

Projeto Flexibilidade no Trabalho 2022-2024

TRABALHAR

A QUALQUER HORA, EM QUALQUER LUGAR

Guia prático para os Sindicatos Europeus

NINA HEDEGAARD NIELSEN



EUROCADRES

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1 Flexibilidade no trabalho e saúde e segurança no trabalho	2
2 Semana de 4 dias e convenções coletivas de trabalho sobre trabalho flexível	5
2.1 Como obter efeitos positivos das semanas de trabalho de 4 dias	8
2.2 Convenções coletivas sobre tempo de trabalho flexível	9
3 Avaliação dos riscos e inspeção no âmbito do trabalho flexível	11
3.1 Avaliação dos riscos dos regimes de trabalho flexível	11
3.2 Inspeção laboral dos regimes de trabalho flexível	12
4 O direito a desligar	14
4.1 Legislação dos Estados-Membros sobre o direito a desligar	15
4.2 Acordo-quadro dos parceiros sociais da UE sobre a digitalização	17
5 Digitalização e liderança	18
5.1 Contexto histórico	20
5.2 Acordo-quadro dos parceiros sociais da UE sobre a digitalização	21
6 Sumário	22



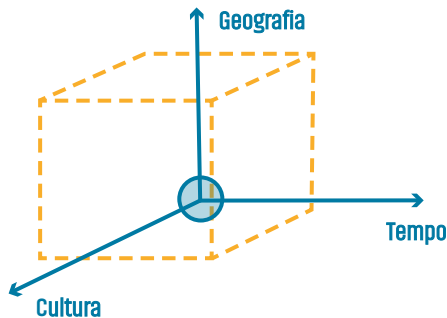
1. INTRODUÇÃO

Na sequência da COVID-19 e o aumento da utilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC), a forma como trabalhamos tem vindo a mudar rapidamente em todo o mundo.

De acordo com o Eurostat, cerca de 30% da mão de obra europeia trabalhará em regime híbrido até 2025. Ao mesmo tempo, os gestores e os quadros são os que mais trabalham a partir de casa em comparação com os outros trabalhadores¹.

Tal como ilustrado na Figura 1, quando o trabalho se torna mais flexível, não se trata apenas de uma questão de geografia (local) e de tempo, mas envolve também uma mudança na cultura do local de trabalho. Este facto torna a gestão e as práticas de gestão altamente relevantes para a criação de uma organização flexível e sustentável.

Figura 1: A flexibilidade tem a ver com o tempo, o lugar e a cultura



Fisher & Fisher, 2001; Jacobs, 2004; Li & Scullion, 2006.

O objetivo deste guia é inspirar e apoiar os sindicatos europeus, fornecendo conhecimentos relevantes sobre a melhor forma de conseguir um regime de trabalho flexível e saudável para os seus membros, com foco nos gestores e quadros.

¹ Fonte *Labour Force Survey 2019, 2020*

Os regimes de trabalho flexíveis abrangem um vasto leque de práticas e conceitos. Os termos abaixo utilizados no presente guia referem-se a:

Flexibilidade de

- **Local:** Onde o trabalho é efetuado, por exemplo, nas instalações do empregador, no domicílio do trabalhador ou noutra local.
- **Tempo:** o momento em que o trabalho é efetuado.
- **Relação trabalhador/empregador:** Práticas de trabalho não tradicionais, como por exemplo, trabalho a tempo parcial, horário flexível, partilha de postos de trabalho, freelance, contratação e carreiras em carteira, trabalho temporário, trabalho a termo, trabalho ocasional e sazonal, trabalho em plataformas e trabalhadores independentes.

Este guia descreve 4 áreas diferentes em que os sindicatos se podem concentrar quando lidam com acordos de trabalho flexíveis:

- **Semana de trabalho de 4 dias e convenções coletivas sobre o tempo de trabalho flexível;**
- **Avaliação dos riscos e inspeção do trabalho no âmbito do trabalho flexível**
- **Direito a desligar;**
- **Gestão sustentável dos trabalhadores flexíveis.**

1.1 Flexibilidade, saúde e segurança no trabalho

A flexibilidade no trabalho para gestores e quadros traz muitas vezes grandes vantagens tanto para o gestor/quadro como para o empregador. Os trabalhadores têm, geralmente, um forte desejo de que o trabalho se torne mais flexível devido aos benefícios que isso pode trazer para o seu equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, enquanto os empregadores e os locais de trabalho esperam obter ganhos de produtividade e eficiência.

A Figura 2 mostra como a eficiência dos trabalhadores aumenta com o teletrabalho, mas volta a diminuir quando o trabalhador teletrabalha durante mais de 50% do tempo.

A flexibilidade e a autonomia podem também tornar-se perigosas para a saúde mental e física dos trabalhadores, por exemplo, sobrecarregando de trabalho os quadros e gestores, horários de trabalho prolongados ou demasiada responsabilidade. Estes impactos colocam a pessoa em risco de stress e de esgotamento, bem como de doenças mentais e físicas.

O quadro 1 apresenta uma panorâmica de alguns dos aspetos positivos e negativos da flexibilidade no trabalho.

Gráfico 2: Eficiência e teletrabalho. Estudo do Fórum Global para a Produtividade da OCDE

EFICIÊNCIA E TELETRABALHO A NÍVEL DOS TRABALHADORES



https://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-role-of-telework-for-productivity-during-and-post-covid-19_7fe47de2-en

Quadro 1: Panorâmica de algumas oportunidades e riscos dos regimes de trabalho flexíveis

OPORTUNIDADES	RISCOS
<ul style="list-style-type: none"> • Menos deslocações: <ul style="list-style-type: none"> • Tempo ganho • Menos cansaço • Benéfico para o clima • Maior eficiência no trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Foco nas tarefas • Menos interrupções • Menos reuniões longas • Menos perda de tempo em tarefas sem sentido no local de trabalho • Maior controlo e autonomia no trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Controle durante o dia • Fazer pausas • Menos micro-gestão • Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal • Melhoria da satisfação profissional • Maior motivação • Menor rotatividade, mais fácil de recrutar 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior isolamento <ul style="list-style-type: none"> • Perda de apoio dos colegas e das chefias • Horários de trabalho mais longos - Trabalhar nos tempos livres • Aumento da carga de trabalho • Conectividade constante <ul style="list-style-type: none"> • Sempre ligado, sempre disponível para trabalhar • Aumento das expectativas, p. e, para responder rapidamente • Fronteiras pouco nítidas entre vida privada e social • O trabalho perde o seu “valor” <ul style="list-style-type: none"> • Exigências pouco claras • O trabalho perde o interesse • Presenteísmo, i.e., trabalhar em casa quando está doente ou com crianças doentes • Intensificação do trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Perda intencional de descanso adequado • Os trabalhadores “assumem” as responsabilidades dos empregadores, p. ex., SST • Aumento da vigilância e do controlo (p.ex. através dos meios informáticos) • Ferramentas inadequadas, i.e., acesso limitado a ferramentas de trabalho, dados e documentos

A figura 3 mostra que os teletrabalhadores são mais suscetíveis de trabalhar mais horas, descansar menos e trabalhar nos seus tempos livres:

Figura 3: Teletrabalho, horários de trabalho longos, trabalho nas horas vagas e no período de repouso diário



EUROFOUND, 2020.

No seu conjunto, este guia centra-se na forma de promover as vantagens dos regimes de trabalho flexíveis, evitando, eliminando ou limitando os riscos para a saúde e segurança dos trabalhadores.

Não existe “uma solução única para todos” e os dilemas são muitos. Existem, no entanto, boas práticas e bons exemplos, e o guia procura apresentá-los de forma a servirem de inspiração para o seu trabalho.



2. SEMANA DE TRABALHO DE 4 DIAS E ACORDOS COLETIVOS SOBRE TEMPO DE TRABALHO FLEXÍVEL.

Em toda a Europa, as semanas de trabalho de quatro dias estão a tornar-se cada vez mais populares. A investigação mostra que as semanas de trabalho de quatro dias podem reduzir o stress, aumentar o bem-estar dos trabalhadores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, diminuir a rotatividade e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade².

As semanas de trabalho de 4 dias poderão também dar origem a mais inovação e trabalho independente, uma vez que mais pessoas terão tempo para porém em prática as suas paixões e ideias.

Se uma empresa decidir introduzir a semana de trabalho de 4 dias, não há uma conclusão definitiva sobre como deve ser essa semana de trabalho. Os diferentes modelos giram em torno das seguintes duas questões:

- Os trabalhadores devem trabalhar o mesmo número de horas em menos dias?
- Se as horas forem reduzidas, os trabalhadores terão de suportar uma redução salarial correspondente?

Em termos gerais, as semanas de trabalho de 4 dias podem ser divididas em três modelos principais:

² Os resultados deste estudo podem ser consultados em: [The-UKs-four-day-week-pilot.pdf](http://www.autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf) (autonomy.work) comprising 61 companies and around 2,900 workers, that took place in the UK from June to December 2022; <http://www.autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

Quadro2: Panorâmica dos diferentes modelos de organização de semanas de 4 dias de trabalho

	Modelo 1 Sem redução do horário de trabalho	Modelo 2 Redução do horário de trabalho com a mesma remuneração Este modelo apresenta frequentemente os melhores resultados	Modelo 3 Redução do horário de trabalho com uma remuneração inferior - "a tempo parcial".
Descrição	<p>O número atual de horas de trabalho semanais, 40, são distribuídas por 4 dias em vez de 5, por ex:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 horas/semana 10 horas/dia • 37 horas/semana: 9 ¼ horas/dia 	<p>O horário de trabalho é reduzido para, por exemplo, entre 30 e 34 horas por semana:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 horas/semana: 7,5 horas/dia • 32 horas/semana: 8as/day • 34 horas/semana 8,5 horas/dia <p>Sem redução do salário. Parte-se do princípio de que a produtividade se manterá inalterada e que a redução da rotação e das baixas por doença terá também um efeito positivo na produtividade.</p>	<p>Os trabalhadores trabalham a tempo parcial, mas com as horas de trabalho distribuídas por 4 dias, como no modelo 2.</p> <p>A redução da remuneração deve ser igual à redução das horas trabalhadas.</p> <p>O empregador pode contratar novos trabalhadores.</p>
Prós	<p>Mais dias "inteiros" de folga para a família, vida social ou outras atividades. Por exemplo, fins-de-semana mais longos. Menos tempo gasto em deslocações.</p>	<p>Sem/menos stress devido a longos dias de trabalho. Mais dias livres para a família, vida social ou outras atividades. Por exemplo, fins-de-semana mais longos. Menos tempo gasto em deslocações. Melhor organização do trabalho a fim de evitar tarefas repetitivas ou sem sentido/desnecessárias. Melhor eficiência. Menos desemprego</p>	<p>Sem o stress dos longos dias de trabalho Mais dias livres para a família, vida social ou outras atividades. Por exemplo, fins-de-semana mais longos. Menos tempo gasto em deslocações. Menos desemprego.</p>

	Modelo 1 Sem redução do horário de trabalho	Modelo 2 Redução do horário de trabalho com a mesma remuneração Este modelo apresenta frequentemente os melhores resultados	Modelo 3 Redução do horário de trabalho com uma remuneração inferior - “a tempo parcial”.
Contras	<p>Risco de stress e de esgotamento devido a dias de trabalho mais longos e a dificuldades de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar (por exemplo, para os trabalhadores com filhos pequenos). Risco de fadiga após longas jornadas e necessidade de dias de folga para recuperar.</p>	<p>Se o empregador não contratar novos trabalhadores, a carga de trabalho pode manter-se inalterada em comparação com o tempo inteiro.</p> <p>Isto cria o risco de intensificação do trabalho e de stress se o trabalho for realizado mais rapidamente e se as pausas, o relacionamento com os colegas e o apoio social forem reduzidos.</p> <p>O risco de stress pode ser mais prevalente nos empregos em que os trabalhadores lidam com pacientes, alunos, clientes, etc., uma vez que não fazer um bom trabalho pode criar stress “ético ou moral”.</p>	<p>Menos salário</p> <p>Se o empregador não contratar novos trabalhadores, a carga de trabalho pode manter-se inalterada em relação ao tempo inteiro. Os gestores e profissionais a tempo parcial consideram frequentemente a sua carga de trabalho inalterada em comparação com o tempo inteiro.</p> <p>Risco de intensificação do trabalho e de stress se o trabalho for executado mais rapidamente, e as pausas, o relacionamento com os colegas e o apoio social forem reduzidos.</p> <p>O risco de o stress poder ser mais frequente nos empregos em que os trabalhadores lidam com doentes, alunos, clientes, etc., uma vez que não fazer um bom trabalho pode criar stress “ético ou moral”.</p>
Gênero	Os homens são mais susceptíveis de querer trabalhar o mesmo número de horas em 4 dias em comparação com as mulheres.	Tanto os homens como as mulheres preferem este modelo)	É mais provável que as mulheres queiram trabalhar menos horas e aceitar um salário mais baixo.

Caixa 1: EXEMPLOS A NÍVEL NACIONAL- PROJETO-PILOTO ESPANHOL SOBRE A REDUÇÃO DOS DIAS DE TRABALHO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA (PME)

Em 2023, o governo espanhol atribuiu 10 milhões de euros a um projeto-piloto de dois anos destinado às PME (até 250 trabalhadores) para reduzir o horário de trabalho semanal. Uma forma de o fazer é, por exemplo, introduzir semanas de trabalho de 4 dias. As PME podem receber financiamento (até 200 000 euros e um máximo de 90% dos custos). As condições de participação são as seguintes:

- Redução mínima de 10% do tempo de trabalho por semana
 - Sem redução da remuneração do trabalhador
 - Apenas trabalhadores a tempo inteiro
 - Devem ser adotadas medidas organizacionais e/ou de formação
 - Necessidade de acordo por parte dos representantes dos trabalhadores
 - Uma parte substancial dos trabalhadores deve ser abrangida (PME com menos de 20 trabalhadores: mín. de 30%, com mais de 20 trabalhadores: mín. de 25%).
- Indicadores que medem o efeito na produção devem estar implementados³

2.1 Como obter efeitos positivos da semana de trabalho de 4 dias

Para que as semanas de trabalho de 4 dias sejam bem-sucedidas, tanto para os trabalhadores como para as empresas, é importante ter em conta o seguinte:

Reduzir o horário de trabalho semanal (modelos 2 e 3)

A redução do horário de trabalho semanal parece ser necessária para o sucesso. A maioria das empresas dinamarquesas adota esta abordagem, que é também a abordagem do projeto espanhol para as PME (ver caixa 1). A criação de dias de trabalho (muito) longos constitui um risco tanto para a saúde e segurança dos trabalhadores como para o seu desempenho e produtividade.

Manter a remuneração, de modo a não criar insegurança económica (modelos 1 e 2).

Para que a remuneração se mantenha, deve haver um aumento da produtividade ou outro ganho económico, p.e., redução do absentismo por doença ou da rotatividade para compensar as horas trabalhadas a menos.

³ Ver mais neste projecto (Em espanhol) <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2023/170323-empresas-programa-piloto-jornada-4-dias.aspx>

Outra forma de aumentar a eficiência e a produtividade consiste em promover o recurso ao teletrabalho, uma vez que muitos estudos demonstraram ganhos de produtividade com o teletrabalho (ver cap. 1). Estes ganhos devem ser utilizados para reduzir o tempo de trabalho, em vez de aumentar a carga horária. Este aspeto é especialmente relevante para as mulheres, que geralmente são mais propensas a trabalhar a tempo parcial.

Cuidado com o risco de intensificação do trabalho

Se o mesmo número de tarefas tiver de ser efetuado em menos tempo, isso cria um risco para a saúde dos trabalhadores. Pode também conduzir a menos cooperação, menos apoio social e menos inovação. Para evitar uma intensificação pouco saudável do trabalho, é muitas vezes necessário analisar as tarefas existentes, incluindo a definição de prioridades. Isto deve ser feito respeitando o significado e o objetivo do trabalho e com a participação e autonomia dos trabalhadores. Se existirem “reuniões improdutivas”, “procedimentos de trabalho inflexíveis” ou “tarefas irrelevantes”, estes podem ser fatores a estudar. Também as novas tecnologias podem ajudar a encontrar “tempo”. O empregador pode também contratar novos trabalhadores.

As empresas devem avaliar, alterar e modificar o modelo continuamente

Como os contextos das empresas mudam constantemente e são contratados novos trabalhadores, é importante manter o modelo dinâmico e avaliá-lo, alterá-lo e modificá-lo. Este processo deve incluir uma participação contínua dos trabalhadores e dos seus representantes de forma a garantir o êxito e a confiança nos acordos.

Envolver os trabalhadores e ter em conta as convenções coletivas

A participação dos trabalhadores nos conselhos de empresa e nos comités de saúde e segurança, bem como dos trabalhadores individuais, é crucial para o êxito. Os acordos colectivos podem também criar um quadro para acordos locais e para a sua implementação.

2.2 Convenções Coletivas sobre tempo de trabalho flexível

Outra forma de promover a flexibilidade entre os trabalhadores, incluindo gestores e quadros, é através do estabelecimento de convenções coletivas.

Esta pode incluir horas de trabalho para utilização posterior, ou a possibilidade de os trabalhadores beneficiarem de uma flexibilidade no horário de trabalho durante o dia.

Seguem-se exemplos de como os sindicatos finlandeses negociaram acordos de trabalho flexíveis que complementam a legislação finlandesa sobre o tempo de trabalho.

CAIXA 2. EXEMPLO A NÍVEL NACIONAL: ACORDO DE TRABALHO SOBRE HORÁRIO FLEXÍVEL NA FINLÂNDIA

Os sindicatos finlandeses negociaram acordos coletivos que especificam a [legislação nacional finlandesa sobre o tempo de trabalho \(www.finlex.fi\)](#) em matéria de “horário flexível” e “bolsas de horas”. O “horário flexível” e as “bolsas de horas” funcionam de formas ligeiramente diferentes, que, por sua vez, se complementam mutuamente.

Horário flexível

A legislação finlandesa confere aos trabalhadores os seguintes direitos:

- Flexibilidade na determinação das horas de início e de termo do trabalho diário, dentro dos parâmetros fixados pelo empregador (por exemplo, início do trabalho entre as 7h e as 9h e termo do trabalho entre as 15h e as 18h).
- Acumular até 60 horas extraordinárias (período de referência de 4 meses) trabalhadas para além do horário contratado, que podem ser utilizadas para compensar dias de trabalho mais curtos ou ser gozadas como tempo livre num futuro (mais curto).

A maioria das convenções coletivas sobre o horário flexível acrescenta horas às 60 horas do horário flexível, pelo que o excesso de horas acumuladas pode atingir um máximo de 120 horas. Para além disso, é frequentemente acordado que o período de referência será de 26 a 52 semanas. Cabe às convenções locais fixar os períodos de referência exatos.

No último acordo coletivo para gestores e quadros, foi acrescentado um texto para dar aos locais de trabalho melhores ferramentas a fim de evitar a acumulação de demasiadas horas extra com o objetivo de melhorar o bem-estar e a produtividade. As federações recomendam que seja discutido a nível local um procedimento destinado a garantir que o tempo de trabalho dos assalariados seniores se mantenha dentro do quadro de horários de trabalho flexíveis acordado.

Banco de horas

A lei finlandesa sobre a contabilização do tempo de trabalho permite aos trabalhadores acumularem e guardarem as suas horas de trabalho extra como créditos, que podem depois ser utilizados para gozar folgas num futuro mais longínquo, ou as horas podem ser pagas, ou uma combinação de ambos. A lei regula o número máximo de horas que podem ser acumuladas, o período de tempo durante o qual essas horas podem ser mantidas na conta e os procedimentos para as utilizar. Os pormenores relativos ao funcionamento do banco de horas são acordados nas convenções coletivas (por exemplo, nas [“convenções coletivas para Empregados assalariados seniores no setor da consultoria”](#), bem como nos contratos de trabalho individuais. [\[https://ytn.fi/wp-content/uploads/2023/03/ytn-suko-tes-2023-en.pdf\]](https://ytn.fi/wp-content/uploads/2023/03/ytn-suko-tes-2023-en.pdf).

Os trabalhadores podem utilizar as suas horas acumuladas para vários fins, por exemplo, férias ou para fazer face a circunstâncias imprevistas, como doença ou emergências familiares. A utilização das horas acumuladas requer a aprovação do empregador, garantindo que as necessidades operacionais continuam a ser satisfeitas.

3. AVALIAÇÃO DOS RISCOS E INSPEÇÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

As modalidades de trabalho flexíveis criam desafios quando se trata de avaliar o risco para a saúde e segurança dos trabalhadores, bem como para a inspeção do trabalho.

3.1 Avaliação dos riscos dos regimes de trabalho flexíveis

A diretiva-quadro da UE relativa à saúde e segurança no trabalho obriga o empregador a avaliar todos os riscos para a segurança e a saúde dos trabalhadores, a todos os níveis hierárquicos e, se necessário, a tomar medidas preventivas.

Tal significa que os empregadores têm a responsabilidade de assegurar que os regimes de trabalho flexíveis, incluindo o teletrabalho, sejam abrangidos pela avaliação dos riscos.

A Figura 4 ilustra o processo de avaliação do risco e sublinha que a adoção de medidas preventivas é uma parte integrante do processo. A adoção de medidas preventivas eficazes é frequentemente a parte mais difícil do processo de avaliação dos riscos.

Figura 4: Ilustração do processo de avaliação dos riscos⁵



4 Diretiva do Conselho 89/391/EEC de 12 Junho de 1989 sobre a introdução de medidas para a melhoria na segurança e saúde no trabalho - Diretiva - 89/391 - EN - EUR-Lex (europa.eu).

5 Guia dos Inspectores do Trabalho para avaliação da qualidade das avaliações de risco e das medidas de gestão dos riscos em matéria de prevenção dos riscos psicossociais (<https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/labour-inspectors-guide-assessing-quality-risk-assessments-and-risk-management-measures-regard-prevention-psychosocial-risks>).

CAIXA 3. EXEMPLO NACIONAL: LEGISLAÇÃO SST DINAMARQUESA SOBRE TRABALHO A PARTIR DE CASA

Seguem-se algumas das principais disposições do regulamento dinamarquês sobre SST relativo ao trabalho a partir de casa (at.dk):

➤ Os equipamentos dotados de ecrãs de visualização devem cumprir os requisitos mínimos do anexo da diretiva relativa aos equipamentos dotados de ecrãs de visualização, quando se trabalha a partir de casa regularmente e mais de 2 dias por semana. Isto significa que o local de trabalho é ergonomicamente saudável

➤ Disposições dinamarquesas sobre Riscos Psicossociais, incluindo a carga de trabalho e o ritmo de trabalho, as exigências emocionais, as exigências pouco claras ou contraditórias, e a violência e o assédio, abrange também o teletrabalho.

Ver mais em (em Dinamarquês): <https://at.dk/regler/at-vejledninger/hjemmearbejde-3-1-7/>

A avaliação dos riscos dos regimes de trabalho flexíveis pode ser efetuada tendo em conta o seguinte:

- A avaliação de riscos quando o trabalhador trabalha em casa deve ser efetuada uma vez repetida sempre que o local de trabalho ou o tipo de trabalho se altere.
- O empregador tem a responsabilidade de efetuar uma avaliação dos riscos, enquanto os trabalhadores devem cooperar com o empregador na realização dessa mesma avaliação. No entanto, isto não confere ao empregador o direito de ter acesso ao domicílio do trabalhador. A avaliação dos riscos do trabalho no domicílio e do trabalho fora das instalações pode ser efetuada de muitas formas que não exijam a presença física do empregador ou de um representante do empregador, através da utilização de questionários, da recolha de fotografias, da utilização de uma aplicação, etc.
- Poderá ser desenvolvida, talvez a nível nacional, uma aplicação que permita aos trabalhadores efetuarem eles próprios a avaliação dos riscos. Tal aplicação deverá incluir riscos físicos (ergonómicos) e psicossociais.
- Poderiam ser desenvolvidos, a nível nacional, métodos e formação para ajudar os trabalhadores risco, incluindo sobre a forma de comunicar ao empregador potenciais situações de stress e tensão.

3.2 Inspeção laboral dos regimes de trabalho flexíveis

A inspeção de acordos de trabalho flexíveis pode ser um desafio e são necessárias novas soluções. Os sindicatos têm um papel importante a desempenhar na solicitação de mudanças nas políticas de inspeção do trabalho, bem como no apoio aos inspetores.

Os **desafios** enfrentados pelos inspetores do trabalho quando inspecionam o trabalho flexível incluem:

- O modo como é efetuado o acesso ao local de trabalho, por exemplo, se é em casa do trabalhador ou no local de trabalho de um cliente.
- A altura em que se inspeciona o tempo de trabalho: como aceder ao registo válido do tempo de trabalho e das horas de trabalho.
- “Relações “não tradicionais” entre empregador e trabalhador: O trabalhador é (na realidade) trabalhador por conta própria ou existe um empregador responsável?
- A inspeção dos riscos psicossociais é ainda mais difícil quando os trabalhadores não estão (sempre) presentes no local de trabalho.
- Os inspetores do trabalho e os sindicatos apontam para as seguintes **soluções** possíveis:
- Mais “execução administrativa ou digital”, por exemplo, o empregador deve enviar as avaliações de risco (e outros documentos relevantes) à Inspeção do Trabalho.
- Utilização de inspeções e orientações em tempo real baseadas em vídeo.
- Os inspetores podem ter acesso ao domicílio do trabalhador para controlar o trabalho efetuado para a entidade patronal (apenas as divisões/áreas onde o trabalho é efetuado), no entanto:
 - Os trabalhadores devem ser sempre informados antes da inspeção, podendo opor-se.
 - A inspeção do domicílio de um trabalhador deve ser efetuada, pelo menos, quando o trabalhador (ou outra pessoa) se queixa e quando se verifica o cumprimento de sanções anteriores.
- Aumentar a competência dos especialistas em tecnologia nas inspeções para lidar com os riscos relacionados com o material informático e o software de programação.
- Melhorar a comunicação e a cooperação entre os inspetores do trabalho e os sindicatos, por exemplo, para encontrar formas e meios de chegar aos empregadores e aos trabalhadores digitais e às novas formas de trabalho.
- Preparar uma revisão da legislação nacional em matéria de SST e legislação conexas para avaliar em que medida esta atribui responsabilidades aos projetistas de equipamento digitalizado, de plataformas e à IA (inteligência artificial), com o objetivo de atualizar as diretivas pertinentes da UE (União Europeia).
- Fornecer uma base jurídica (e disposições) para a inspeção dos riscos psicossociais (independentemente do local de trabalho) e dotar os inspetores de trabalho de instrumentos de sanção.

6 Esta secção foi inspirada no documento intitulado “Work today and in the future” - Perspetivas sobre os desafios e as oportunidades em matéria de segurança e saúde no trabalho para as inspeções do trabalho nórdicas e o contributo dos participantes no workshop Flex@Work em Copenhaga, junho de 2023

4. DIREITO A DESLIGAR

O direito à desconexão pode ser definido como “o direito de um trabalhador de poder desligar-se do trabalho e abster-se de participar em comunicações eletrónicas relacionadas com o mesmo, tais como correio eletrónico ou outras mensagens, durante o horário não laboral” (Eurofound, 2021).

A exigência de um “direito à desconexão” desenvolveu-se em resultado da utilização generalizada das TIC, incluindo os smartphones e outros dispositivos digitais, que permitem estar sempre acessível. A cultura do “sempre ligado” e as horas de trabalho adicionais, que muitas vezes levam a períodos de descanso insuficientes, têm-se revelado prejudiciais para o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, a saúde e o bem-estar e a satisfação no local de trabalho.

Por outras palavras, o direito à desconexão pode ser visto como uma forma de ajudar os trabalhadores a não (terem de) trabalhar no seu tempo livre. Os estudos da Eurofound⁷ sobre o direito à desconexão a nível das empresas revelam que:

- Mais de 80% dos trabalhadores inquiridos afirmam receber comunicações relacionadas com o trabalho fora do seu horário de trabalho contratual durante uma semana de trabalho normal.
- A grande maioria (quase 9 em cada 10) respondeu a essas comunicações, sendo que um em cada quatro respondeu a todas as chamadas e mensagens recebidas fora de horas.
- As razões para responder a comunicações relacionadas com o trabalho fora do horário de expediente são as seguintes:
 - Sentir-se responsável pelas suas tarefas (82%)
 - Desejo de manter “em cima do acontecimento” (75%)
 - Porque é expectável (75%)
 - Receio de um impacto negativo se não for dada resposta (61%)
 - Expectativa de uma melhor progressão na carreira (50%)

⁷ Eurofound 2017, Right to disconnect: Implementation and impact at company level | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level#:~:text=More%20workers%20with%20a%20right,there%20has%20been%20no%20impact.>

4.1 Legislação dos Estados-Membros sobre o direito a desligar

Até junho de 2023, nove Estados-Membros terão adotado legislação sobre o direito a desligar: Bélgica, Croácia, França, Grécia, Itália, Luxemburgo, Portugal, Eslováquia e Espanha.

A Figura 5 apresenta uma panorâmica do conteúdo principal da legislação nacional sobre o direito a desligar nos 9 Estados-Membros:

Figura 5. Estados-Membros que possuíam legislação sobre o direito a desligar em 2023



Eurofound

Eurofund

Para mais informações sobre o direito à desconexão nos 9 países, consultar o relatório da Eurofound: Direito a desligar: Implementação e impacto a nível das empresas.

Considera-se que a legislação tem o seguinte efeito:

- Impacto positivo no aumento do número de acordos a nível das empresas (por exemplo, em França);
- O envolvimento dos parceiros sociais e a adaptação às circunstâncias são importantes, garantindo ao mesmo tempo um bom nível de proteção dos trabalhadores;
- Registo claro do tempo de trabalho sem violar a privacidade do trabalhador;
- As empresas com uma política de direito à desconexão produzem melhores condições de trabalho e de saúde e segurança:
 - 14% dos trabalhadores de empresas com uma política de direito à desconexão declaram trabalhar horas adicionais por serem contactados fora de horas, em comparação com 19% em empresas sem essa política.
 - As horas adicionais são trabalhadas principalmente com base em horas extraordinárias acordadas e é mais provável que os trabalhadores sejam compensados por trabalharem horas adicionais através de remuneração ou de tempo livre.
 - Cada vez mais trabalhadores declaram ter um elevado nível de autonomia para determinar o seu horário de trabalho, o que indica que o direito a desligar não limita a flexibilidade desejada do tempo de trabalho.
 - Os trabalhadores declaram ter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada do que aqueles que trabalham em empresas que não têm essa política (92% contra 80%).

CAIXA 4: EXEMPLO A NÍVEL NACIONAL – DIREITO A DESLIGAR EM ESPANHA:

Em Espanha, todos os trabalhadores (especialmente os que utilizam as TIC para trabalhar à distância) estão abrangidos pela legislação relativa ao direito a desligar.

A lei é aplicada através da negociação coletiva. Na ausência de convenção coletiva, o empregador deve, após consulta dos representantes dos trabalhadores, elaborar uma política interna que defina as modalidades de exercício do direito à desconexão (incluindo para os gestores) e que estabeleça orientações para as ações de formação e de sensibilização do pessoal para a utilização razoável das ferramentas tecnológicas.

A Agência Espanhola de Proteção de Dados tem autoridade para aplicar multas aos empregadores que não cumpram as suas obrigações ao Abrigo da lei. A coima pode variar entre €70 e €225,018.

4.2 Acordo-Quadro dos parceiros sociais da UE sobre a digitalização

A nível da UE, não existe atualmente nenhuma diretiva que confira aos trabalhadores o direito de se desligarem.

No entanto, o acordo-quadro dos parceiros sociais da UE sobre a digitalização a partir de 2020⁸ fornece uma lista de medidas a considerar pelos empregadores. As medidas sugeridas incluem alguns pontos que são particularmente relevantes para o direito a desligar:

Compromisso por parte do Conselho de Administração em criar uma cultura que evite o contacto fora de horas.

A organização do trabalho e a carga de trabalho, incluindo o número de efetivos, são aspetos fundamentais que devem ser identificados e avaliados conjuntamente.

A realização dos objetivos organizacionais não deve exigir uma ligação fora de horas.

No pleno respeito da legislação relativa ao tempo de trabalho e das disposições relativas ao tempo de trabalho constantes das convenções coletivas e dos acordos contratuais, o trabalhador não é obrigado a estar contactável fora do horário de trabalho por parte do empregador.

Compensação adequada por qualquer tempo de trabalho suplementar.

Procedimentos de alerta e apoio numa cultura de não culpabilização para encontrar soluções e evitar que os trabalhadores sejam prejudicados por não estarem contactáveis.



- "Acordo-Quadro dos parceiros sociais da UE sobre digitalização, 2020: Final 22 06 20_Agreement on Digitalisation 2020.pdf (etuc.org)

5. GESTÃO SUSTENTAVEL DOS TRABALHADORES FLEXÍVEIS

A gestão dos trabalhadores flexíveis cria muitas vezes desafios aos gestores, que também têm de lidar com os dilemas que surgem devido à alteração da forma de trabalhar.

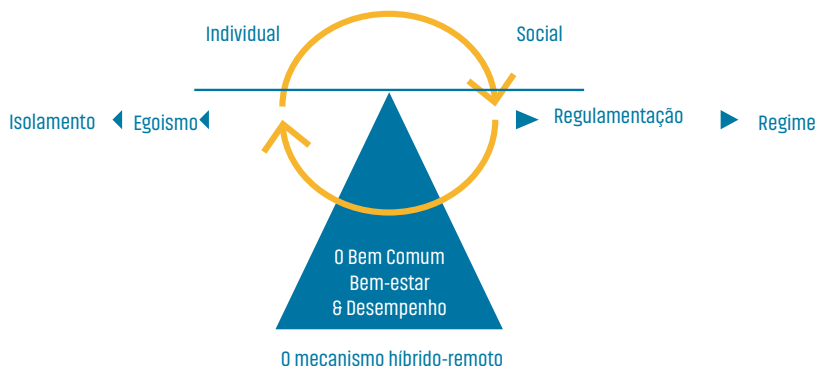
Não é só o gestor individual, mas toda a organização, incluindo os quadros superiores, que devem analisar as práticas, estruturas e subentendidos de gestão para gerir os trabalhadores flexíveis de forma saudável. Os sindicatos podem ajudar a enfrentar estes desafios através, por exemplo, de acordos coletivos a nível nacional e local. Se estes desafios e dilemas não forem resolvidos, podem resultar em problemas de saúde, tanto para o gestor como para o trabalhador, e podem também levar à redução da utilização de regimes de trabalho flexíveis.

A investigação sobre a gestão durante os confinamentos devido à Covid-19 aponta para os seguintes desafios e dilemas:

- Como pode um gestor supervisionar o trabalho, prestar apoio e orientação quando os trabalhadores não estão no local de trabalho? E quando o trabalhador está a trabalhar em horários flexíveis?
- Pode ser difícil para o gestor sentir as pessoas e o seu modo de agir, por exemplo, observar e interpretar pistas, reconhecer e compreender os sentimentos, padrões e intenções dos outros. Isto pode levar à alienação e ao facto de o gestor se sentir desligado dos trabalhadores.
- A flexibilidade do individuo pode ter um efeito negativo nos colegas e no local de trabalho. Por exemplo, “por que razão devo ir ao local de trabalho quando o teletrabalho funciona para mim”, enquanto os colegas e o gestor precisam da presença do trabalhador para colaboração e apoio.

A figura 6 ilustra o dilema entre a necessidade individual de flexibilidade e a necessidade de coerência social, apoio e cooperação

Figura 6: Dilema entre a necessidade individual de flexibilidade e a necessidade de coerência social do local de trabalho



Fonte Professor Christine Ipsen, The Technical University of Denmark, presentation 16.11.23 and Louise Harder Fischer & Richard Baskerville (2023) *Explaining sociotechnical change: an unstable equilibrium perspective*, *European Journal of Information Systems*, 32:4, 634-652, DOI: [10.1080/0960085X.2021.2023669](https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.2023669)

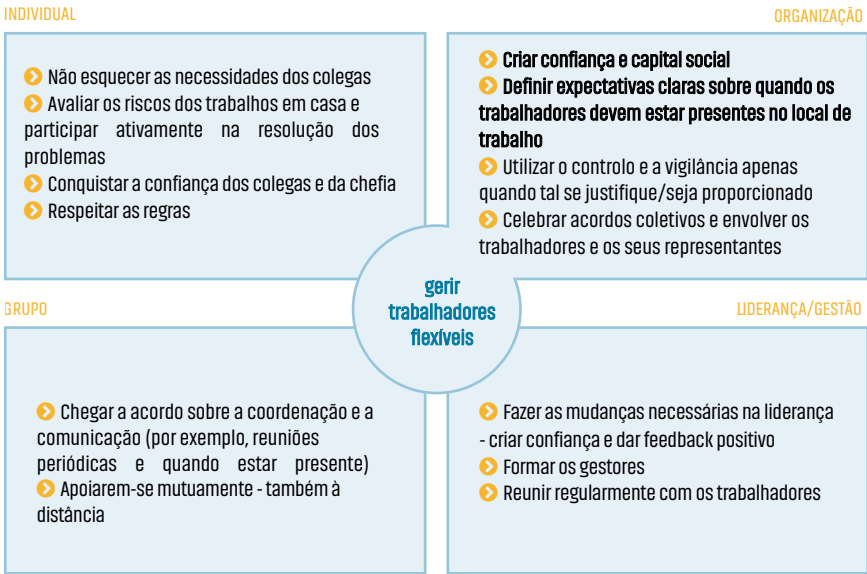
- Os gestores consideram frequentemente que a gestão à distância é mais exigente e pouco motivadora, e a maioria dos gestores prefere gerir a partir do escritório⁹.
- Os próprios gestores trabalham mais horas e são menos produtivos quando trabalham a partir de casa.
- A direção pode recorrer a um maior controlo e vigilância (digital), pois considera difícil confiar que o trabalhador esteja a trabalhar e a produzir como esperado.
- O trabalhador tem maior autonomia, mas também pode ser confrontado com um nível (demasiado) elevado de autogestão.

De seguida, são apresentadas sugestões sobre como gerir os trabalhadores flexíveis de forma saudável, utilizando o modelo IGLO¹⁰. O modelo IGLO foi concebido para ser utilizado por empregadores, gestores e trabalhadores nos locais de trabalho. O seu objetivo é encontrar soluções ao nível da Organização (O), do Grupo (G), da Liderança (L) e do Indivíduo (I). As sugestões a negrito são desenvolvidas no texto que se segue.

9 Fonte: Ipsen C, Kirchner K, Anderson N and Karanika-Murray M (2022) *Becoming a Distance Manager: Managerial Experiences, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic*. *Front. Psychol.* 13:916234. doi: [10.3389/fpsyg.2022.916234](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234)

10 As sugestões são inspiradas nos contributos dos participantes no workshop flex@work no Porto, novembro de 2023

Figura 7: O modelo IGLO com exemplos de medidas para a gestão de trabalhadores flexíveis



5.1 Criar confiança e capital social

O capital social no local de trabalho é um recurso que diz respeito às perceções dos trabalhadores relativamente à confiança, reciprocidade e interações de rede que existem entre pares e entre indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e organizações¹¹. O capital social é também frequentemente referido como “o vínculo que mantém as organizações unidas”.

Um elevado nível de capital social contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Promove a colaboração, a cooperação e a confiança entre os trabalhadores, conduzindo a um melhor trabalho de equipa, a um maior empenho dos trabalhadores e à satisfação no trabalho. Também facilita a partilha de conhecimentos, a comunicação eficaz e a adaptabilidade à mudança.

A confiança e o capital social são postos em causa por uma comunicação, monitorização e vigilância deficientes dos trabalhadores e pelo facto de não lhes serem dadas oportunidades adequadas para cooperarem, por exemplo, se existir um elevado nível de teletrabalho sem que seja dada ênfase à cooperação, à partilha de conhecimentos e ao apoio dos pares e da gestão.

¹¹ [Workplace Social Capital: Redefining and Measuring the Construct](#), Andreas Tsounis1, Despoina Xanthopoulou, Evangelia Demerouti, Konstantinos Kafetsios, Ioannis Tsousis, 2022

Isto também levanta a questão de como avaliar o desempenho e os resultados no futuro estando os trabalhadores menos presentes no local de trabalho. Uma solução consiste em promover o contacto direto entre trabalhadores e gestores, bem como a formação dos gestores sobre a forma de gerir os trabalhadores flexíveis.

5.2 Definir expectativas claras sobre quando os trabalhadores devem estar presentes no local de trabalho

A comunicação e a cooperação podem ser promovidas através de um acordo sobre o momento em que se espera que os trabalhadores estejam presentes. Isto deve ser feito com a participação dos trabalhadores, dos representantes dos trabalhadores e da direção de topo.

Na prática, isto pode significar, por exemplo, optar por um dos seguintes esquemas:

- 3 dias em regime presencial +2 dias de teletrabalho
 - 4 dias em regime presencial +1 dia de teletrabalho
 - 2 dias em regime presencial +3 dias de teletrabalho
 - Semana de 4 dias de trabalho
-
- Estabelecimento de “regras de comparência no escritório”: os trabalhadores têm de comparecer em dias específicos e para reuniões (por exemplo, reuniões semanais obrigatórias no local)?
 - Os novos contratados precisam de estar presentes e os colegas precisam de estar presentes “para eles”.
 - Novas equipas significam que os trabalhadores têm de estar mais presentes durante um certo período de tempo.

6. SUMÁRIO

Como demonstrado nos capítulos anteriores, os sindicatos podem tomar vários tipos de medidas para garantir que os direitos dos trabalhadores são respeitados aquando da introdução de formas de trabalho flexíveis.

A Caixa 6 resume alguns dos principais pontos a considerar pelos sindicatos quando lidam com regimes de trabalho flexíveis. Pode servir de inspiração rápida sobre onde se concentrar ao negociar e/ou defender uma melhor gestão dos regimes de trabalho flexíveis.

CAIXA 6: ALGUNS PONTOS IMPORTANTES PARA OS SINDICATOS

- Legislação e políticas nacionais, por exemplo, em matéria de direito à desconexão, saúde e segurança no trabalho, tempo de trabalho, inspeção do trabalho.
- Negociação coletiva a nível sectorial e do local de trabalho, por exemplo, sobre o direito a desligar, semanas de trabalho de 4 dias, horário flexível, banco de horas.
- Formação para gestores a nível de trabalhadores flexíveis e teletrabalhadores.
- Avaliação e gestão dos riscos, incluindo riscos psicossociais (carga de trabalho e organização do trabalho) e ergonómicos.
- Medida do tempo de trabalho, acordos, como medir e como os trabalhadores devem ser compensados pelas horas extraordinárias.
- Modalidades de local de trabalho, limitar os dias de teletrabalho, acordar os dias de presença.
- Direitos dos sindicatos e dos representantes dos trabalhadores de manterem o contacto com os trabalhadores

Os modelos existentes e a investigação também evidenciam a forma como os modelos de trabalho flexível que funcionam bem, em termos de espaço, tempo e forma, são geralmente organizados. Embora os modelos nacionais e específicos das empresas para o trabalho flexível devam ser adaptados às circunstâncias, os resultados do projeto identificam uma série de princípios que beneficiam os sistemas de trabalho flexível que funcionam bem. A Caixa 7 resume estes princípios.

CAIXA 7: PRINCÍPIOS PARA O BOM FUNCIONAMENTO DO TRABALHO FLEXÍVEL

- **Direitos básicos:** As disposições de trabalho flexível não podem conduzir a um agravamento das condições de trabalho, especialmente em relação aos trabalhadores que não estão sujeitos a trabalho flexível. O mesmo se aplica aos benefícios negociados, como a formação.
- **Aspeto voluntário:** A flexibilidade do horário e do local de trabalho deve ser decidida voluntariamente pelo trabalhador e não pode ser-lhe imposta unilateralmente
- **Segurança e Saúde:** Os regimes de trabalho flexíveis não podem conduzir a uma deterioração da saúde e segurança no trabalho. O sistema de trabalho flexível deve ter medidas para garantir que o bem-estar físico e mental não está em risco. A avaliação de riscos anteriormente mencionada (por exemplo, riscos psicossociais e equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada) deve ser efetuada para garantir que a segurança e a saúde dos trabalhadores não estão em risco, juntamente com as normas mínimas nacionais aplicadas ao trabalho flexível.
- **Custos dos regimes de teletrabalho:** O custo do trabalho flexível, por exemplo, o equipamento necessário para o teletrabalho (como a Internet e o telefone, com as respetivas ligações), não deve recair sobre o trabalhador. O equipamento, as ligações e os elementos de apoio devem ser suportados pela entidade patronal.
- **Privacidade e vigilância:** É responsabilidade dos empregadores garantir que as condições dos trabalhadores em regime de trabalho flexível tenham o mesmo nível adequado de privacidade e proteção de dados do que qualquer outro trabalhador. O respeito pela privacidade e proteção de dados pessoais dos trabalhadores deve ser garantido e quaisquer limitações devem ser transmitidas aos mesmos. Isto significa que o controlo, a vigilância e o tratamento de dados pessoais do trabalhador através de software, incluindo a Inteligência Artificial, devem cumprir os requisitos do RGPD e do regulamento relativo à IA e só devem ser utilizados quando proporcionados, para fins transparentes e concretos, e após consulta e informação dos trabalhadores.
- **Acordos coletivos:** Os acordos coletivos que são aplicados aos trabalhadores flexíveis devem abordar especificamente as condições de trabalho destes e vice versa.



EUROCADRES

Council of European Professional and Managerial Staff
Rat der europäischen Fach- und Führungskräfte
Conseil des cadres européens

Boulevard du Jardin Botanique, 20
B - 1000 Bruxelles

E-mail : secretariat@eurocadres.eu
www.eurocadres.eu