



Teletrabalho após a pandemia Covid-19

Permitir condições para uma transição bem-sucedida

Documento de reflexão da ETUI

Implicações políticas

- Os formuladores de políticas devem abordar o risco do desaparecimento gradual do local de trabalho físico, e com ele a noção de escolha em relação ao trabalho remoto.
- À medida que alguns trabalhadores retornam ao local de trabalho, os empregadores devem garantir a continuidade das contra-medidas para o isolamento e para a prevenção.
- Será essencial que os empregadores introduzam novas iniciativas para evitar que grandes conjuntos de trabalhadores fiquem em risco de sofrerem de esgotamento físico e emocional, e que os governos adaptem as normas de Saúde e Segurança no Trabalho em conformidade.
- Os benefícios do teletrabalho dependem inteiramente do grau de autonomia concedido ao trabalhador e pressupõem uma cultura de confiança e compaixão, dois aspetos fundamentais que os dirigentes deverão desenvolver.
- Garantir o acesso igualitário às TIC e que os trabalhadores possuem a educação e as competências necessárias para as usar são desafios

fundamentais que os formuladores de políticas precisam de enfrentar para evitar uma divisão da viabilidade do teletrabalho.

Introdução

Até recentemente, o teletrabalho tem sido mais lento a apropriar-se daquilo que muitos previram quando a tecnologia de trabalho remoto surgiu pela primeira vez. Essa inércia reflete provavelmente culturas de trabalho intransigentes, bem como a falta de interesse dos empregadores em investir nas práticas de tecnologia e gestão necessárias para operar uma tele-força de trabalho.

No entanto, o teletrabalho de repente experimentou um aumento, como consequência das medidas implementadas para proteger as pessoas do vírus Covid-19. No espaço de um ano, a porcentagem de trabalhadores que trabalham pelo menos ocasionalmente em casa aumentou de 11% para 48% (Eurostat 2019; Fundação Dublin 2020).

Estes dados parecem indicar que um grande número de trabalhadores e empregadores estão, com toda a probabilidade, a enfrentar novos desafios para lidar com a mudança repentina para o teletrabalho.

Há um consenso crescente de que é improvável que o teletrabalho retorne aos níveis pré-pandemia após esta pandemia, esperando-se antes que se venha a estabelecer. Se o teletrabalho está aqui para ficar, é essencial que as empresas e os formuladores de políticas entendam os desafios associados a esta forma moderna de organizar o trabalho.

Os quatro componentes para uma transição bem-sucedida

A implementação de um sistema de teletrabalho exige que os empregadores tomem um conjunto de precauções para evitarem resultados negativos, especialmente em termos de saúde e segurança no trabalho. Seguindo o quadro de Baruch e Nicholson (1997), a implementação bem-sucedida do

teletrabalho exige o alinhamento de quatro categorias de fatores (ver Figura 1).

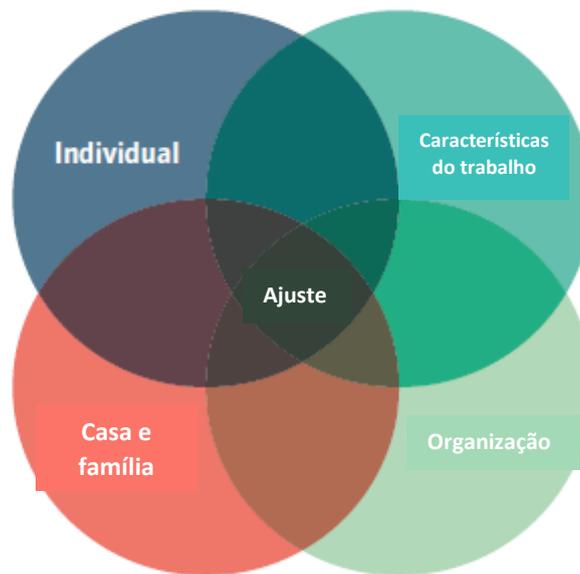
Em primeiro lugar, há diferenças individuais na capacidade e no desejo dos trabalhadores se adaptarem ao teletrabalho, o que se explica principalmente pelo grau de autodisciplina, traços de personalidade e motivação para se envolverem no trabalho remoto. Em segundo lugar, a viabilidade e eficácia do teletrabalho são determinadas pelo tipo de trabalho. Na Europa, estima-se que apenas 37% dos empregos possam ser realizados de forma remota (Joint Research Centre 2020).

Trata-se de trabalhos com um nível muito baixo de autonomia e fáceis de controlar remotamente ou, por outro lado, empregos com elevada autonomia e recursos discricionários que permitem alguma forma de autogestão. A terceira categoria de fatores está relacionada com o domicílio particular e abrange uma ampla gama de considerações, como sejam a disponibilidade de espaço físico, a ausência de distrações ou a presença de crianças pequenas. Finalmente, um determinante crítico do teletrabalho bem-sucedido é a própria organização da empresa.

Neste sentido, a literatura académica sublinha a importância de uma cultura solidária, sistemas adequados e um ambiente de trabalho baseado na confiança. Em suma, o teletrabalho não constitui uma correção rápida ou um modelo único que se encaixa em todas as soluções, mas exige que muitos fatores estejam alinhados, alguns deles com pouco espaço de manobra.

Apenas quando as condições relacionadas com essas quatro dimensões forem atendidas simultaneamente poderá o teletrabalho constituir uma solução viável para beneficiar tanto os empregadores quanto os trabalhadores. Por outro lado, qualquer desvio substancial do ajuste ideal resultará provavelmente numa tensão adicional para o trabalhador.

Figura 1 Quatro aspectos da implementação eficaz do teletrabalho



Fonte: adaptado de Baruch e Nicholson (1997)

Evidências recentes mostram que a mudança abrupta para o teletrabalho aconteceu sem muita consideração pelos fatores acima mencionados (Fundação Dublin 2020). Uma proporção justa dessas incompatibilidades pode ser atribuída à natureza extraordinária da crise, uma vez que a maioria das empresas não teria implementado práticas de teletrabalho de forma tão massiva e prematura. No entanto, surge a questão de perceber se as tecnologias remotas se tornarão a forma preferida de organização do trabalho num futuro próximo.

De acordo com uma pesquisa recente, 80% dos empregadores europeus exigem ou estão a considerar exigir que mais funcionários trabalhem de forma remota (Littler Mendelson 2020). Com a adoção mais difundida do teletrabalho estrutural em todo o mundo, a flexibilidade relativa conferida aos empregadores para lidarem com estas circunstâncias excepcionais corre o risco de ser dada como certa.

Por conseguinte, chegámos a um período crucial. Neste sumário de política, serão discutidos os desafios que os formuladores de políticas precisam de enfrentar, bem como o tipo de medidas que podem afetar cada um dos quatro fatores do teletrabalho que garantem resultados positivos dos trabalhadores.

Nível individual: enquadrar o teletrabalho como opção facultativa

São inúmeras as notícias recentes com anúncios de empresas com políticas abrangentes de teletrabalho, algumas das quais atendo decidido permitir que os funcionários trabalhem em casa de forma permanente. A maior experiência de teletrabalho do mundo, o Covid-19, pode, portanto, iniciar – ou melhor, acelerar – a transição para uma nova era de empresas remotas.

Com grandes negócios digitais e trabalho de plataforma a liderar o caminho, o risco é o desaparecimento gradual do local de trabalho físico, e com ele a noção de escolha em relação ao trabalho remoto. Nesse sentido, as pesquisas mostram que a implementação de disposições de teletrabalho em tempo integral não está necessariamente alinhada com as preferências dos trabalhadores.

Durante o confinamento, apenas 13% dos trabalhadores europeus estavam dispostos a trabalhar em casa todos os dias se não houvesse restrições impostas pelo covid-19 (Eurofound 2020). Outro estudo recente destaca que 27% dos teletrabalhadores vêem o trabalho remoto como uma restrição, dos quais 72% encontram-se em estado de sofrimento psicológico (Empreinte Humaine 2020). Estes números ressaltam o potencial de risco que o trabalho remoto implica e sublinham ainda mais a importância primordial de enquadrar o teletrabalho como opção discricionária e complementar disponibilizada para o trabalhador.

O Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho já incorpora o caráter voluntário das disposições de teletrabalho, mas é de importância legal limitada quando se trata de regular empresas dispostas a trabalhar exclusivamente de forma remota. O texto estipula que se pode recorrer posteriormente ao teletrabalho como uma disposição voluntária ou pode ser exigido como parte da descrição inicial do trabalho de um trabalhador.

Considerando este último caso, tudo o que é necessário para as empresas imporem o teletrabalho permanente é não renovar os contratos de trabalho temporário vigentes e, gradualmente, atualizar as descrições do trabalho.

Para contratos permanentes, pode ser exigido que passem por um processo de reestruturação adequado, que envolva mudanças nos termos e condições dos contratos de trabalho.

Seguindo a Diretiva sobre Despedimentos Coletivos (98/59/CE) e a Diretiva Europeia sobre Informação e Consulta (2002/14/CE), é necessário um nível mínimo de informação e consulta relativamente às decisões que possam levar a "mudanças substanciais na organização do trabalho ou nas relações contratuais".

No entanto, nenhum dos instrumentos é particularmente sensível às preocupações em matéria de saúde e segurança ocupacional. Considerando o risco potencial de danos psicossociais associados a empregos remotos, o quadro legal deve abranger meios para avaliar a legitimidade dessas disposições e especificar medidas adicionais que os empregadores devem tomar para prevenir os riscos psicossociais. Em consonância com a Diretiva 89/CE/CEE do Conselho e com o princípio do "dever de cuidado", as estratégias de gestão devem refletir claramente a priorização da saúde e segurança ocupacional não menos que os retornos financeiros.

Caso contrário, o risco é que a mudança para controlo remoto seja usada apenas como estratégia de redução de custos sob o pretexto de inovação e em detrimento da saúde e segurança do trabalho.

Dito isto, quando implementado como uma prática complementar e discricionária, o teletrabalho tem potencial para servir como um recurso para os trabalhadores, levando ao aumento da satisfação no trabalho e ao melhor equilíbrio entre trabalho e vida.

Em contextos de trabalho onde seja viável, todos os funcionários devem, portanto, ser autorizados a solicitar regimes de teletrabalho, devendo ser apresentadas razões claras em caso de recusa. Em consonância com a Diretiva sobre a Igualdade no Emprego (2000/78/CE) e a Diretiva sobre Igualdade de Género (2006/54/CE), a igualdade de oportunidades deve ser aplicada aos trabalhadores de agências ou aos que detêm contratos de curto prazo.

Embora não haja uma disposição legal explícita para considerar os pedidos de teletrabalho e para justificar quaisquer recusas, essas duas Diretivas implicam que a rejeição desses pedidos sem uma avaliação de impacto de igualdade resultaria em decisões discriminatórias e, portanto, injustificáveis.

Igualmente importante é garantir que os teletrabalhadores gozem todos dos mesmos direitos que os demais trabalhadores, incluindo o direito de entrar em contacto e adesão a um sindicato, o direito à formação e aprendizagem ao longo da vida, a possibilidade de serem promovidos e os benefícios dos acordos coletivos. Embora a maioria desses requisitos já esteja incluída no Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho, aplicá-los pode ser ainda mais desafiador à medida que os locais de trabalho se tornam cada vez mais virtuais.

Independentemente da viabilidade desses regimes, os teletrabalhadores devem gozar do mesmo nível de proteção em relação à saúde e segurança. Considerando que o teletrabalho traz riscos semelhantes aos do local de trabalho, mas também riscos próprios, aplicam-se os princípios gerais de prevenção da Diretiva 89/391/CEE.

O empregador tem o dever legal de avaliar os riscos físicos e psicossociais que o teletrabalho representa e de tomar as medidas adequadas para os eliminar ou reduzir. Independentemente do acordo de teletrabalho negociado na empresa, é de suma importância envolver os representantes de saúde e segurança no processo, com a obrigação de consulta, informação e formação.

Nível organizacional: reorganização dos processos e das atividades de trabalho

Dada a velocidade a que o vírus Covid-19 nos atingiu e o número de pessoas afetadas, as organizações tiveram muito pouco tempo para montar um plano de trabalho a partir de casa. Equipamentos desadequados, falta de apoio organizacional e expectativas irrealistas em relação ao desempenho e à produtividade têm sido preocupações comuns para os trabalhadores durante o confinamento (Fundação Dublin 2020).

No geral, apenas metade dos trabalhadores europeus estão satisfeitos com a quantidade de trabalho que conseguiram realizar, enquanto 65% relataram estar satisfeitos com a qualidade do seu trabalho. Além disso, a baixa produtividade resultante das práticas disfuncionais de teletrabalho provavelmente levará a mais horas de trabalho e a maior tensão para os trabalhadores. Durante o confinamento, 33% dos trabalhadores europeus relataram trabalhar durante o tempo livre para atender às necessidades de trabalho, e 24% sentiram-se emocionalmente esgotados pelo trabalho.

Esses números sublinham que o trabalho remoto implica uma reorganização dos processos de trabalho para o tornar mais eficiente e sustentável para os trabalhadores. Com as empresas a reconhecer cada vez mais o potencial desses regimes, será essencial que os empregadores introduzam iniciativas para prevenção do esgotamento físico e emocional e que os governos adaptem as regulamentações da SST em conformidade.

O Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho de 2002 enfatiza a noção de "soberania do tempo", através da qual os trabalhadores de teletrabalho gerem a organização do seu tempo de trabalho. Além disso, tanto empregadores quanto gestores devem desempenhar um papel fundamental na promoção do bem-estar dos trabalhadores e na prevenção do excesso de trabalho. Esses objetivos podem ser alcançados através da comunicação efetiva de expectativas realistas e de prazos alcançáveis, priorizando o trabalho e realocando trabalhadores com pouco trabalho para equipas sobrecarregadas.

Além disso, as empresas devem estar atentas ao aumento da procura de trabalho dos próprios gestores, o que poderá resultar da gestão de equipas remotas. As organizações devem implementar um "sistema de alerta antecipado" para detetar o risco de burnout, incentivando os trabalhadores a comunicar sempre que se sintam sobrecarregados.

O Covid-19 aumentou o volume de dados que as organizações detêm, já que as empresas tiveram que acelerar a transformação digital das suas operações. Uma pesquisa recente mostra que 53% dos trabalhadores mais novos não se sentem totalmente confiantes de que a gestão cumpre as leis,

códigos de conduta e regulamentações relevantes do setor (Ernst e Young 2020).

Neste contexto, é mais importante do que nunca garantir que as empresas sejam fornecidas com diretrizes claras sobre como prevenir ameaças à segurança cibernética enquanto os trabalhadores estão a trabalhar a partir de casa, bem como sobre como eles podem cumprir as regulamentações de proteção de dados e privacidade.

A falta de interação presencial com os colegas representa outra preocupação principal dos teletrabalhadores durante a pandemia. A aplicação maciça do teletrabalho criou uma espécie de efeito de " problema partilhado é problema meado", tornando o fenómeno não limitado a poucos, mas aplicável a milhares de trabalhadores que tiveram que recorrer ao uso das tecnologias para reduzir a sensação de isolamento social durante a pandemia (Hwang et al. 2020).

Pausas virtuais para café, chamadas de vídeo em equipa e check-ins individuais de bem-estar têm sido comuns e permitiram que os trabalhadores se vissem apesar da distância física. Os números são, portanto, menos alarmantes nesse sentido, com 12% dos trabalhadores europeus a sentirem-se isolados enquanto trabalham e 16% relatando a falta de apoio por parte dos colegas (Fundação Dublin 2020).

Com alguns segmentos da força de trabalho a retornar às instalações dos seus empregadores e outros a procurar regimes de teletrabalho, há o risco de que essas contramedidas desapareçam e exponham os demais teletrabalhadores a um maior isolamento profissional. As políticas dos empregadores devem abordar a continuidade dessas medidas e, de forma mais geral, garantir que todos os esforços sejam feitos para ajudar os trabalhadores a manterem-se conectados com os supervisores, colegas e a organização como um todo.

A comunicação não se deve limitar ao conteúdo, mas também incluir os aspetos sociais do trabalho, criando oportunidades de ligação para além das obrigações laborais ou continuando as tradições de escritório estabelecidas. No entanto, é importante encontrar um equilíbrio e estabelecer interações

sociais dentro do horário de trabalho, para não desfocar ainda mais a linha entre o tempo de trabalho e o tempo privado.

Por fim, envolver os trabalhadores na conceção e implementação do teletrabalho, de acordo com as diretrizes acima estabelecidas, é de suma importância. Além de constituir uma obrigação legal (89/391/CECC), discutir e chegar a um consenso sobre soluções dará o tom e promoverá a confiança antes do início de um programa de teletrabalho estrutural.

Nível de casa e família: garantir uma boa interface trabalho-vida

O aumento abrupto do teletrabalho também destacou a indefinição das linhas entre o trabalho e a vida privada (Fundação Dublin 2020). Durante o confinamento, 21% dos trabalhadores europeus consideraram que o seu trabalho os impede de passar tempo com a sua família e 29% sentiram-se muito cansados após o trabalho para fazer certos trabalhos domésticos.

Níveis elevados de stresse são outra consequência de limites pouco definidos, com 27% dos trabalhadores europeus a afirmar que continuam a sentir-se preocupados com o trabalho mesmo quando não estão a trabalhar. Muitas das iniciativas recentes para lidar com limites pouco definidos têm visado a restrição do acesso a sistemas de trabalho fora do horário de expediente, como o estabelecimento do direito a desligar nas políticas nacionais.

Esses números demonstram que a situação de equilíbrio trabalho-vida dos teletrabalhadores durante o confinamento está longe de ser ideal. Embora este facto possa ser parcialmente explicado pelos desafios adicionais trazidos pela crise, como o encerramento de creches e escolas, isso também levanta a questão do nível de aplicação do direito de desconexão e o seu grau de eficácia.

Ao mesmo tempo em que se permite a regulamentação da utilização excessiva da comunicação digital, a aplicação do direito de desconexão não deve privar os trabalhadores de algumas das vantagens do trabalho remoto. É claro que não há uma solução única, pois alguns trabalhadores sentem a

necessidade de demarcar claramente as suas vidas profissionais da vida pessoal, enquanto outros podem encontrar benefícios em transpor temporariamente esses limites.

No entanto, tais benefícios dependem inteiramente do contexto de gestão específico e do grau de autonomia concedido ao trabalhador. Além das práticas descritas anteriormente, os regimes de teletrabalho devem também envolver flexibilidade na organização do tempo de trabalho e do espaço. Os regimes de teletrabalho devem implicar uma discussão aberta sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e ainda sobre a forma como estas duas dimensões podem trabalhar bem em conjunto.

Ao fazê-lo, os funcionários podem conciliar as exigências familiares e profissionais de tal forma que de outro modo não resultaria. Alguns exemplos incluem o apoio a trabalhadores com responsabilidades em termos de assistência, como crianças pequenas, menores ou dependentes adultos, que o trabalhador tem a seu cargo. Os gestores diretos desempenham um papel fundamental e devem ser proativos em incentivar essas discussões. Esta abordagem caso a caso só é possível ao promover uma cultura de confiança e compaixão, dois traços chave que os dirigentes devem desenvolver.

Um bom equilíbrio trabalho-vida também pressupõe que os funcionários são dotados de equipamentos semelhantes aos que são utilizados no escritório. A ergonomia dos móveis domésticos pode não ser ótima e dar origem a distúrbios musculoesqueléticos.

É responsabilidade do empregador prevenir tais riscos disponibilizando equipamentos adequados e informar os trabalhadores sobre questões ergonómicas através de formação ou de outros tipos de medidas preventivas, prestando especial atenção aos sinais precoces e ajustando o ambiente de trabalho em conformidade.

Nível de trabalho: evitar o risco de divisão de viabilidade do teletrabalho

Numa tentativa desesperada de mitigar as implicações económicas de uma crise sem precedentes, os regimes flexíveis de trabalho foram expandidos para outras funções laborais e setores diferentes dos habituais. Durante o confinamento, cerca de um quarto dos trabalhadores europeus relatou ter trabalhado regime de pelo menos teletrabalho parcial em setores tão diversos como a saúde, os transportes e a agricultura (Sostero et al. 2020).

Quando a poeira assentar, é mais do que provável que seja levada a cabo uma verificação de realidade, pois nem os governos nem as empresas podem deixar de concluir que nem todos os empregos são passíveis de teletrabalho. A viabilidade do teletrabalho não seria problemática se esta pandemia fosse apenas uma pedra no sapato da humanidade.

No entanto, existe um consenso crescente entre os cientistas de que a desflorestação, a par da nossa invasão em diversos habitats da vida selvagem estão a contribuir para a propagação mais frequente de doenças de animais para humanos. Devemos, portanto, assumir que esta não é a última pandemia que vamos enfrentar.

Isto levanta a possibilidade de uma nova divisão entre aqueles que podem recolher ao teletrabalho e aqueles que não o podem fazer. A divisão da viabilidade do teletrabalho pode resultar em segmentos de trabalhadores que experimentam maior insegurança no trabalho e incertezas financeiras, o que tem conseqüentemente impactos na sua saúde mental.

Os trabalhadores que não têm a oportunidade de recorrer ao teletrabalho correm maior risco de despedimento temporário ou licença, e até mesmo de demissão permanente por motivos económicos. Esse aumento da vulnerabilidade sobrepõe-se às desigualdades existentes no mercado de trabalho, uma vez que a maioria dos empregos de baixas qualificações e baixa remuneração não são passíveis de serem levados a cabo em regime de teletrabalho (JRC 2020).

Além disso, essa nova divisão poderia tender a aumentar a separação espacial e social entre classes sociais. Se uma aristocracia do trabalho se movimentar para uma esfera superior de trabalho executado de forma virtual

e remota, as distâncias sociais tornar-se-ão potencialmente muito maiores e a coesão social passará a ser mais problemática.

Embora algumas ações ambiciosas tenham ajudado a mitigar o impacto económico da crise, é necessária uma resposta mais estrutural para evitar uma divisão provocado pelo teletrabalho. Em primeiro lugar, os trabalhadores em empregos que não são passíveis de ser executados em regime de teletrabalho devem ter redes adicionais de segurança social, a fim de serem protegidos das incertezas financeiras associadas a pandemias e desastres em larga escala.

Em segundo lugar, a garantia de que os trabalhadores têm acesso igualitário às TIC, bem como a educação e competências necessárias para a sua utilização constitui um desafio fundamental que os formuladores de políticas devem enfrentar. O acesso aos regimes de teletrabalho deve ser facilitado entre os trabalhadores mais jovens e menos qualificados, uma vez que a aprendizagem ao longo da vida está a tornar-se a principal fonte de segurança no trabalho na era digital.

As políticas também devem abordar os trabalhadores mais velhos, em particular no que diz respeito às oportunidades de aprendizagem e à proteção contra a discriminação por idade na força de trabalho.

Conclusão

Esta análise tem como objetivo esclarecer alguns dos principais desafios que as políticas de teletrabalho devem solucionar após a pandemia Covid-19. Revimos brevemente as quatro categorias de fatores que afetam a eficácia do trabalho remoto e o bem-estar dos teletrabalhadores, com ênfase nas lições que podem ser aprendidas com a maior experiência de trabalho a partir de casa do mundo.

O fio condutor dessa análise é garantir que o teletrabalho sirva como um recurso para os trabalhadores, o que requer um nível fundamentalmente maior de alinhamento entre esses quatro fatores. Tal como foi demonstrado

neste sumário, esses desafios decorrem da falta de regulamentações específicas e da ausência de um quadro abrangente.

Garantir que os processos e atividades de trabalho acomodem o ambiente virtual, fomentar o caráter voluntário dos regimes de teletrabalho, reenquadrar o teletrabalho como forma de conciliar as exigências familiares e profissionais e evitar o risco de uma divisão de teletrabalho são iniciativas fundamentais que garantirão uma transição socialmente responsável ao novo mundo do trabalho.

Alcançar um ajuste perfeito entre esses quatro fatores foi ilusório durante o confinamento, mas este quadro pessimista não deve esconder a urgência de repensar o quadro de regulamentação do teletrabalho. Tal reflexão é particularmente necessária à medida que nos aproximamos de um ponto de viragem no futuro do teletrabalho, com os empregadores a reconhecerem cada vez mais os benefícios de tais regimes.

[Aceda à versão original da ETUI Aqui.](#)

Tradução da responsabilidade do **Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho**



com o apoio:

Cofinanciado por:

