como lavar roupa ou fazer comida ou ir ao supermercado ou algo assim.” – (Entrevistado B)

De uma forma geral os resultados tenderam mais para o positivo no que concerne a aspetos da vida pessoal, o que confirma o enunciado anteriormente de que realmente podem existir benefícios para os funcionários, uma vez que na maior parte dos casos o trabalho remoto oferece maior flexibilidade e uma melhor gestão profissional e pessoal

(Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

As respostas que tenderam para o negativo na pressão no trabalho são de funcionários de Espanha e Itália, e no nível de motivação e autonomia os funcionários fazem também parte da organização na Espanha, enquanto que os funcionários da Bélgica tenderam mais para os impactos positivos nestes aspetos. Pode-se então ainda concluir que os funcionários que exercem funções em países de origem latina, como é o caso de Espanha e Itália, relatam mais impactos negativos do que os funcionários da Bélgica. Também Gschwind e Vargas (2019), e através dos resultados de um *survey*, chegaram à conclusão de que na Bélgica o trabalho remoto tem um impacto positivo de cerca de 87% no balanço da vida pessoal com a profissional, assim como um aumento na concentração e na diminuição do stress dos funcionários.

4.2.1. Nas funções gerais dos funcionários

Na maior parte das organizações existem algum tipo de tarefas que são comuns a todas as áreas e por isso uma das questões apresentadas estava relacionada com o impacto do trabalho remoto na resolução de problemas, na inovação e criatividade, no treino, aconselhamento e *onboarding* de novos colaboradores e na criação de relações com os colegas.

De forma geral, analisando o Gráfico 3, consegue-se perceber que em todas as funções que envolve o contacto com outras pessoas os resultados tenderam para o negativo, o que como podemos verificar ao longo do estudo, é um dos principais pontos referidos como tendo impactos negativos durante o trabalho remoto.

Que tipo de impacto o trabalho remoto tem nessas tarefas gerais?

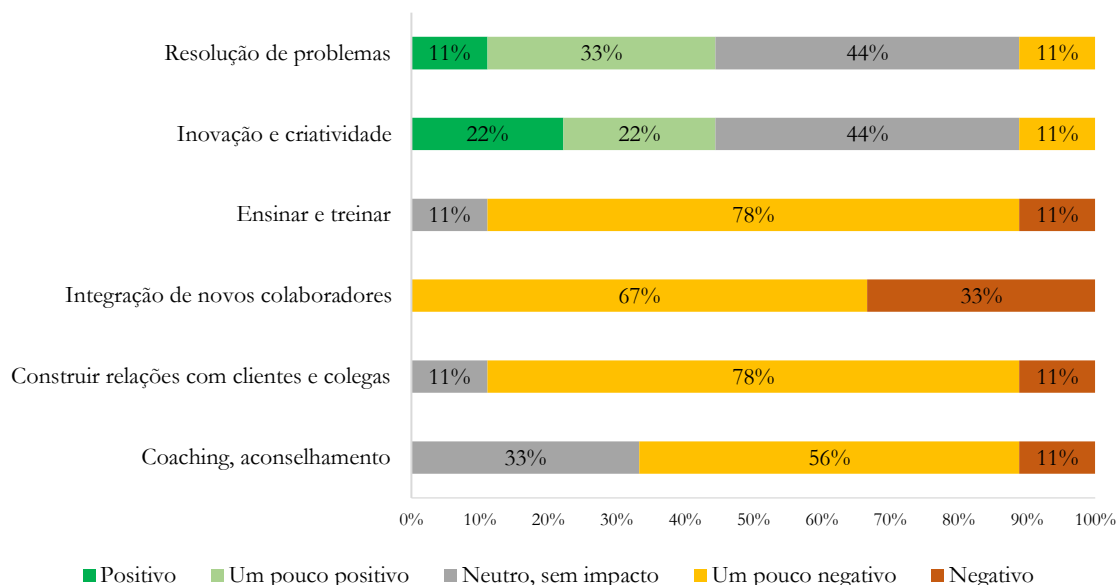


Gráfico 3 Impactos do trabalho remoto nas funções gerais dos funcionários

No caso da resolução de problemas e da inovação e criatividade os resultados variaram mais entre o sem impacto e o impacto positivo, o que mostra que o facto das pessoas trabalharem de casa pode permitir uma maior capacidade de foco e pensamento criativo, uma vez que estão num ambiente geralmente mais calmo. Quanto aos impactos positivos na resolução de problemas, o entrevistado H refere que “*podes concentrar-te melhor e és talvez mais eficaz na resolução de alguns problemas*” remotamente.

O entrevistado I justifica as suas respostas com base na confiança que existe na equipa, porque para poder ser feito um bom trabalho os responsáveis devem conseguir confiar na sua equipa.

“Para ter uma experiência positiva, o responsável, manager, diretor ou o que quer que seja, tem de confiar no que a equipa está designada para fazer, porque se há dúvidas das pessoas em casa, eles não vão trabalhar apropriadamente”.

4.2.2. Nas funções do *controller*

Como verificado anteriormente, as tarefas dos *controllers* podem variar de empresa para empresa, dependendo da estrutura da mesma, e dessa forma, como referido no ponto 4.1, foi elaborada uma tabela de funções, sobre a qual se pediu no questionário para os entrevistados definirem o nível de impacto do trabalho remoto.

A grande maioria dos entrevistados respondeu que o trabalho remoto não teve qualquer impacto na maior parte das funções desempenhadas, com exceção da função de previsão e orçamento, gestão de equipa e fecho mensal, nas quais os entrevistados tenderam mais para os impactos negativos, como se pode verificar no Gráfico 4 representado de seguida.

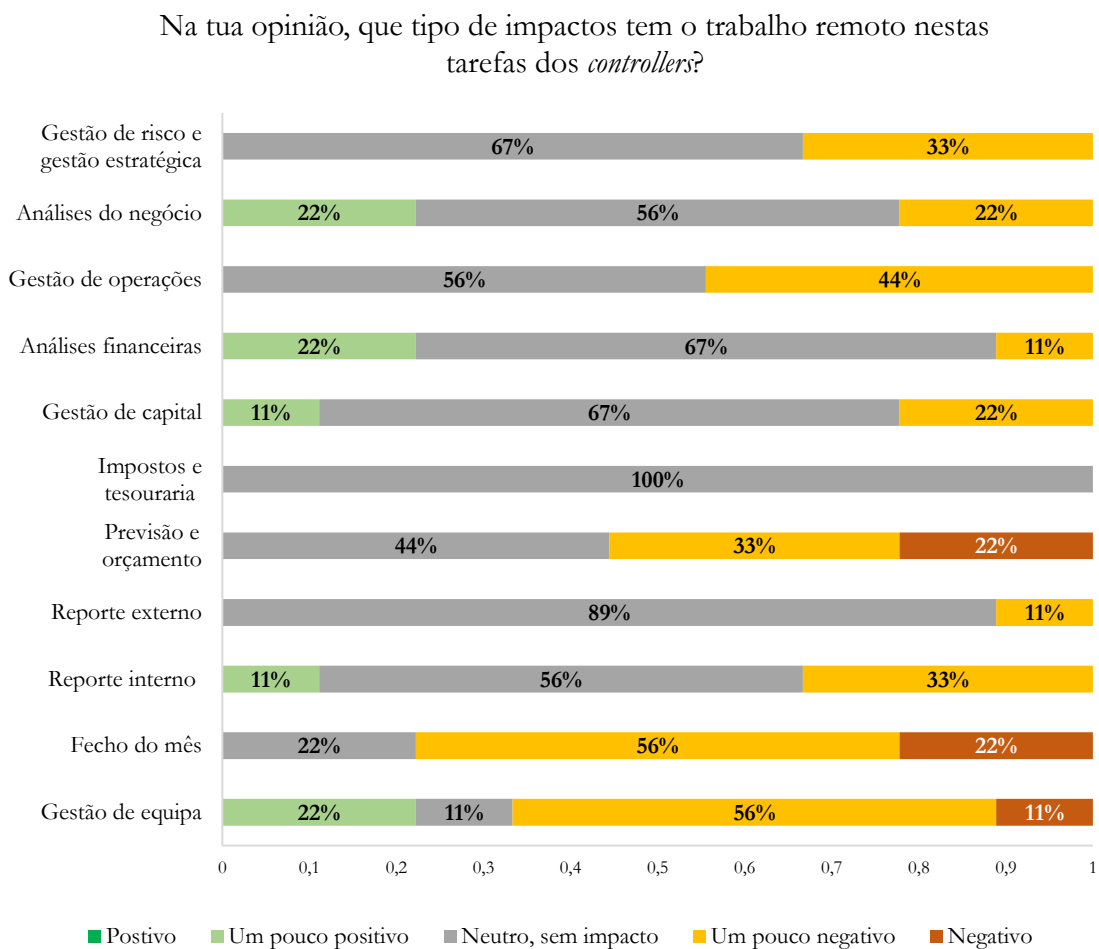


Gráfico 4 Impactos do trabalho remoto nas tarefas dos *controllers*

De forma a perceber melhor o impacto do trabalho remoto nessas funções em específico, foi perguntado aos participantes o porquê de considerarem que o trabalho remoto tem um impacto negativo para gestão de equipa e fecho do mês, tendo sido obtidas as seguintes respostas:

“Porque quando estou no escritório e em contacto com os colegas, é tudo mais rápido e mais efetivo, e se tenho um problema posso falar sobre isso e resolvê-lo de forma mais rápida.” – (Entrevistado **H**)

“Se estamos no escritório com os colegas, é mais fácil falarmos uns com os outros e alinhar as tarefas a realizar.” – (Entrevistado **F**)

Tendo em conta as duas respostas apresentadas, conclui-se que o principal impacto do trabalho remoto está relacionado com a falta de contacto direto com os colegas, o que dificulta a gestão de equipas e os procedimentos de fecho do mês.

Para além dos impactos diretamente nessas funções, foi também perguntado especificamente qual o impacto na produtividade em cada uma das funções, tendo-se obtido respostas já mais diversificadas, tal como demonstrado no Gráfico 5. Apenas para reporte externo, impostos e tesouraria e gestão de capital a maioria respondeu que não existem impactos, nem positivos nem negativos, durante o trabalho remoto.

Nas restantes funções as opiniões são bastante diversificadas, sendo que com maior perceção de impactos positivos os entrevistados referem as análises do negócio, e com maior perceção de impactos negativos, três funções tem exatamente a mesma percentagem de impactos um pouco negativos e negativos: previsão e orçamento, fecho do mês e gestão de equipa. Devido a estas discrepâncias de opiniões foi também perguntado nas entrevistas as razões para as escolhas dos entrevistados.

Na tua opinião, que tipo de impactos tem o trabalho remoto na tua produtividade?

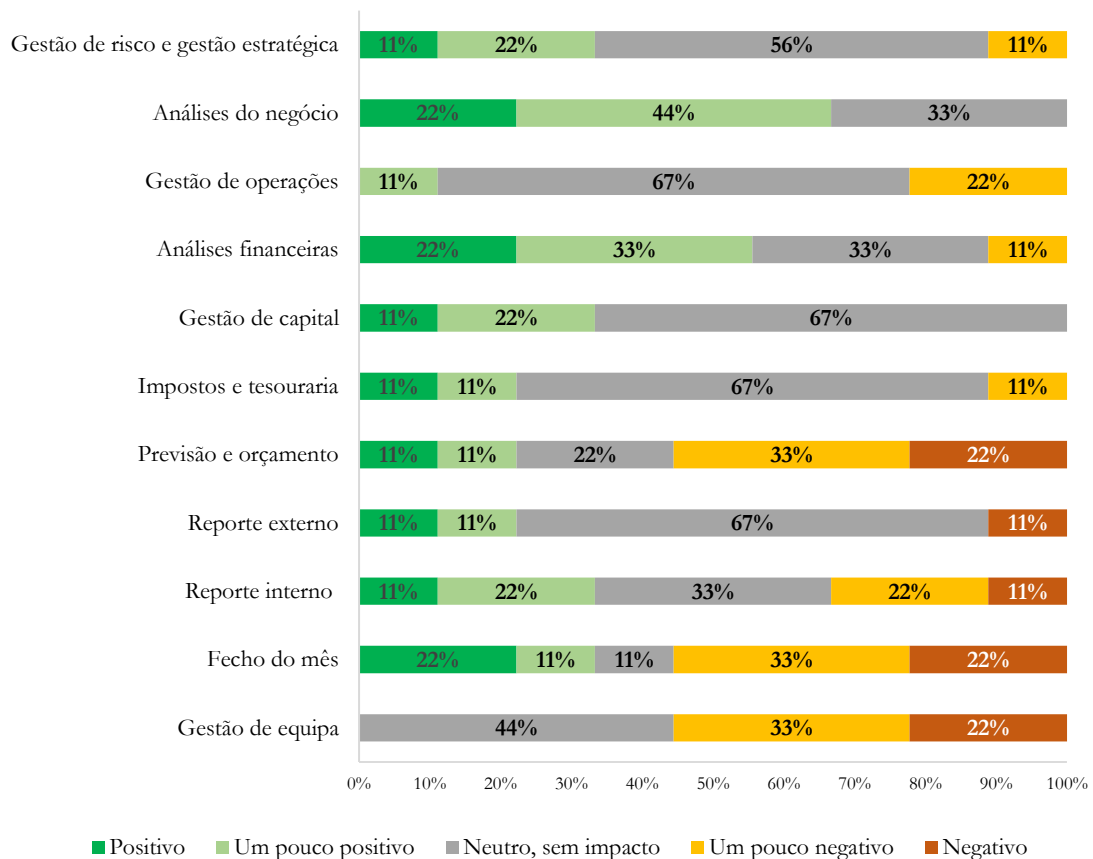


Gráfico 5 Impactos do trabalho remoto na produtividade

No caso da função de previsão e orçamento, como se pode perceber pelo Gráfico 5, 5 entrevistados tenderam para os impactos negativos e apenas 2 para os positivos. Segundo o entrevistado I, “Orçamento é provavelmente a mais importante e desafiante atividade que fazemos”, e nesse aspeto o entrevistado I refere que é importante o contacto pessoal e direto com os colegas, porque para esta tarefa precisam de trabalhar diariamente em conjunto. Mais uma vez, como na questão referida anteriormente, os impactos negativos encontram-se diretamente relacionados com a falta de contacto físico e direto com os colegas.

Tal como refere Vicente et al (2009) para os *controllers* sempre foi importante a aproximação física entre os *controllers* e as equipas operacionais, uma vez que permite a troca de sinergias. O mesmo acontece dentro da própria equipa de *controllers*, onde é necessária uma grande troca de sinergias, principalmente em tarefas desafiantes e difíceis como é o caso do orçamento.

Precisamente relacionado com essa constatação de Vicente et al (2009), foi pedido ao entrevistado C para explicar quais os impactos que considera existir na produtividade quando se trata da função de gestão de operações:

“(...) em Itália por exemplo, nós temos uma média bastante alta de idades dos funcionários. E eles são geralmente afastados do digital. Eles preferem ter contacto pessoal e trabalhar com papel, e por isso eu só consigo ter mais contacto com os colegas das operações em pessoa.” – (Entrevistado C)

Apesar de referir a questão das idades, e de trabalhar com pessoas mais velhas, também o entrevistado C refere a questão do contacto pessoal como um ponto importante na gestão de operações. Nesta questão pode-se também retirar algumas conclusões quanto às diferenças existentes entre os impactos em diferentes geografias, uma vez que, ao longo das entrevistas pode-se perceber que em Itália, pelo menos na opinião dos entrevistados, há uma maior advertência ao trabalho remoto. Uma das razões apontadas é precisamente a questão da média de idades dentro da organização, é um país em que os responsáveis são, de forma geral, mais velhos do que noutros países da organização, e tal como refere o entrevistado C, estes são geralmente mais afastados do digital e gostam mais do contacto pessoal.

No caso dos impactos do trabalho remoto na produtividade na gestão de equipas, também o Gráfico 5 mostra que os entrevistados tenderam mais para os impactos negativos, uma vez que 4 responderam que não havia impactos, 3 responderam um pouco negativo e 2 responderam negativo. Desta forma tornou-se importante focar esta questão nas entrevistas. Assim foi perguntado ao entrevistado H o porquê de achar que o impacto na produtividade da gestão da sua equipa é negativo enquanto nas outras funções respondeu um pouco positivo, e mais uma vez a sua resposta focou na interação com a equipa e na maior dificuldade de interação à distância.

“Porque se estamos em casa não estamos sentados ao lado da nossa equipa, e se precisarmos de comunicar com eles, se tivermos um grande problema precisamos de comunicar com eles um a um. Podemos criar um grupo sim, mas não é tão eficaz.” – (Entrevistado H)

Foi feita a mesma questão ao entrevistado E e também este focou nos impactos na

interação com a equipa.

“Porque as pessoas não estão lá. É um bocado mais difícil ver tudo, o que dificulta a gestão. Com isto, quero dizer que, temos melhor visão sobre o trabalho das pessoas quando eles estão no escritório, se estiverem em casa é mais difícil dizer se uma pessoa está totalmente ocupada ou com demasiado trabalho se eles não o mencionarem, assim a comunicação precisa de vir das pessoas...”

Aqui o entrevistado E focou também na questão da comunicação, uma vez que em trabalho remoto a comunicação precisa de ser mais frequente e eficaz de forma não só a gerir se o trabalho está a ser feito, mas também a gerir a equipa e as necessidades da mesma.

4.2.3. Nas necessidades de supervisão da equipa

Quando uma empresa decide optar pelo trabalho remoto torna-se importante perceber que impactos existirão também ao nível de supervisão das equipas, porque como podemos ver pelo enunciado anteriormente, a supervisão da equipa e a própria necessidade de supervisão pode ser diferente durante o trabalho remoto, quer seja ao nível tecnológico ou até na gestão do trabalho e das tarefas a executar.

Como se verifica no Gráfico 6 na grande maioria das funções a maior parte dos entrevistados respondeu que não há alterações nas necessidades de supervisão. Tal só não acontece no caso da gestão de equipas, nas operações de fecho do mês e nas tarefas de previsão e orçamento, nas quais a maioria tende para necessidades de supervisão da equipa mais baixas quando trabalham remotamente.

Na tua opinião, qual é o impacto do trabalho remoto nas necessidades de supervisão da tua equipa em comparação com o trabalho no escritório?

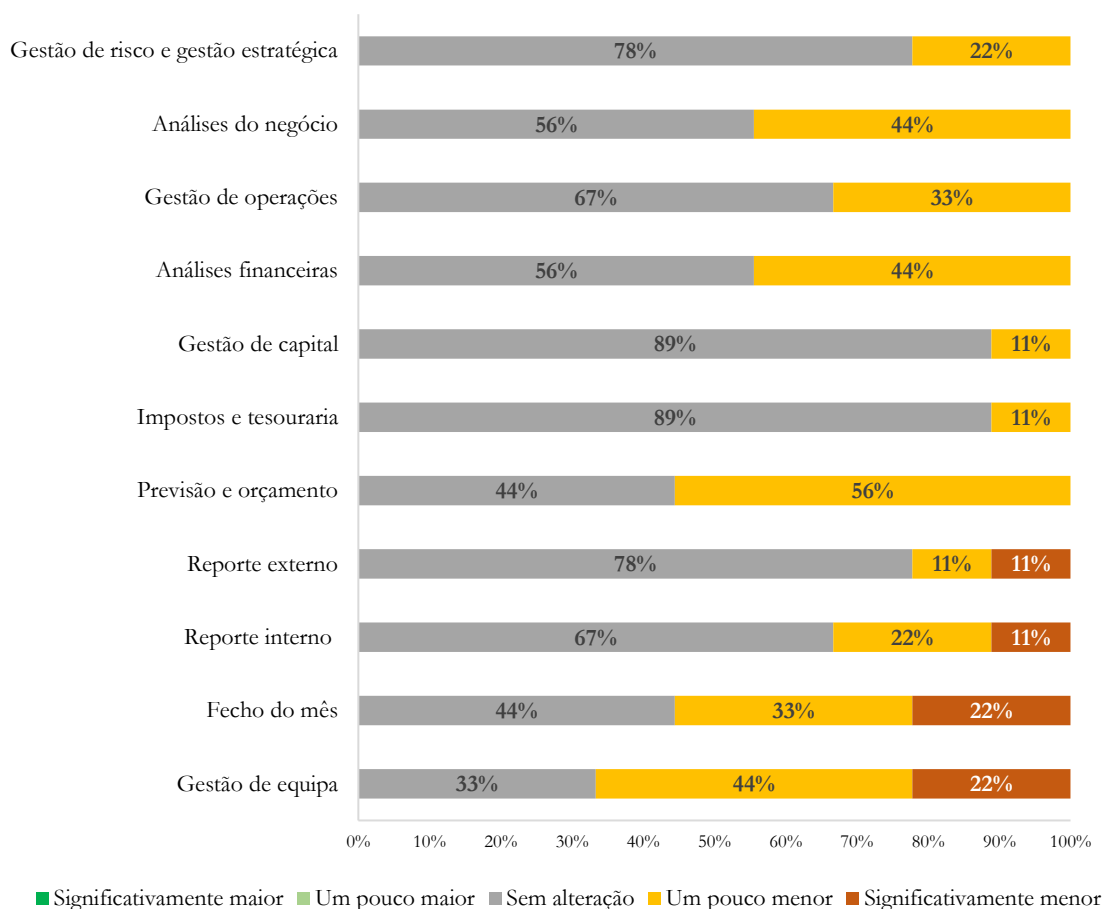


Gráfico 6 Impactos do trabalho remoto nas necessidades de supervisão

O entrevistado I não foi exceção ao enunciado anteriormente e por isso foi-lhe perguntado o porquê de achar que as necessidades de supervisão da sua equipa são em geral mais baixas quando estão a trabalhar de casa. A sua resposta baseou-se na confiança que tem na sua equipa, tanto quando estão a trabalhar remotamente como quando estão no escritório. Mas também refere que apesar de quando a equipa está em casa cada um conseguir fazer o seu trabalho sem tanta necessidade de supervisão, ao estar no escritório é mais fácil tirar dúvidas e fazer questões que podem ser pertinentes para outros elementos da equipa.

“Eu confio totalmente neles. Mas claro em termos de supervisão estando no escritório e lidando com eles diretamente a cada momento do dia, é muito melhor para mim. (...) Para o tipo de trabalho que fazemos, existe uma continua troca de informação entre mim e a minha equipa.

(...).” – (Entrevistado I)

Ao entrevistado H a pergunta foi colocada de forma um pouco diferente de forma a perceber se os elementos da sua equipa têm as mesmas necessidades quando estão a trabalhar de casa ou se é diferente a forma como eles comunicam e a supervisão de que necessitam. E aqui o entrevistado centrou a sua resposta também na maior dificuldade de comunicação que existe quando a equipa está fora do escritório. Mas também na percepção de que a sua equipa, quando trabalha de casa, direciona mais as questões diretamente para o *manager* em vez de tentarem primeiro esclarecer com os colegas, o que pode gerar uma maior sobrecarga dos *managers* no que toca a questões que anteriormente talvez a equipa tentasse resolver entre si.

“Eu diria que quando eles estão no escritório, eles conseguem resolver os seus problemas. Também confrontando com os colegas de uma forma mais rápida, enquanto que se eles estiverem em casa, eles poderão abordar o manager só porque os colegas não estão à volta. Então eles pensam - deixa-me perguntar diretamente ao manager.” – (Entrevistado H)

Tal resposta do entrevistado H, vem confirmar a percepção de Delfino e van der Kolk (2021) de que o teletrabalho contribui para a diminuição da relação social e profissional entre os colegas, uma vez que à distância os membros de uma equipa podem pensar que é mais rápido e fácil esclarecer uma dúvida diretamente com o *manager* em vez de tentar primeiro com os colegas de equipa.

4.2.4. Na confiança e envolvimento da equipa

Segundo Delfino e van der Kolk (2021) a confiança está diretamente relacionada com o tipo de controlo desempenhado pelos *managers* sobre a sua equipa. Com o trabalho remoto a desconfiança dos *managers* na sua equipa pode acabar por gerar um controlo mais focado ao nível das ações e não tanto dos resultados. Tendo isto em mente foram desenvolvidas as seguintes três questões, as quais foram colocadas a todos os entrevistados:

1. Normalmente focas-te mais nos resultados da tua equipa ou na forma como esta exerce o seu trabalho? E isso é diferente quando eles estão a trabalhar remotamente?

2. E quanto à confiança que tens na tua equipa? É diferente quando eles estão a trabalhar remotamente?
3. E quando a tua equipa está a trabalhar remotamente, tentas envolvê-los da mesma forma em todas as decisões?

As questões enunciadas foram adaptadas nos casos em que o entrevistado não tem uma equipa a reportar-lhe diretamente. Nesses casos as perguntas foram feitas ao contrário perguntando a perceção que estes têm quanto ao controlo exercido pelo seu *manager*.

As respostas dos entrevistados à primeira pergunta foram unânimes quanto ao foco mais nos resultados tanto em trabalho no escritório como remotamente. Todos enunciaram que o mais importante é os resultados a que se chega e se o trabalho foi ao não feito, mas claro que por outro lado também se deve focar na eficiência do trabalho.

“Precisa de ser uma combinação. Uma coisa é eu precisar de terminar os meus deadlines. Então sim, toda a gente será tratada mediante os resultados, e acho que deverá continuar a ser o principal indicador. Contudo, nós também trabalhamos na eficiência. Tentamos otimizar.”. – (Entrevistado E)

O entrevistado I acrescenta que de forma geral também foca nos resultados, uma vez que os resultados obtidos também já irão mostrar a qualidade dos reportes preparados e a qualidade do trabalho realizado em geral. Por outro lado, o entrevistado H acrescenta que:

“Eu acho que o resultado é o que conta, e acho que as pessoas conseguem alcançar os mesmos resultados se trabalham de casa, mas não toda a gente. Isso depende de pessoa para pessoa”.

De forma geral, todos os entrevistados discordam de Delfino e van der Kolk (2021) quando estes afirmam que em trabalho remoto os *managers* vão-se focar mais nas ações desenvolvidas para “controlar” as suas equipas. Pelo contrário, os entrevistados são da opinião de que em trabalho remoto há ainda maior foco nos resultados porque se torna mais difícil monitorizar ações, uma vez que estas não são tão visíveis. O entrevistado A é ainda mais direto na sua resposta:

“200% nos resultados (...). Para mim não importa o que eles fazem com o tempo”.

Com estas três opiniões transcritas acima pode-se mais uma vez fazer uma comparação

entre os diferentes países em estudo. Os três entrevistados E, H e A, que fazem parte da organização na Bélgica, Itália e Espanha, respetivamente, são da mesma opinião, deve-se focar nos resultados e se estes vão ao encontro dos objetivos e das estratégias da organização. Apesar de que o entrevistado da Itália refere ainda a questão da confiança e de que o controlo executado vai também depender de pessoa para pessoa, o que mais uma vez mostra a maior advertência das pessoas em Itália ao trabalho remoto (Gschwind & Vargas 2019).

Também na segunda pergunta, “E quanto à confiança que tens na tua equipa? É diferente quando eles estão a trabalhar remotamente?”, as respostas obtidas foram bastante coerentes entre si, no sentido em que todos os entrevistados dizem que confiam na sua equipa, e que a confiança em trabalho remoto é a mesma, mas claro que dependendo da relação de confiança já construída previamente.

“É difícil de dizer. Quero dizer, tenho total confiança na minha equipa. Eu sei o que eles precisam de fazer. E sei que eles o vão fazer, mas há sempre algumas pessoas que estão a jogar com as regras (...). E isso não interessa se a pessoa está no escritório ou em casa (...) eles vão sempre jogar com isso.” – (Entrevistado **E**)

Ou seja, para este entrevistado tudo depende de pessoa para pessoa, como gestor de equipa precisa de saber quais as pessoas nas quais tem a total confiança e secalhar nas que não confia totalmente tem de tentar exercer outro tipo de controlo, como é o caso do controlo de ações.

“A única coisa que podes fazer como constante controlo é ver se a pessoa está verde no teams.” – (Entrevistado **E**).

“A confiança depende mais da pessoa do que do trabalho remoto ou não”. – (Entrevistado **F**)

No que se refere à última questão enumerada, “E quando a tua equipa está a trabalhar remotamente, tentas envolvê-los da mesma forma em todas as decisões?”, apenas um dos entrevistados referiu que quando está a trabalhar remotamente sente que não é tão envolvido nas situações esporádicas do dia a dia.

“Não, nesse tipo de coisas eu posso dizer que não porque eu lembro-me que quando trabalhava de

casa e em situações não previstas eu não fui tao envolvido” – (Entrevistado C).

O entrevistado A referiu que é exatamente igual quando estão a trabalhar remotamente ou no escritório, uma vez que já anteriormente a maior parte das grandes decisões eram abordadas remotamente já que as equipas de gestão estão distribuídas pelos diferentes países em que a organização labora. Também nesta pergunta se percebe uma diferença entre Espanha e Itália. Em Itália as pessoas ainda não estão tão habituadas a trabalhar remotamente ou a ter a sua equipa a trabalhar remotamente e por isso quando a equipa não está no escritório a comunicação não é feita da mesma forma, o que faz com que os funcionários possam sentir-se desmotivados e excluídos.

4.2.5. No setor dos transportes

Pretendeu-se no presente estudo saber os impactos do trabalho remoto em específico no setor de atividade da organização escolhida (setor dos transportes). Este é um setor que de forma geral percebe-se que terá sido bastante afetado pela pandemia de COVID-19, mas não totalmente de forma negativa como a maior parte dos setores. Provavelmente durante o confinamento total não houve tanta necessidade de transportes de mercadorias visto que grande parte dos negócios estariam fechados, mas quando o confinamento deixou de ser obrigatório, para além das empresas, também as pessoas passaram a apostar mais nas encomendas online, o que traz benefícios para este setor em particular (Ozden & Celik, 2021).

Como principais impactos na organização e no setor, os entrevistados destacaram a diminuição de custos, a dificuldade no recrutamento de novos talentos e a melhoria das tecnologias utilizadas. Outro ponto destacado pelo entrevistado C é o impacto no ambiente:

“Isso tem um grande impacto no ambiente. Porque reduzimos milhares de carros na deslocação de casa para o trabalho, e sim toda a gente beneficia com um melhor ambiente”.

Tal opinião do entrevistado C vem confirmar a revisão de literatura efetuada previamente, de que um dos fortes impactos positivos do trabalho remoto é o impacto que tem no ambiente e na sociedade em geral, porque, tal como referem Belzunegui-Eraso e Erro-

Garcés (2020) a redução da mobilidade das pessoas ajuda a proteger o ambiente dos gases emitidos pelos meios de transporte.

Mas também surgem algumas ameaças associadas ao trabalho remoto, nomeadamente a maior dificuldade no recrutamento de novos talentos. Sobre este aspeto, o entrevistado E destaca que se a organização não se adaptar ao trabalho remoto vai perder muitas oportunidades de recrutamento de talentos. Atualmente grande parte dos trabalhadores procuram maior flexibilidade e balanço do trabalho com a vida pessoal, o que é habitualmente proporcionado pela possibilidade de trabalho remoto.

Também em termos de gestão de custos alguns dos entrevistados referem que com o trabalho remoto há uma diminuição, nomeadamente em termos de gastos com os escritórios, com os carros utilizados pelos funcionários e com as despesas referentes a viagens de trabalho.

“Sim, há um impacto, e isso vai impactar os números. Mas eu diria ligeiramente (...)”. – (Entrevistado E)

Para além dos pontos enunciados anteriormente, outro dos participantes refere ainda os impactos na motivação dos funcionários:

“E acho que é também motivante para os funcionários porque estou convencido de que a maior parte das pessoas gostam de trabalhar de casa alguns dias por semana... Então acho que isso também vai motivar as pessoas a ficarem na organização.” – (Entrevistado F)

Também no futuro, pós pandemia, o trabalho remoto vai continuar a ter um papel importante nas organizações. Hoje em dia grande parte dos funcionários já prefere ter a flexibilidade de trabalhar remotamente quando assim o deseja, e essa vontade vai interferir nos processos de recrutamento das organizações uma vez que as pessoas vão dar preferência às ofertas que garantem o trabalho remoto.

“Nós já vemos isso quando estamos a contratar pessoas que outras organizações normalmente oferecem mais trabalho de casa, então eu acho que temos de seguir essa forma e essa é a razão para já termos alguns dias de trabalho em casa.” – (Entrevistado E)

No caso do entrevistado I, quando lhe foi perguntado se a organização deve manter a

possibilidade de trabalho remoto no futuro, a opinião foi um bocado diferente, também este refere que o trabalho remoto se pode manter no futuro da organização, mas apenas para determinadas áreas. Ou seja, na opinião deste entrevistado os *controllers* não deviam trabalhar remotamente, especialmente por causa dos impactos que isso tem na comunicação. Mais uma vez aqui percebe-se uma inclinação dos entrevistados de Itália para impactos mais negativos do trabalho remoto, uma vez que tal como referido anteriormente, o trabalho remoto não é ainda muito popular em Itália (Gschwind & Vargas 2019).

“Sim claro. E talvez tenhamos que fazer uma distinção entre o trabalho. Porque se eu tenho um grupo de pessoas que estão basicamente a registar faturas todos os dias e apenas fazem esse tipo de trabalho (...) eles podem trabalhar por conta própria sem tanta interação com os outros colegas. (...) Isso é fantástico. Podem ficar em casa. As pessoas talvez também possam ser mais felizes. (...) Mas pelo tipo de trabalho que fazemos. Principalmente pela comunicação e pelo trabalho que realizamos no dia a dia. Eu diria que não seria feliz assim.” – (Entrevistado I)

A mesma pergunta foi efetuada ao entrevistado C, “Queres que a tua organização mantenha no futuro a possibilidade de trabalho remoto?”, e mais uma vez, pela opinião do entrevistado pode-se concluir que tanto durante a pandemia de Covid-19 como atualmente, os responsáveis em Itália não têm aplicado as mesmas normas que no resto dos países em que a organização labora. Para este entrevistado a impossibilidade de trabalhar remotamente não é tão favorável e positiva, porque gostaria de ter essa possibilidade, uma vez que considera que tal seja positivo para o funcionário e para a organização.

“Quero apresentar essa possibilidade porque na Itália foi permitido em situação de emergência, mas não é considerado como a empresa quer que trabalhemos, na verdade. Portanto, não é algo para manter, mas talvez, eu acho melhor dizer que, é algo que eu quero que minha empresa considere introduzir de forma estável.” – (Entrevistado C)

A resposta apresentada do entrevistado C vem, mais uma vez, confirmar o estudo de Gschwind e Vargas (2019), na medida em que, referem que Itália faz parte dos países europeus que são caracterizados por um nível mais baixo de flexibilidade e de maior importância dada à presença no escritório.

Com algumas destas diferenças de opiniões entre os entrevistados dos diferentes países,

pode-se concluir que os impactos no próprio setor também dependerão da geografia, uma vez que os impactos na Bélgica podem não ser iguais aos de Espanha e nem aos de Itália, acaba por depender um bocado de como a gestão é exercida e de como a organização é gerida em cada país. E os impactos na organização como um todo vão sempre depender da motivação dos funcionários e da capacidade de alcançar os objetivos e estratégias da organização, porque se num país as pessoas são mais felizes a trabalhar no escritório e no outro são mais felizes a trabalhar remotamente, talvez o melhor para o setor e para a organização, seja precisamente focar na felicidade das pessoas que integram a organização.

5. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo apurar qual a percepção de uma amostra de inquiridos e entrevistados, quanto aos impactos do trabalho remoto nas funções dos *controllers* em geral, e mais em concreto na área de controlo de gestão de uma empresa do setor dos transportes, e dos seus profissionais. Laborando a empresa em diferentes geografias, procurou-se também fazer algumas comparações entre os países em causa.

Antes de avançar para o caso da empresa objeto de estudo, foi efetuada uma revisão de literatura, na qual se constatou que o trabalho remoto tem bastantes impactos nas organizações, nos colaboradores e na sociedade em geral, e também que esses podem ser positivos ou negativos.

Segundo Illegems e Verbeke (2004), os impactos do trabalho remoto vão desde os efeitos no desenvolvimento estratégico e na operacionalização dos colaboradores, aos efeitos na eficiência da organização e na sua ligação com o exterior (clientes, concorrentes, fornecedores). Como podemos confirmar no estudo qualitativo realizado, os impactos do trabalho remoto podem ser diversos e surgem de diferentes formas, tanto variam dependendo das funções em causa como das próprias pessoas que formam as equipas.

Como vimos anteriormente, quando os trabalhadores estão em trabalho remoto os supervisores podem tender para um controlo mais restritivo das suas ações (Delfino & van der Kolk, 2021) se não tiverem total confiança na sua equipa. Mas segundo Amigoni e Gurvis (2009)⁴ os *controllers* devem desenvolver a confiança da sua equipa através de um controlo focado nos resultados e não nas ações. O estabelecimento de uma relação de confiança quando os colaboradores estão em trabalho remoto leva a um aumento da motivação e sucessivamente a um melhor cumprimento dos objetivos da organização.

Como podemos verificar pelos resultados apresentados, os *controllers* da organização em causa já efetuam um controlo mais de resultados, visto que o consideram mais eficaz e não consideram que seja necessário um controlo de ações, desde que os resultados sejam bem

⁴ Citado em Nogueira & Patini, 2012

apresentados. Mas também, tal como Amigoni e Gurvir (2009)⁵, defendem que esse controlo de resultados e a continuação do seu uso depende da relação de confiança que se constrói com os colaboradores e assim da consequente motivação dos mesmos. Tal como referido pelos entrevistados, é importante construir uma relação de confiança com os funcionários que permita manter a confiança durante o trabalho remoto. A importância de manter o trabalho remoto deriva da percepção de que os funcionários sentem-se mais motivados se trabalharem alguns dias por semana em casa, porque existe um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e diminui alguma da pressão que uma ida para o escritório pode causar.

Com base nos resultados dos inquéritos e entrevistas efetuados foi possível concluir que, na percepção dos entrevistados, os impactos do trabalho remoto não dependem tanto das funções e tarefas dos *controllers*, ou seja, de forma geral todas as tarefas podem ser realizadas a partir do trabalho remoto. O que causa os impactos positivos e/ou negativos, na sua opinião, são as próprias pessoas, ou seja, os impactos dependem das pessoas e da forma como estas desempenham o seu trabalho e da relação de confiança que criaram com os seus *managers*.

Conclui-se assim que, na percepção dos participantes neste estudo, o trabalho remoto tem impactos positivos e negativos que afetam tanto os *controllers*, pessoalmente e profissionalmente, como as próprias organizações. Pode-se ainda concluir a existência da percepção de que os impactos ao nível pessoal serão mais positivos do que negativos, uma vez que permitem uma maior estabilidade emocional e balanço com a vida profissional. Mas ao nível das tarefas gerais que envolvem o contacto direto com outras pessoas, os impactos serão mais negativos porque a relação e comunicação criada à distância pode não ser tão eficaz. Já para a organização, os impactos financeiros serão maioritariamente positivos se houver trabalho remoto uma vez que diminui o movimento nos escritórios e consequentemente os custos com os mesmos.

⁵ Citado em Nogueira & Patini, 2012

5.1. Limitações

O estudo apresentado apresenta algumas limitações, nomeadamente no que à amostra diz respeito. Como primeira limitação identifica-se o facto de o estudo ter sido direccionado apenas para uma organização, uma vez que sendo toda a amostra proveniente da mesma organização as repostas obtidas podem estar enviesadas pelas políticas internas da mesma. Outra limitação é a dimensão da amostra, como é uma amostra reduzida não é possível tirar conclusões que se digam aplicáveis a tua a organização ou a todo o setor dos transportes.

5.2. Investigações futuras

Para investigações futuras sugere-se o estudo dos impactos do trabalho remoto no controlo de gestão de forma aplicada a diversas organizações. Ou seja, poderá ser alargada a amostra a outras organizações do mesmo setor, o que permitirá ter uma visão mais alargada das perceções dos funcionários das diversas organizações do mesmo setor. Assim, será dado um maior contributo para o estudo dos impactos do trabalho remoto no trabalho dos *controllers* do setor dos transportes.

Referências bibliográficas

- Araújo, S. A., França, F. da S., Cavalcante, G. F. F., Lima, I. & Medeiros, J. W. de M. (2019). Telework: a prospect for UFPB University Press. *Informação em Pauta*, 4 (especial 2), 132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-s19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Cardinal, L. B., Kreutzer, M. & Miller, C. C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Clarke, S. & Holdsworth, L. (2017). Flexibility in the Workplace: Implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organizations. Business and management, research paper, 3/17. Obtido de <https://www.bl.uk/collection-items/acasc-flexibility-in-the-workplace-2017>
- Coad, A. F. (1999). Some surveys evidence on the learning and performance orientations of management accountants. *Management Accounting Research*, 10, 109-135. Obtido de <http://www.idealibrary.com>
- Collaço, F.M.d.A., Teixeira, A.C.R., Machado, P.G., Borges, R.R., Brito, T.L.F., Mouette, D. (2022). RoadFreight Transport Literature and the Achievements of the Sustainable Development Goals—A Systematic Review. *Sustainability* 2022, 14, 3425. <https://doi.org/10.3390/su14063425>
- Delfino, G. F. & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(6), 1376-1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>

Elliott, R., Fischer, C. T. & Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-229. <https://doi.org/10.1348/014466599162782>

Emsley, D. (2005). Restructuring the management accounting function: A note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16, 157-177. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.02.002>

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). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Ferreira, M. A., Leal, E. A., Ferreira, A. M. D. S. da C., & Ferreira, L. V. (2021). Perfil do *controller* e suas escolhas estratégicas: uma análise sobre *controllers* brasileiros e portugueses. *Revista De Contabilidade e Organizações*, 15, e186510. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.186510>

Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicus, P. & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work. *The Journal of Leadership Studies*, 8 (4). <https://doi.org/10.1177/107179190200800407>

Graham, A., Davey-Evans, S. & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88. <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M. & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36, 727-735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>

Gschwind, L. & Vargas, O. (2019). Telework and its effects in Europe. Edward Elgar Publishing, Economics 2019, 36-75. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00007>

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R. & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: a review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>

Ho, S., Xing, W., Wu, W. & Lee, C. C. (2021). The impact of COVID-19 on freight transport: Evidence from China. *MethodsX* 8, 101200. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2020.101200>

Hunton, J.E. & Harmon, W. K. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417-427. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2004.06.003>

Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning Journal*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>

ILO (2020). Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. Obtido de https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm

Kherbash, O. & Mocan, M. L. (2015). A Review of Logistics and Transport Sector as a Factor of Globalization. *Procedia Economics and Finance*, 27, 42-47. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00969-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00969-7)

Lavarda, R., Scussel, F. & Schafer, J. D. (2020). The Role of the Controller in the Perspective of Strategy as Practice: A theoretical essay. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(3), 364-382. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a5

Merchant, K. & van der Stede, W. (2017). Management control systems performance measurement, evaluation, and incentives. Prentice-Hall.

Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management*, 14 (4), 7-14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>

Nogueira, A. & Patini, A. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9 (4), 1809-2039. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Olson, M. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3). Obtido de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/358061.358068>

Ozden, A. T. & Celik, E. (2021). Analyzing the service quality priorities in cargo transportation before and during the Covid-19 outbreak. *Transport policy* 108, 34-46, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.04.025>

Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão Principais Modelos*. Lisboa. *Escolar Editora*.

Perkumiene, D., Osamede, A., Andriukaitienė, R. & Beriozovas, O. (2021). The impact of COVID-19 on the transportation and logistics industry. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 458-469. [https://10.21511/ppm.19\(4\).2021.37](https://10.21511/ppm.19(4).2021.37)

Peters, P., Poutsma, E., van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B. & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>

Qureshi, K. N. & Abdullah, H. (2013). A survey on intelligent transportation systems. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 15 (5), 629-642. <https://10.5829/idosi.mejsr.2013.15.5.11215>

Rouwelaar, H., Bots, J. & Loo, I. D. (2017). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, 19 (4), 442-464. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities, People and Places in the Global Economy*, 15 (3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

ten Rouwelaar, H. (2007). Theoretical Review and Framework: the Roles of Controllers. Nyenrode Research Group, 07-02. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.982831>

Tseng, Y., Yue, W. L. & Taylor, M. A. P. (2005). The role of transportation in logistics chain. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, 1657-1672.

van der Kolk, B., ter Bogt, H. J. & van Veen-Dirks, P. M. G. (2015). Constraining and facilitating management control in times of austerity: case studies in four municipal departments. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (6), 934-965. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2014-1660>

van Triest, S. (2021). Business as usual: working from home during the pandemic did not lead to large changes in employee-level management control. *Amsterdam Business School*. Obtido de <https://ssrn.com/abstract=3948352>

Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. Aalto University. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>

Vasco, D. D., Daniel, M. M. & Tarifa, M. R. (2014). Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller em cooperativas. *Revista de Finanças Aplicadas*, 2, 1-31. Obtido de <http://www.financasaplicadas.net/index.php/financasaplicadas/article/view/178>

Vicente, C. C. da S., Major, M. J. & Pinto, J. C. de C. (2009). Estudo do papel dos controllers de gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (3), 66-79. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78870>

Voss, U. & Brettel, M. (2019). The effectiveness of management control in small firms: Perspectives from resource dependence theory. *Journal of Small Business Management*, 52 (3), 569-587. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12050>

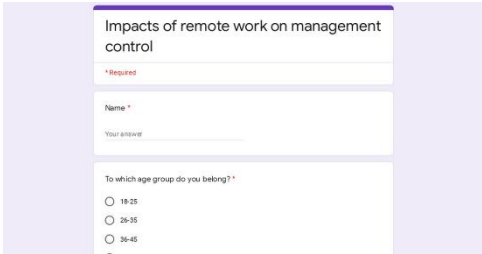
Anexos

Anexo 1 - Email enviado aos participantes

“Good afternoon,

My name is Andreia Martins, and I’m sending this email to request your collaboration in completing a questionnaire within the scope of my thesis elaboration for the Master of Accounting and Management Control. With this thesis the objective it’s to understand the remote work impacts on the management control tasks and the daily work/life of a controller, applied to the transportation sector.

<https://forms.gle/RCQzZgsgyA15Pv35A>



The image shows a screenshot of a Google Form titled "Impacts of remote work on management control". The form has a purple header. The first question is "Name *" with a red asterisk indicating it is required. Below it is a text input field with the placeholder "Your answer". The second question is "To which age group do you belong? *" with a red asterisk indicating it is required. It has three radio button options: "18-25", "26-35", and "36-45". To the right of the form screenshot, the URL <https://forms.gle/RCQzZgsgyA15Pv35A> is displayed in blue text, and the "forms.gle" logo is shown below it.

In addition to completing the questionnaire, I would also ask for your collaboration in a subsequent short interview (max. 30 min.) which will aim to understand in more detail the answers to the questionnaire and other relevant aspects.

Would be possible to respond to this email with the identification of a time when you are available to realize this interview? The interview will be conducted online through google meets (the link will be sent afterwards).

Thank you for your collaboration.

Best Regards,

Andreia Martins”

Anexo 2 – Guião prévio das entrevistas

O guião foi posteriormente adaptado tendo em conta as respostas obtidas nos questionários, pelo que as perguntas efetivamente podem ser diferentes do guião abaixo apresentado.

“Good morning,

As you know, my name is Andreia Martins and I’m doing this interview with you to prepare my thesis related to the impacts of remote work in the controller’s job.

So, to start the interview, could you please state your name and your function in the company?

- 1) In general, how is your daily job as controller? What are your main functions?
- 2) In your questionnaire you choose the option somewhat negative/ negative/ somewhat positive/ positive for the impacts of the remote work on your work motivation, in your opinion, what are the reasons for this?
- 3) What are the changes in the communication between your team when some of you are working from home? This changes the way you communicate and the capacity to teach and learn?
- 4) In terms of productivity, you answer in the questionnaire that the impacts of remote work are somewhat positive for _____ but somewhat negative for _____. Why you think the impacts are different for these two tasks?
- 5) In your opinion, your manager can lead the team in a better or worse way when they are working from home?
- 6) Normally your manager focuses more on your results or in the way you work? And when you are working from home this change?
- 7) And what about the confidence that your manager has on you, this is different when you are working from home? For better or worse?

- 8) Do you think when you work remotely your manager addresses you in the same way? This means, does your manager involve you in the same way and in the same decisions if you are working from home?
- 9) In your opinion, in a general way, what are the negative and positive impacts of the remote work for the controlling team?
- 10) And do you think the remote work have an impact for the company in general and for the transportation sector?
- 11) To finish, do you think your company pretend to maintain the possibility of remote work? Full-remote, hybrid? And why?"

Anexo 3 – Questionário

Impacts of remote work on management control

*Obrigatório

1. Name *

2. To which age group do you belong? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 56+

3. What is your education level? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Bachelor's degree
☐ Post-graduation degree
☐ Master's degree
☐ Doctorate degree
☐ Other

4. How many years have you worked in your actual organization? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ <2
☐ 2-5
☐ 6-10
☐ 11-15
☐ >15

5. What is your role in the organization? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Specialist
☐ Senior
☐ Manager
☐ Director
☐ Other

6. How many people does your team have? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ <5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-20
- ☐ >21

7. How many people report directly to you? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ >10

General impacts of remote work

8. Did you have experience of working remotely before the Covid-19 pandemic started?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes *Avançar para a pergunta 19*
- ☐ No *Avançar para a pergunta 9*

General impacts of remote work

9. How many times a week do you currently work remotely? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
- ☐ 1-2 days
- ☐ 3-4 days
- ☐ Always

10. How many times a week do you expect to work remotely in the future? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
- ☐ 1-2 days
- ☐ 3-4 days
- ☐ Always

11. What kind of impact does remote work have on your: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Positive	Somewhat positive	Neutral, no impact	Somewhat negative	Negative
Work life balance	☐	☐	☐	☐	☐
Work stress level	☐	☐	☐	☐	☐
Work pressure	☐	☐	☐	☐	☐
Work motivation	☐	☐	☐	☐	☐
Level of autonomy	☐	☐	☐	☐	☐
Physical wellbeing	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

12. What kind of impact does remote work have on these general tasks? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Positive	Somewhat positive	Neutral, no impact	Somewhat negative	Negative
Coaching, counseling	☐	☐	☐	☐	☐
Building customer and colleague relationships	☐	☐	☐	☐	☐
Onboarding new collaborators	☐	☐	☐	☐	☐
Teaching and training	☐	☐	☐	☐	☐
Innovation and creativity	☐	☐	☐	☐	☐
Problem-solving	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

13. What kind of impact does remote working have on the work environment within your team? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positive
- ☐ Somewhat positive
- ☐ Neutral, no impact
- ☐ Somewhat negative
- ☐ Negative

14. While you are working remotely, communication between you and your colleagues occurs: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
- ☐ Rarely
- ☐ Occasionally
- ☐ Quite often
- ☐ Often

15. While you are working remotely, communication between you and your manager takes place: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
- ☐ Rarely
- ☐ Occasionally
- ☐ Quite often
- ☐ Often

16. How frequently do you get feedback while working remotely? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
- ☐ Rarely
- ☐ Occasionally
- ☐ Quite often
- ☐ Often

17. How frequently do you provide feedback to your team while working remotely? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Never
☐ Rarely
☐ Occasionally
☐ Quite often
☐ Often

18. In your opinion, what kind of impact does remote working have on your time management? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positive
☐ Somewhat positive
☐ Neutral, no impact
☐ Somewhat negative
☐ Negative

Impacts of remote work in the controller tasks

30. Which of the tasks below do you manage as a controller ? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
Team management	☐	☐	☐	☐	☐
Month-end closing	☐	☐	☐	☐	☐
Internal reporting	☐	☐	☐	☐	☐
External reporting	☐	☐	☐	☐	☐
Forecast and budget	☐	☐	☐	☐	☐
Tax and treasury	☐	☐	☐	☐	☐
Working capital management	☐	☐	☐	☐	☐
Financial analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Operations management	☐	☐	☐	☐	☐
Business analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Risk and strategic management	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

31. In your opinion, what kind of impacts does remote work have on these controlling tasks? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Positive	Somewhat positive	Neutral, no impact	Somewhat negative	Negative
Team management	☐	☐	☐	☐	☐
Month-end closing	☐	☐	☐	☐	☐
Internal reporting	☐	☐	☐	☐	☐
External reporting	☐	☐	☐	☐	☐
Forecast and budget	☐	☐	☐	☐	☐
Tax and treasury	☐	☐	☐	☐	☐
Working capital management	☐	☐	☐	☐	☐
Financial analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Operations management	☐	☐	☐	☐	☐
Business analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Risk and strategic management	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

32. In your opinion, what kind of impacts does remote work have on your productivity?

Marcar apenas uma oval por linha.

	Positive	Somewhat positive	Neutral, no impact	Somewhat negative	Negative
Team management	☐	☐	☐	☐	☐
Month-end closing	☐	☐	☐	☐	☐
Internal reporting	☐	☐	☐	☐	☐
External reporting	☐	☐	☐	☐	☐
Forecast and budget	☐	☐	☐	☐	☐
Tax and treasury	☐	☐	☐	☐	☐
Working capital management	☐	☐	☐	☐	☐
Financial analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Operations management	☐	☐	☐	☐	☐
Business analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Risk and strategic management	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

33. In your opinion, what is the impact of remote work on your team supervision necessities compared with office work? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Significantly higher	Somewhat higher	No change	Somewhat lower	Significantly lower
Team management	☐	☐	☐	☐	☐
Month-end closing	☐	☐	☐	☐	☐
Internal reporting	☐	☐	☐	☐	☐
External reporting	☐	☐	☐	☐	☐
Forecast and budget	☐	☐	☐	☐	☐
Tax and treasury	☐	☐	☐	☐	☐
Working capital management	☐	☐	☐	☐	☐
Financial analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Operations management	☐	☐	☐	☐	☐
Business analysis	☐	☐	☐	☐	☐
Risk and strategic management	☐	☐	☐	☐	☐
Others	☐	☐	☐	☐	☐

34. In your opinion, what kind of impacts does remote work have on your leadership? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positive
☐ Somewhat positive
☐ Neutral, no impact
☐ Somewhat negative
☐ Negative

35. In your opinion, what kind of impacts does remote work have on motivation and orientation of your team to reach the goals of your company? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Positive
☐ Somewhat positive
☐ Neutral, no impact
☐ Somewhat negative
☐ Negative

Innovation and changes in the controller tasks

36. Does remote work have an impact on your company in the implementation of new technologies? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes
☐ No
☐ I cannot say

37. Does remote work change the way you work? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes
☐ No
☐ I cannot say

38. Does remote work change the responsibilities of the controller job in general? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes
☐ No
☐ I cannot say