

Exma. Equipa de Apoio à 10.ª Comissão,

A Ordem dos Psicólogos Portugueses remete por esta via, conforme solicitado, o seu Parecer referente ao Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho, com anexo associado (documento da OPP sobre A (in)sustentabilidade do teletrabalho), agradecendo desde já a sua consideração.

Somos ao Vosso dispor,
Cumprimentos,



Sara Cabaço

Gabinete de Apoio à Direcção | Board of Directors Cabinet



Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa
Tlf: +351 213 400 250

PARECER OPP

Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho

Parecer OPP – Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em Junho de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação: Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Para mais esclarecimentos contacte Ciência e Prática Psicológicas:
andresa.oliveira@ordemdospsicologos.pt

Ordem dos Psicólogos Portugueses Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa T: +351 213 400 250
Tlm: +351 962 703 815 www.ordemdospsicologos.pt

Parecer OPP

Processo Legislativo de Regulação do Regime de Teletrabalho

O presente documento surge no âmbito da solicitação de Parecer, por parte do Grupo de Trabalho - Teletrabalho, constituído na esfera da Comissão de Trabalho e Segurança Social, acerca de um conjunto de iniciativas parlamentares no âmbito do processo legislativo de regulação do regime de Teletrabalho, designadamente, os Projectos de Lei n.º 535/XIV/2.ª (PAN), n.º 745/XIV/2.ª (BE), n.º 765/XIV/2.ª (PCP), n.º 790/XIV/2.ª (Deputada Não-Inscrita Cristina Rodrigues), n.º 791/XIV/2.ª (Deputada Não-Inscrita Cristina Rodrigues), n.º 797/XIV/2.ª (CDS-PP), n.º 806/XIV/2.ª (PEV), n.º 808/XIV/2.ª (PS), n.º 811/XIV/2.ª (PAN) e n.º 812/XIV/2.ª (PSD) e Projecto de Resolução n.º 1222/XIV/2.ª (PSD).

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) é uma associação pública profissional que representa e regulamenta a prática dos profissionais de Psicologia que exercem a profissão de Psicólogo em Portugal (de acordo com a Lei n.º 57/2008, de 4 de Setembro, com as alterações da Lei n.º 138/2015, de 7 de Setembro). É missão da OPP exercer o controlo do exercício e acesso à profissão de Psicólogo, bem como elaborar as respectivas normas técnicas e deontológicas e exercer o poder disciplinar sobre os seus membros. As atribuições da OPP incluem ainda defender os interesses gerais da profissão e dos utentes dos serviços de Psicologia; prestar serviços aos membros em relação à informação e formação profissional; colaborar com as demais entidades da administração pública na prossecução de fins de interesse público relacionados com a profissão; participar na elaboração da legislação que diga respeito à profissão e nos processos oficiais de acreditação e na avaliação dos cursos que dão acesso à profissão.

Neste sentido, a OPP julga pertinente oferecer um contributo para a reflexão e o debate acerca da regulação do regime de Teletrabalho, nomeadamente no que respeita a um conjunto de condições que a ciência psicológica evidencia como essenciais neste contexto.

A **situação pandémica** impôs uma **generalização do teletrabalho**, que se tornou uma realidade para milhões de organizações e trabalhadores/as em todo o mundo. **Em Portugal**, dados do INE indicam que **mais de um quarto da população empregada passou a trabalhar a partir de casa**. E grande parte dos trabalhadores parece ter percepcionado esta experiência de forma positiva, sentindo-se satisfeitos e desejando manter esta possibilidade de trabalho mesmo após o término da pandemia.

Esta transição do trabalho presencial para o teletrabalho evidenciou um conjunto de **benefícios**, mas também de **desafios**, que devem ser considerados num momento em que se perspectivam **modelos híbridos de trabalho** (que conjuguem o trabalho presencial com o teletrabalho, usufruindo dos benefícios de cada um dos regimes para aumentar a produtividade das organizações e a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores) e a elaboração de **legislação laboral** específica nestas matérias.

Começamos por assinalar que, independentemente do regime de trabalho, existe uma **necessidade estratégica de valorização das pessoas, da sua Saúde e do seu Bem-Estar como**

forma de prevenir os riscos psicossociais e garantir a sustentabilidade das organizações. Para enfrentar os desafios da actualidade **as organizações devem investir na prevenção e na promoção de competências facilitadoras e comportamentos ajustados a uma cultura de saúde e segurança nos locais de trabalho.**

Relativamente ao Teletrabalho este não é, em si mesmo, positivo ou negativo, dependendo das suas características, consequências e contexto. A OPP elaborou um documento a este propósito (*A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho*; em anexo), que procura sistematizar os principais **benefícios e desafios do Teletrabalho, evidenciados pela investigação** recente, bem como clarificar os **riscos psicossociais associados** e formas de os prevenir. Sublinhamos os seguintes aspectos:

- A experiência recente do Teletrabalho sugere **benefícios** para trabalhadores e trabalhadoras (e.g., economia de tempo em deslocações casa-trabalho, satisfação com o teletrabalho), bem como para líderes e gestores/as (e.g., aumento da produtividade, libertação de espaço, redução de custos com a actividade presencial, ampliação da captação geográfica de talentos).
- Os dados apontam também para um conjunto de **dificuldades e desafios** para os trabalhadores e trabalhadoras, particularmente penalizadores das mulheres e famílias monoparentais: o alargamento das jornadas de trabalho, dificuldade em desligar, fusão entre a vida pessoal e profissional, dificuldades de conciliação do trabalho com as tarefas domésticas e de cuidado, falta de condições adequadas (e.g., mobiliário, equipamentos), sensação de isolamento, dificuldades na comunicação e na partilha de informação, diminuição da criatividade e das oportunidades de desenvolvimento profissional. Da mesma forma, também gestores, gestoras e líderes identificam desafios nesta modalidade de trabalho (e.g., falta de competências de gestão de recursos humanos e liderança de equipas em teletrabalho).
- Os **riscos psicossociais** associados ao Teletrabalho são semelhantes ou agravados face ao trabalho presencial e relacionam-se: com as *tarefas* (e.g., falta de autonomia e controlo sobre as tarefas e a organização do trabalho; conteúdo do trabalho sem significado para o trabalhador, não lhe permitindo aplicar os seus conhecimentos e competências), com a *organização* do trabalho (e.g., horários de trabalho contínuos e excessivos); com a *estrutura* da organização (e.g., falta de oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional) e *outros* (e.g., stresse laboral, stresse tecnológico ou exclusão digital, incerteza quanto ao futuro do posto de trabalho ou dificuldade em conciliar os compromissos laborais e familiares, aumento da prevalência de fenómenos que podem ser agravados pela interacção laboral em meio virtual como o *cyberassédio* e *cyberbullying*).
- Os riscos psicossociais acima citados associam-se a um **aumento de problemas de saúde psicológica** para os trabalhadores e trabalhadoras, por exemplo, ansiedade, depressão, problemas de sono ou *burnout*), prejudicando a produtividade, o seu bem-estar e qualidade de vida.

Apesar destes riscos e considerando a evidência científica nesta matéria, é expectável que a **adoção de um modelo de trabalho que inclua o teletrabalho possa ser mais eficiente e levar a uma melhoria no bem-estar, na autonomia** e no sentido de auto-eficácia dos trabalhadores. Neste sentido, a OPP corrobora a recomendação de **desenvolvimento de modelos híbridos de (tele)trabalho**, que permitam conjugar o trabalho presencial e o teletrabalho, potenciando os benefícios e mitigando os riscos associados a cada modalidade e, sobretudo, permitindo ajustar o trabalho presencial e o teletrabalho às necessidades específicas das organizações, dos trabalhadores e das trabalhadoras.

Torna-se também clara a necessidade de priorizar a **saúde psicológica, bem-estar e resiliência dos trabalhadores** no âmbito do processo de regulação do regime de Teletrabalho, salvaguardando diversos aspectos que permitam **proteger e promover saúde psicológica, bem-estar e qualidade de vida** através da inclusão de medidas que assegurem a **sustentabilidade do Teletrabalho**, garantindo a **promoção da igualdade e da inclusão**, a **competência para a utilização da tecnologia e a cibersegurança**, a **prevenção de riscos psicossociais** e o desenvolvimento de **Locais de Trabalho e Teletrabalho Saudáveis**. Por exemplo,

- **Definir regimes híbridos de teletrabalho, que combinem, conforme as necessidades das empresas e dos seus trabalhadores, teletrabalho e trabalho presencial**, considerando a intensidade óptima para o regime de (tele)trabalho, a flexibilidade e a adaptabilidade às tarefas, circunstâncias e escolhas de cada trabalhador/a. Níveis reduzidos de teletrabalho podem aumentar a eficácia dos trabalhadores, mas níveis excessivos podem diminuir a satisfação por falta de interação com colegas ou fusão da vida pessoal-familiar.
- **Evitar horários de trabalho excessivos**, implementando políticas que respeitem o “direito a desligar”, e **reforçar as estratégias de promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**.
- **Reforçar a literacia digital e as competências tecnológicas dos trabalhadores/as**, prevenindo a exclusão e fenómenos discriminatórios (como o ciberbullying ou o ciberassédio sexual).
- **Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa**. É importante que os trabalhadores tenham o equipamento tecnológico e o material de escritório adequado (e.g., cadeiras, mesa, computador, impressora). É ainda de ponderar o pagamento de custos adicionais do trabalho em casa (e.g., luz, *internet*) ou encontrarem-se soluções para a necessidade de prestar cuidados à família (e.g., participar creches). A importância de atender a estas questões, no sentido de evitar desigualdades, é ainda mais importante no caso das trabalhadoras do sexo feminino.
- **Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e as capacidades de liderança**. Vai ser necessário analisar o desempenho dos trabalhadores de uma forma diferente, não pela sua presença ou ausência no escritório, mas pelos

resultados que produzem. É importante que as expectativas e a forma como o desempenho é avaliado sejam negociadas com os trabalhadores, podendo envolver critérios de desempenho como: produtividade, satisfação do trabalhador, satisfação dos clientes, satisfação dos colegas de equipa, qualidade do trabalho, percepção dos gestores, desempenho da equipa, entre outras métricas. É necessário investir em partilha das melhores práticas de gestão em teletrabalho e na formação dos líderes.

- **Promover a autonomia, o envolvimento dos trabalhadores e a inclusão.** Os líderes devem criar lideranças inclusivas, garantindo que as ideias dos trabalhadores são ouvidas, que as suas preocupações ou ansiedade obtêm uma resposta empática e que o seu trabalho é apreciado e tem um propósito.
- **Facilitar e promover a criação de relações, a confiança e a interacção social remota.** Uma vez que a interacção social que surge espontaneamente no trabalho presencial não é replicável no regime de teletrabalho, é necessário implementar outras estratégias que permitam reforçar o contacto social. O estabelecimento de relações positivas vai contribuir para uma melhoria significativa na comunicação e uma diminuição do impacto de potenciais conflitos.
- **Defender uma política de tolerância zero** relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/ciberbullying.
- **Garantir a igualdade de género e a igualdade entre o trabalho presencial e o teletrabalho.** Os trabalhadores em teletrabalho podem correr o risco de se tornarem quase invisíveis para os seus colegas e gestores – sendo esquecidos no momento de fazer reuniões, ou no momento de concorrer a promoções. Para o teletrabalho poder ser uma opção viável temos de nos assegurar de que esta flexibilidade adicional não surge em detrimento da integração na organização ou de progressos na carreira.
- **Tornar a Saúde Psicológica e o bem-estar objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.** Para esse efeito, as políticas organizacionais devem integrar uma avaliação regular dos Riscos Psicossociais, da Saúde Psicológica e do Bem-estar dos trabalhadores e preparar estratégias de construção e manutenção de locais de trabalho saudáveis e de apoio aos trabalhadores/as que experienciam dificuldades e problemas de Saúde Psicológica.

Deste modo, louvamos as seguintes propostas parlamentares:

- O Teletrabalho deve preferencialmente ser enquadrado num **modelo híbrido de trabalho**, conforme sugerido no Projecto de Lei n.º 811/XIV/2.ª (PAN) e mantendo um **carácter voluntário** e o **princípio de reversibilidade**, conforme sugerido nos Projectos de Lei n.º 745/XIV/2.ª (BE) e n.º 765/XIV/2.ª (PCP), i.e., permitindo aos trabalhadores e trabalhadoras aceitar ou escolher a modalidade de Teletrabalho, bem como poder regressar ao trabalho presencial.

- As organizações devem assegurar a **igualdade de tratamento dos trabalhadores e trabalhadoras em regime de Teletrabalho**, garantindo-lhes os meus direitos que aos trabalhadores/as em regime presencial (e.g., subsídios aplicáveis, protecção na saúde, protecção em caso de acidentes de trabalho e doenças profissionais), conforme proposto nos Projectos de Lei n.º 745/XIV/2.ª (BE), n.º 791/XIV/2.ª (Deputada Não-Inscrita Cristina Rodrigues), n.º 765/XIV/2.ª (PCP), n.º 806/XIV/2.ª (PEV), n.º 808/XIV/2.ª (PS), e n.º 811/XIV/2.ª (PAN).
- O “direito a desligar” ou à “desconexão profissional” devem ser expressamente reforçados no sentido de evitar solicitações do/a empregador/a fora do horário de teletrabalho acordado ou estabelecido (i.e., durante períodos de pausa, descanso, licença ou férias do trabalhador) e assim salvaguardar os **direitos à privacidade e ao descanso**, conforme proposto nos Projectos de Lei n.º 535/XIV/2.ª (PAN), n.º 745/XIV/2.ª (BE), 790/XIV/2.ª (Deputada Não-Inscrita Cristina Rodrigues) e n.º 808/XIV/2.ª (PS).
- As organizações devem assegurar a **criação de espaços de trabalho adequados** em casa, garantindo equipamento tecnológico e material de escritório adequados (e.g., cadeiras, mesa, computador, impressora), conforme proposto nos Projectos de Lei n.º 765/XIV/2.ª (PCP), n.º 806/XIV/2.ª (PEV), n.º 808/XIV/2.ª (PS) e n.º 811/XIV/2.ª (PAN).
- As organizações devem avaliar, com regularidade, os **riscos psicossociais** associados ao trabalho presencial e ao Teletrabalho, conforme sugerido no Projecto de Lei n.º 535/XIV/2.ª (PAN) e n.º 765/XIV/2.ª (PCP), por forma a prevenir os riscos psicossociais que ameaçam a saúde psicológica e o bem-estar, a promover locais de trabalho saudáveis e a proporcionar apoio psicológico aos trabalhadores e trabalhadoras que dele necessitem.

Dado o seu perfil de conhecimentos e competências, as Psicólogas e os Psicólogos podem dar um contributo fundamental para as realidades, presentes e futuras, individuais, sociais e económicas das organizações e do trabalho, sendo inúmeras as evidências científicas da eficácia, do custo-benefício e dos resultados positivos da sua acção para a construção de Locais de Trabalho e Teletrabalho Saudáveis.

A OPP sublinha, por isso, a sua a disponibilidade para continuar a funcionar como parceiro activo na construção de políticas públicas no âmbito laboral, contribuindo com comunicação, consultoria e partilha de informação e conhecimento, no sentido de promover a prevenção dos riscos psicossociais e a promoção de Locais de Trabalho e Teletrabalho Saudáveis.

Referências bibliográficas:

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. Lisboa.

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). *A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho*. Lisboa.



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

www.ordemdospsicologos.pt
www.recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio
www.eusinto.me



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

12 21
PM

A (IN)SUSTENTABILIDADE DO TELETRABALHO



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

FICHA TÉCNICA

A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em Abril de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação:

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho. Lisboa.

ISBN: 978-989-53170-0-4

Ordem dos Psicólogos Portugueses

Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa

T: +351 213 400 250

www.ordemdospsicologos.pt

CONTEÚDO

PÁG 7

02

DESAFIOS E
DIFICULDADES DO
TELETRABALHO

PÁG 6

01

BENEFÍCIOS DO
TELETRABALHO

PÁG 8

03

MODELOS
SUSTENTÁVEIS DE
(TELE)TRABALHO

PÁG 11

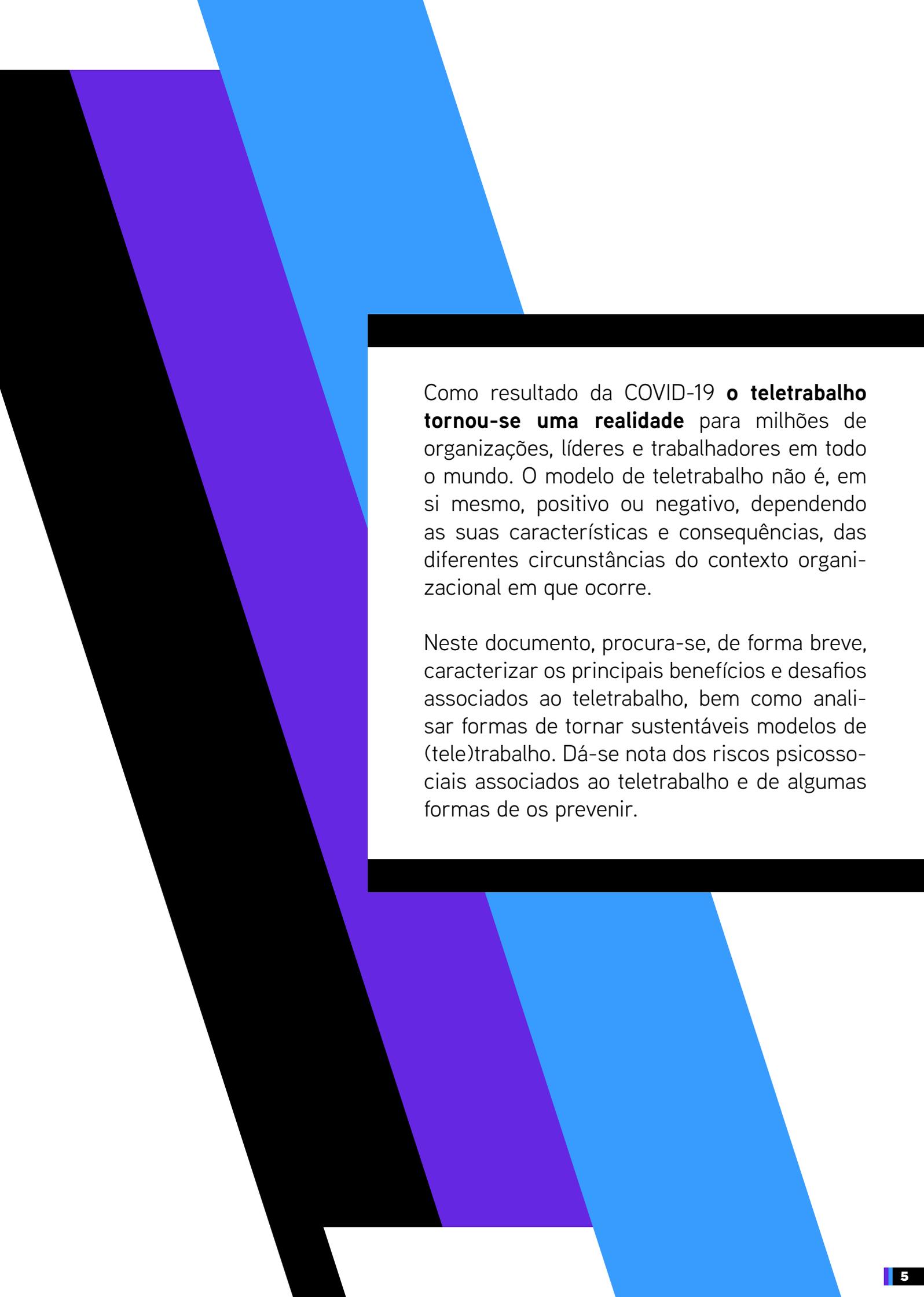
04

RISCOS
PSICOSSOCIAIS E
TELETRABALHO

PÁG 12

05

ESTRATÉGIAS PARA A
SUSTENTABILIDADE
DO TELETRABALHO



Como resultado da COVID-19 o **teletrabalho tornou-se uma realidade** para milhões de organizações, líderes e trabalhadores em todo o mundo. O modelo de teletrabalho não é, em si mesmo, positivo ou negativo, dependendo as suas características e consequências, das diferentes circunstâncias do contexto organizacional em que ocorre.

Neste documento, procura-se, de forma breve, caracterizar os principais benefícios e desafios associados ao teletrabalho, bem como analisar formas de tornar sustentáveis modelos de (tele)trabalho. Dá-se nota dos riscos psicossociais associados ao teletrabalho e de algumas formas de os prevenir.

BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

De acordo com a **percepção geral sobre a experiência recente de teletrabalho**, a maior parte dos trabalhadores das organizações parecem sentir-se **satisfeitos** com o este regime de trabalho e desejam tê-lo como uma possibilidade mesmo após o término da pandemia.

Alguns inquéritos indicam que o teletrabalho trouxe **melhorias no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**:

- Evitar perder-se tempo em viagens e ter menos distrações são vistos como factores que contribuem para a **satisfação com o teletrabalho** (OCDE, 2020).

- Um em cada três gestores reportou que a produtividade em teletrabalho aumentou (Ozimek, 2020) e diferentes investigações apontam para melhorias na produtividade entre os 4% e os 13% (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2015).

1 EM CADA **3**
GESTORES REPORTOU **QUE**
A PRODUTIVIDADE
EM TELETRABALHO
AUMENTOU

(Ozimek, 2020).

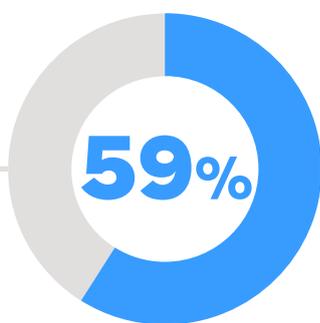


Para as organizações o regime de teletrabalho traz ainda vantagens associadas à libertação de espaço e redução de custos com a actividade presencial. Ou ainda a possibilidade de captar talentos independentemente do local onde se encontrem a residir.

DESAFIOS E DIFICULDADES DO TELETRABALHO

No entanto, a adoção do teletrabalho não está isenta de desafios. Um inquérito do Barómetro COVID-19, com 1082 trabalhadores, demonstrou que:

TRABALHA MAIS HORAS DO QUE O HABITUAL



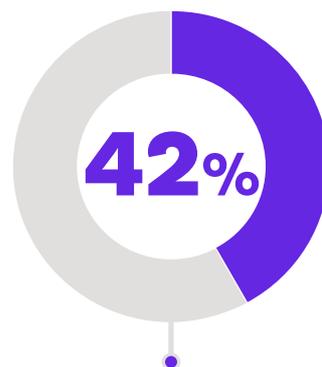
Além do mais, uma grande maioria da população trabalha em casa **sem as condições necessárias**, por exemplo, cadeiras ou equipamento informático (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

Uma realidade de **fusão entre a vida pessoal e profissional**, com horários mais prolongados de trabalho e dificuldades de conciliação com as tarefas domésticas e de cuidado, sobrecarregou principalmente as **mulheres** e os **pais e mães solteiros** (OCDE, 2020).

PARA MUITOS TRABALHADORES, o afastamento físico dos escritórios e dos colegas de trabalho provocou:

- uma sensação de isolamento;
- dificuldades na comunicação e na partilha de informação;
- bem como uma diminuição da criatividade.

Estas dificuldades foram sentidas também pelos **LÍDERES E GESTORES** no desempenho das suas funções, tendo sido reportados **níveis mais baixos de auto-eficácia e**



SENTEM DIFICULDADE EM DESLIGAR-SE DO TRABALHO

autoconfiança no momento de liderar equipas em teletrabalho. Esta realidade pode ter contribuído para que existisse, nalguns casos, uma excessiva monitorização e controlo dos trabalhadores (Parker et al., 2020).

Há ainda quem sinta **“stress tecnológico”**, provocado pelas exigências de adaptação à tecnologia e dificuldades na sua utilização (OCDE, 2020). E outros fenómenos que se mantêm ou agravam, como é o caso do **bullying** ou do **assédio** no local de trabalho: a distância física e o anonimato podem contribuir para o aumento do cyberbullying (ILO, 2020).

Por último, verifica-se que o teletrabalho pode estar associado à **perda de oportunidades de desenvolvimento profissional** (por exemplo, ser promovido). Há estudos que concluem que as pessoas em teletrabalho têm menos de metade das oportunidades do que as pessoas em trabalho presencial de receber uma promoção (Bloom et al, 2015).

MODELOS SUSTENTÁVEIS DE (TELE)TRABALHO

De acordo com a OCDE (2020), é expectável que a **adoção de um modelo de trabalho que inclua o teletrabalho possa ser mais eficiente e levar a uma melhoria no bem-estar, na autonomia e no sentido de auto-eficácia dos trabalhadores.**

Cada vez se ouve falar mais em **modelos híbridos de trabalho**, que conjuguem o trabalho presencial com o teletrabalho, usufruindo dos benefícios de cada um dos regimes para aumentar produtividade das organizações e a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.

Nesse sentido, é importante ultrapassar alguns desafios, nomeadamente:

- **Definir a intensidade óptima para o regime de teletrabalho.** Níveis reduzidos de teletrabalho podem aumentar a eficácia dos trabalhadores, mas níveis excessivos podem diminuir a satisfação por falta de interacção com colegas ou fusão da vida pessoal-familiar.

A RESPOSTA NÃO DEVE SER UM TUDO OU NADA (5 OU 0 DIAS EM CASA), MAS UM MEIO TERMO.

Empresas como a Google, Salesforce, Facebook e HBSC já partilharam os seus planos de 3+2 (Segunda-feira, Terça-Feira e Quarta-Feira no Escritório + Quinta-Feira e Sexta-feira em casa) (Bloom, 2021). Um estudo com 5000 pessoas no Reino Unido mostrou uma preferência por trabalhar no escritório durante 3 dias (Taneja et al., 2021).

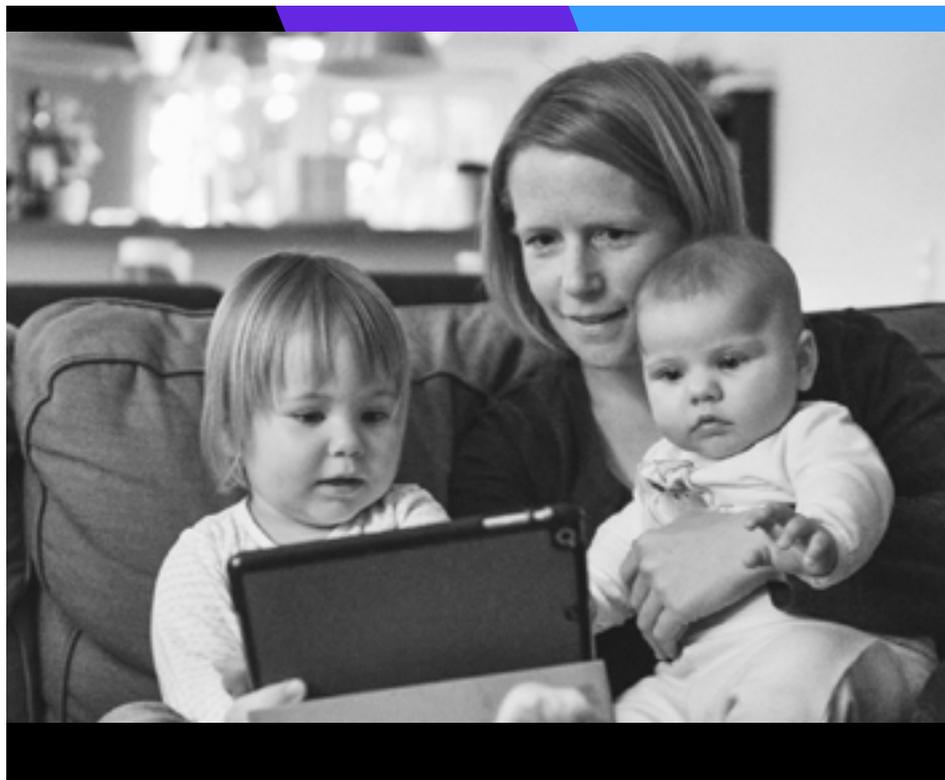


- **Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.** Para conseguir ter um bom desempenho e satisfação com o teletrabalho, os trabalhadores precisam de competências para o conseguir fazer autonomamente. É necessário ter em conta os trabalhadores que têm menos competências para teletrabalho (e.g., profissionais mais velhos ou trabalhadores rurais), para que não fiquem excluídos desta modalidade de trabalho (OCDE, 2020).

● **Evitar horários de trabalho excessivos.** Uma das soluções pode ser a promoção do “direito a desligar” (OCDE, 2020), ficando a cargo das organizações criar um sistema objectivo e fiável que permita medir a duração do tempo de trabalho diário de cada trabalhador, protegendo os trabalhadores quando estes não respondem a solicitações fora do horário previsto (Committee on Employment and Social Affairs, 2020). Por outro lado, os líderes e gestores, têm uma responsabilidade importante, mostrando, através dos seus comportamentos, que o bem-estar é uma prioridade para a organização. Estratégias como perguntar aos trabalhadores como estão as suas vidas no início das reuniões, ou reforçar que o autocuidado é tão importante como as responsabilidades profissionais são algumas das formas de ajudar os trabalhadores a estabelecer limites (Segel, 2021). Outros exemplos de promoção de flexibilidade, como poder escolher as horas de trabalho, permitem aos trabalhadores reduzir o conflito casa-trabalho e ajuda-os a gerir as suas responsabilidades (Parker, 2014; Knight & Parker, 2019).

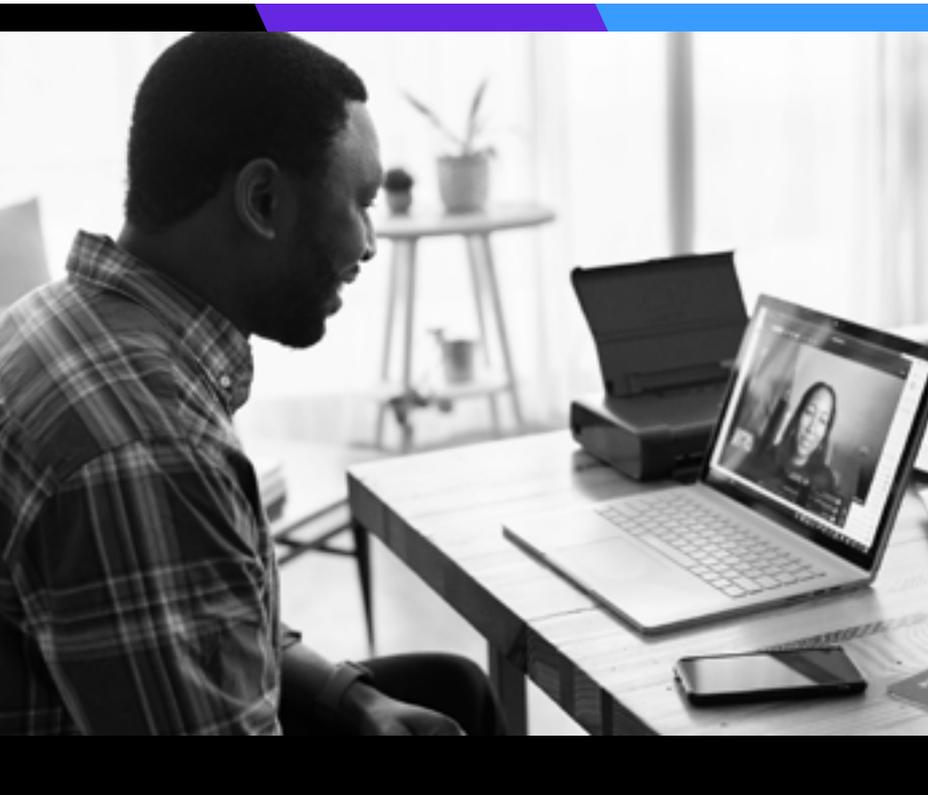
● **Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.** É importante que os trabalhadores tenham o equipamento tecnológico e o material de escritório adequado (e.g., cadeiras, mesa, computador, impressora). É ainda de ponderar o pagamento de custos adicionais do trabalho em casa (e.g., luz, internet) ou encontrarem-se soluções para a necessidade de prestar cuidados à família (e.g., compartilhar creches). A importância de atender a estas questões, no sentido de evitar desigualdades, é ainda mais importante no caso das trabalhadoras do sexo feminino (OCDE, 2020).

● **Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.** Os gestores podem encorajar os trabalhadores a adaptar proactivamente o seu trabalho no sentido de aumentar a coerência



entre as tarefas e os seus interesses e competências. A adaptação dos postos de trabalho melhora o envolvimento com o trabalho, o bem-estar e o desempenho. Alguns exemplos podem passar por: incentivar os trabalhadores a aprender novas competências, propor novos projectos ou dar mais autonomia nas tarefas em que são particularmente bons (Zhang & Parker, 2019). Também é importante reconhecer que existem diferenças individuais no momento de transitar para teletrabalho. Alguns trabalhadores podem ter mais dificuldades no planeamento do seu trabalho, sendo que a passagem para teletrabalho vai implicar mais comportamentos de planeamento. Neste caso, pode ser importante levar a cabo uma formação de competências de planeamento que contribua para capacitar os profissionais para o trabalho remoto (Allen et al., 2015).

● **Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos.** As organizações necessitam que os seus líderes e gestores se adaptem às oportunidades e desafios do teletrabalho. Vai ser necessário analisar o desempenho dos trabalhadores de uma forma diferente, não pela sua presença ou ausência no escritório, mas pelos resultados que produzem. É importante que as expectativas e a forma como o desempenho



é avaliado sejam negociadas com os trabalhadores, podendo envolver critérios de desempenho como: produtividade, satisfação do trabalhador, satisfação dos clientes, satisfação dos colegas de equipa, qualidade do trabalho, percepção dos gestores, desempenho da equipa, entre outras métricas (Allen et al., 2015). Os líderes e gestores com competências para navegar o mundo do teletrabalho vão sentir-se mais capazes e confiantes com este novo modelo de trabalho, vão reconhecer as suas vantagens e não vão sentir a necessidade de controlar e monitorizar excessivamente os seus trabalhadores. Para isto é necessário investir em partilha das melhores práticas de gestão em teletrabalho e na formação dos líderes (OCDE, 2020).

● **Promover a autonomia e o envolvimento dos trabalhadores.** Os líderes devem criar lideranças inclusivas, garantindo que as ideias dos trabalhadores são ouvidas, que as suas preocupações ou ansiedade obtêm uma resposta empática e que o seu trabalho é apreciado e tem um propósito (Keller et al., 2020). Estas relações devem ainda promover a autonomia e a confiança dos trabalhadores pois estas dimensões trazem grandes benefícios para as organizações tais como: maior envolvimento com o trabalho, maior produtividade, maior poder de retenção, e duas a três vezes melhor desempenho financeiro (Great Place to Work Report, 2016; Zak, 2017).

● **Encorajar o estabelecimento de relações significativas.** Uma vez que a interacção social que surge espontaneamente no trabalho presencial não é replicável no regime de teletrabalho, é necessário implementar outras estratégias que permitam reforçar o contacto social. O estabelecimento de relações positivas vai contribuir para uma melhoria significativa na comunicação e uma diminuição do impacto de potenciais conflitos. Falar abertamente sobre os desafios pode aju-

dar a diminuir a sensação de solidão e a encontrar soluções para as dificuldades. Estes aspectos da interacção em teletrabalho são fundamentais para que os trabalhadores se sintam comprometidos e incluídos na organização (Allen et al., 2015)

● **Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/cyberbullying.** Por exemplo, a discriminação racial no local de trabalho tem implicações negativas sobre o desempenho, atitudes e saúde física e psicológica dos trabalhadores, assim como diminui a qualidade da cultura organizacional (Triana et al., 2015). De modo semelhante, também o bullying ou o cyberbullying nos locais de trabalho podem impactar negativamente os trabalhadores, causando problemas de saúde física e psicológica, diminuindo a concentração, produtividade e autonomia. As consequências para as organizações são igualmente negativas: criam culturas organizacionais hostis, aumentam o absentismo e as ausências dos trabalhadores, traduzindo-se num aumento de custos para as empresas (Einarsen et al., 2016). É fundamental implementar um plano de avaliação

que também inclua estes Riscos Psicossociais e delinear estratégias para os prevenir e gerir quer em contexto de trabalho presencial quer em contexto de teletrabalho.

- **Garantir a igualdade entre o trabalho presencial e o teletrabalho.** Os trabalhadores em teletrabalho podem correr o risco de se tornarem quase invisíveis para os seus colegas e gestores – sendo esquecidos no momento de fazer reuniões, ou no momento de concorrer a promoções. Para o teletrabalho poder ser uma opção viável temos de nos assegurar de que esta flexibilidade adicional não surge em detrimento de progressos na carreira. Nicholas Bloom, em 2015, verificou que os trabalhadores em teletrabalho de uma empresa chinesa produziram 13% mais do que os trabalhadores em regime presencial, mas tinham menos de metade de probabilidade de serem promovidos. O mesmo autor defende que na passagem para o modelo de trabalho híbrido podemos começar por definir agendas rotativas para as diferentes equipas da organização, em que toda a equipa (incluindo os gestores) trabalha a partir de casa ou no escritório em simultâneo (Bloom, 2021).

- **Garantir a igualdade entre homens e mulheres.** O teletrabalho agravou as desigualdades de género no contexto profissional. Num estudo de Collins e colaboradores (2020), quando tanto os pais como as mães podiam estar em teletrabalho, a probabilidade das mães reduzirem os seus horários de trabalho para cuidar das crianças era entre 4 e 5 vezes maior do que a dos pais. As mães reportaram mais ansiedade, solidão e tristeza do que os pais. São também as mães quem, com maior frequência, trabalha na presença de crianças, o que tem impacto na sua produtividade (Lyttelton et al., 2020). Num outro exemplo, nas primeiras 10 semanas de confinamento, nos EUA, a produtividade das mulheres investigadoras diminuiu 13,9% comparativamente à dos homens.

- **Tornar a Saúde Psicológica e o bem-estar objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.** Para esse efeito, as políticas organizacionais devem integrar uma aval-

iação da Saúde Psicológica e do Bem-estar dos trabalhadores regularmente e preparar estratégias para apoiar os trabalhadores que experienciam dificuldades e problemas de Saúde Psicológica. O regime de teletrabalho pode contribuir para a diminuição de alguns factores que geram stress laboral.



RISCOS PSICOSSOCIAIS E TELETRABALHO

Os trabalhadores em regime de teletrabalho estão igualmente sujeitos a **Riscos Psicossociais**. A maior parte destes riscos são **semelhantes ou acentuados face aos Riscos Psicossociais associados ao regime de trabalho presencial**. Por exemplo, **riscos relacionados com as tarefas laborais** (ex. falta de autonomia e controlo sobre as tarefas e a organização do trabalho; conteúdo do trabalho sem significado para o trabalhador, não lhe permitindo aplicar os seus conhecimentos e competências); **com a organização do trabalho** (ex. horários de trabalho contínuos e excessivos); **com a estrutura da organização** (ex. falta de oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional); e **outros** (ex. stresse laboral, incerteza quanto ao futuro do posto de trabalho ou dificuldade em conciliar os compromissos laborais e familiares).

Deste modo, as **estratégias de construção de locais de trabalho saudáveis, promotores da Saúde Psicológica, do Bem-Estar e da Resiliência**, aplicam-se de igual modo ao teletrabalho: 1) garantir o envolvimento e o compromisso de todos os elementos da organização; 2) analisar a realidade particular da organização através da avaliação de riscos psicossociais; 3) escolher acções de intervenção adaptadas; 4) rever os resultados das acções implementadas.

As características dos locais de trabalho saudáveis correspondem aos factores protectores da Saúde Psicológica, do Bem-Estar e da Resiliência das organizações e dos seus trabalhadores. Neste sentido, é imperativo construir Locais de Trabalho Saudáveis, em regime de teletrabalho ou presencial.

Por exemplo, num **Local de Teletrabalho Saudável** a carga de trabalho corresponde às competências e experiência dos trabalhadores; os trabalhadores estão envolvidos no planeamento da sua carga de trabalho; é realizada uma avaliação regular dos riscos psicossociais, da Saúde (física e psicológica) e do bem-estar dos trabalhadores; realizam-se acções de prevenção e promoção da Saúde Psicológica, Bem-Estar e Resiliência; existe uma política de comunicação interna, aberta e transparente; os trabalhadores participam nos processos de tomada de decisão da organização; os gestores e líderes recebem formação para lidar com os desafios e dificuldades colocadas pelo teletrabalho; existe um reconhecimento do contributo dos trabalhadores para a organização.

Os Psicólogos e as Psicólogas do Trabalho, pelo seu perfil de conhecimentos e competências (OPP, 2015), são profissionais indispensáveis na promoção e na construção de Locais de Trabalho ou Teletrabalho Saudáveis



ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DO TELETRABALHO

Comete às empresas implementar estratégias que assegurem a sustentabilidade do teletrabalho. Com base na informação anterior, apresentamos um quadro-resumo com algumas medidas a aplicar nesse sentido.

QUADRO-RESUMO

- Definir regimes híbridos de teletrabalho, que combinem, conforme as necessidades das empresas e dos seus trabalhadores, teletrabalho e trabalho presencial.
- Avaliar e prevenir os riscos psicossociais associados ao teletrabalho.
- Evitar horários de trabalho excessivos, implementando políticas que respeitem o "direito a desligar".
- Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.
- Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.
- Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos em contexto de teletrabalho.
- Promover a autonomia, o envolvimento dos trabalhadores e a inclusão.
- Facilitar e promover a criação de relações, a confiança e a interacção social remota.
- Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/cyberbullying.
- Garantir a igualdade de oportunidades entre trabalhadores em regime de trabalho presencial e teletrabalho.
- Tornar a Saúde Psicológica, o Bem-Estar e a Resiliência objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Simultaneamente é necessário desenvolver mais investigação, que permita compreender melhor as características e o funcionamento do teletrabalho, bem como os factores que influenciam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho – durante e após a pandemia COVID-19.

CONCLUSÃO

O processo de transformação da organização do trabalho foi acelerado pelas alterações provocadas pela pandemia COVID-19. Embora a totalidade destes impactos ainda não possa ser analisada, **o teletrabalho mudará, sem dúvida, a organização e produtividade das empresas, provocando também alterações permanentes na relação entre empregadores e trabalhadores e na gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.** Neste contexto, a avaliação, intervenção e prevenção dos riscos psicossociais é, cada vez mais, premente.

RECURSOS



- www.maisprodutividade.org
- COVID-19 Recomendações para quem está em Teletrabalho
- COVID-19 Liderar em Situação de Crise – Desafios e Recomendações para Líderes, Decisores e Gestores
- COVID-19 Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional – Uma Necessidade Básica (Sobretudo em Contexto de Crise)
- COVID-19 Dossier para Organizações – Recomendações para Líderes, Departamentos de Recursos Humanos e Trabalhadores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Barrero, J., Bloom, N. & Davis, S. (2021). Why working from home will stick. BFI Working Paper, 1-70. Retirado de https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/12/BFI_WP_2020174.pdf

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics* (2015), 165-218. doi:10.1093/qje/qju032

Bloom, N. (2021). Our research shows working from home works, in moderation. *The Guardian*, 1-5. Retirado de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/mar/21/research-working-from-home>

Committee on Employment and Social Affairs (2020). Report with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). Retirado de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0246_EN.pdf

Collins, C., Landivar, L., Ruppanner, L. & Scarborough, W. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101-112.

Cui, R., Ding, H. & Zhu, F. (in press). Gender Inequality in Research Productivity During the COVID-19 Pandemic. *Manufacturing & Service Operations Management*. Retirado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3623492

Lyttelton, T., Zang, E. & Musick, K. (2020). Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work (July 8, 2020). SSRN, 1-54. Retirado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3645561>

Einarsen, S. Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. & Nielsen, M. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *Int J Hum Resour Manag.*, 29(3), 549-570. doi:10.1080/09585192.2016.1164216

Escola Nacional de Saúde Pública (2020). Barómetro Covid-19: Que condições têm os portugueses em teletrabalho? Retirado de <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/> Flor, A. (2021). Parlamento Europeu considera 'direito a desligar' um direito fundamental. Público.

Great Place to Work Report (2016). The Business Case for a High-Trust Culture. Retirado de <https://www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report>

International Labour Organization (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Retirado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf

Keller, A., Knight, C. & Parker, S. (2020). Boosting job performance when working from home: Four key strategies. Retirado de https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/4600/Boosting-Job-Performance-When-Working-from-Home-Four-Key-strategies?utm_source=Social&utm_medium=Posts&utm_campaign=RemoteWork

Knight, C. & Parker, S. (2019). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 1-36. DOI: 10.1177/0018726719865604

DGS (2021). Guia técnico nº3 Vigilância da Saúde dos Trabalhadores expostos a factores de risco psicossocial no local de trabalho.

OCDE (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Retirado de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). Perfil dos Psicólogos do Trabalho. Retirado de: https://www.ordem-dopsicologos.pt/ficheiros/documentos/perfil_psicologos_trabalho_f.pdf

Ozimek, A. (2020). The Future of Work. USA: Upwork.

Parker, S., Knight, C. & Keller, A (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. Harvard Business Review, 1-12.

Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and Work design for development, health and ambidexterity, and more. Annual Review of Psychology, 65(15), 1-31.

Segel, L. (2021). The priority of workplaces in the new normal? Wellbeing. World Economic Forum, 1-5. Retirado de <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/priority-workplaces-new-normal-wellbeing/>

Taneja, S., Mizen, P. & Bloom, N. (2021). Working from home is revolutionising the UK labour market. Vox, 1-5. Retirado de <https://voxeu.org/article/working-home-revolutionising-uk-labour-market>

Triana, M., Jayasinghe, M. & Pieper, J. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 36, 491-513. doi: 10.1002/job.1988

Zak, P. (2017). The neuroscience of trust. Harvard Business Review, 1-11.

Zhang, F. & Parker, S. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. J Organ Behav., 40, 126-146.



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS