



Organização
Internacional
do Trabalho



► Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19

Guia prático

Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19

Guia prático

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2020
Primeira publicação em 2020

As publicações do *Bureau* Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo n.º 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada. Os pedidos para obtenção dos direitos de reprodução ou de tradução devem ser dirigidos a *ILO Publications (Rights and Licensing)*, *International Labour Office*, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por correio eletrónico: rights@ilo.org. Todos os pedidos serão bem vindos.

As bibliotecas, instituições e outros utilizadores registados de uma organização de direitos de reprodução poderão fazer cópias de acordo com as licenças obtidas para esse efeito. Consulte o sítio www.ifrro.org para conhecer a entidade reguladora no seu país.

Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático

Bureau Internacional do Trabalho - Genebra, jul 2020

ISBN 978-972-704-443-6 (web pdf)

Também disponível em inglês: *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond* ISBN 978-92-2-032404-2 (print), ISBN 978-92-2-032405-9 (PDF); francês: *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après - Guide pratique*, ISBN 978-92-2-033094-4 (print), 978-92-2-033093-7 (PDF); espanhol: *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*, ISBN 978-92-2-033092-0 (impresso), 978-92-2-033091-3 (PDF); italiano: *Il telelavoro durante e dopo la pandemia di COVID-19 - Una guida pratica*, ISBN 978-92-2-033088-3 (PDF); russo: *Дистанционная работа во время и после пандемии COVID-19 - Практическое руководство*, ISBN 978-92-2-032869-9 (PDF).

A edição desta publicação só foi possível com o financiamento do Governo de Portugal através do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática das Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte do *Bureau* Internacional do Trabalho em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e noutros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores e autoras, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte do *Bureau* Internacional do Trabalho das opiniões expressas nos mesmos.

A referência ou não a nomes de empresas, produtos ou procedimentos comerciais não implica qualquer apreciação favorável ou desfavorável por parte do *Bureau* Internacional do Trabalho.

Podem ser obtidas informações sobre as publicações e os produtos digitais da OIT em: www.ilo.org/publns.

Índice

Agradecimentos	v
1. Introdução	1
Qual é a finalidade deste Guia?	1
Como utilizar este Guia?	2
2. O início de uma nova era de teletrabalho	2
3. Assegurar o bem-estar e a manutenção da produtividade durante o teletrabalho	5
3.1 Foco no: Tempo e na organização do trabalho	5
3.2 Foco na: Gestão de desempenho.....	7
3.3 Foco na: Digitalização	8
3.4 Foco na: Comunicação.....	10
3.5 Foco na: Segurança e Saúde no Trabalho (SST)	12
3.6 Foco nas: Implicações legais e contratuais	15
3.7 Foco na: Formação	17
3.8 Foco na: Conciliação entre a vida profissional e pessoal	18
4. A dimensão de género do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19	20
5. Confiança e cultura organizacional	21
6. Respostas políticas de apoio às entidades empregadoras e aos trabalhadores e trabalhadoras na introdução e manutenção de teletrabalho eficaz	23
7. O futuro do teletrabalho no pós-COVID-19	26
Bibliografia	29
Convenções e recomendações da OIT aplicáveis ao teletrabalho	32
Anexos	33
Anexo I. – Ferramentas e recursos desenvolvidos para responder à pandemia da COVID-19	33
Anexo II. – As formas de comunicação mais utilizadas durante a pandemia da COVID-19.....	35
Anexo III. – Lista de verificação	36
Anexo IV. – Tabela comparativa de 3 leis nacionais sobre teletrabalho (Itália, El Salvador e Chile).....	39
Anexo V. – Casos exemplificativos.....	40
Caso Exemplificativo 1 – Banco Multinacional de Serviços Financeiros (Canadá).....	40
Caso Exemplificativo 2 – Direção-geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) (Portugal)	41
Caso Exemplificativo 3 – <i>Malta Enterprise</i> (Malta)	44

Agradecimentos

O guia prático “Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19” é baseado na investigação e assistência técnica da OIT ao longo de mais de uma década relativamente aos efeitos do teletrabalho no mundo do trabalho e de como desenvolver e implementar regimes de teletrabalho eficazes. O Guia foi desenvolvido por Jon Messenger, líder da equipa *Working Conditions Group* e o especialista da OIT em teletrabalho, em colaboração com especialistas externos, Zoltan Vadkerti e Agnes Uherezky do *WorkLife Hub*. Claire Piper proporcionou o apoio fundamental à edição, formatação e controle de qualidade na preparação e produção da versão final do Guia. Os autores também desejam agradecer o apoio e orientação permanentes de Phillippe Mercadent, responsável pelo *Branch Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions*, durante o desenvolvimento deste Guia.



1. Introdução

Qual é a finalidade deste Guia?

O ano de 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia mundial e para o mundo do trabalho. No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizou o novo surto de coronavírus como uma pandemia, e instou os governos de todo o mundo a levarem a sério a situação e se prepararem para a primeira vaga da emergência de saúde pública com várias medidas drásticas, entre as quais de confinamento à escala nacional que ocorreu em muitos países (OMS, 2020a). Assim que as medidas de encerramento ou de confinamento entraram em vigor, uma grande parte da população ativa foi instruída para ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente – caso as suas funções o permitissem. Organizações que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, bem como organizações que nunca tinham experimentado esta modalidade antes da pandemia, começaram a enviar o seu pessoal para casa, criando as condições para a mais vasta experiência de teletrabalho em massa da história.

Embora o número de pessoas em regime de teletrabalho a tempo parcial ou a tempo completo tenha vindo a aumentar gradualmente ao longo dos anos (Eurostat, 2018), a pandemia veio certamente acelerar a adoção desta modalidade de trabalho por parte das entidades empregadoras. Num cenário como a pandemia da COVID-19, o teletrabalho tem demonstrado ser um fator importante para garantir a continuidade das atividades económicas. Em circunstâncias normais os seus benefícios incluem a redução dos tempos de deslocação, o aumento da concentração nas tarefas de trabalho longe das distrações do escritório, bem como uma oportunidade para um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O teletrabalho proporciona oportunidades de horários mais flexíveis e a liberdade de trabalhar a partir de um local alternativo, longe das instalações do empregador. Pode também comportar riscos, como por exemplo o isolamento social (especialmente de pessoas que vivem sozinhas) e a perda de contacto com os colegas, que é essencial antecipar e prevenir.

Este Guia tem por objetivo fornecer recomendações práticas e exequíveis para um teletrabalho eficaz, que são passíveis de ser aplicadas a um vasto leque de intervenientes; apoiar decisores na atualização de políticas já existentes; e proporcionar um referencial flexível através do qual tanto as empresas privadas como as organizações do setor público possam desenvolver ou atualizar as suas próprias políticas e práticas de teletrabalho. O Guia inclui, ainda, uma série de exemplos sobre a forma como entidades empregadoras e a decisão política têm gerido o

Informações-chave sobre o teletrabalho

O que é o teletrabalho?

O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como *smartphones*, *tablets*, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.

O teletrabalho deve decorrer de um acordo voluntário entre a entidade empregadora e o/a trabalhador/a. Para além de acordo no que diz respeito ao local (na casa do/a trabalhador/a ou noutros locais), outros aspetos deverão ser clarificados, nomeadamente o horário de trabalho ou horas trabalhadas, os instrumentos de comunicação a utilizar, as tarefas a serem cumpridas, os mecanismos de supervisão e modalidades de registo das tarefas realizadas.

Habitualmente o teletrabalho não se define de modo a incluir o trabalho em plataformas digitais ou economia *gig*; por exemplo, um/a freelancer que trabalhe principalmente a partir de casa pode não se enquadrar na classificação de teletrabalho, mas poderá enquadrar-se no trabalho a domicílio, nos termos da [Convenção \(n.º 177\) sobre o Trabalho a Domicílio, 1996, da OIT](#).

Teletrabalho e continuidade?

As políticas de teletrabalho podem constituir uma parte essencial de qualquer plano de continuidade do negócio. Perante um evento imprevisto (condições climatéricas extremas, terrorismo, pandemia) que impede as pessoas de executarem as suas atividades nos locais de trabalho habituais, a possibilidade de teletrabalho permite-lhes realizar trabalho noutro local e manter as organizações operacionais.

teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 e analisa as lições aprendidas nos últimos meses, relevantes para o futuro dos regimes do teletrabalho após a pandemia, assim como uma lista de ferramentas e recursos disponíveis.

Embora, habitualmente, o teletrabalho seja utilizado por períodos limitados (por exemplo, um ou dois dias por semana), atualmente é exigido regimes de teletrabalho a tempo completo para evitar a propagação do coronavírus. Em todo o caso, considerando os riscos para a saúde, todos os grupos profissionais que desempenham tarefas e atividades compatíveis com a modalidade de teletrabalho deverão poder adotar o teletrabalho durante esta crise, incluindo no trabalho temporário e nas situações de estágio (OIT, 2020a). Este Guia não se centra numa determinada categoria profissional e pretende ser o mais inclusivo possível. No entanto, aplica-se principalmente a trabalhadores/as por conta de outrem, e não tanto a trabalhadores/as independentes (com algumas exceções).

Como utilizar este Guia?

Este Guia pode ser utilizado durante uma pandemia ou uma catástrofe natural, sempre que seja requerida uma resposta de emergência, e de forma a garantir a continuidade das atividades económicas, que envolva a permanência das pessoas em casa. No entanto, o Guia pode também ser aplicado ao teletrabalho em geral, fora do âmbito específico de tais situações de emergência. Sempre que o Guia se refere a "teletrabalho", refere-se tanto ao teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, como em circunstâncias normais, uma vez que muitas das questões exploradas neste Guia e suas recomendações, também são aplicáveis ao teletrabalho em geral. O Guia conduz a leitura por oito áreas de análise, apresenta definições relevantes, as principais questões a ter em conta, e apresenta exemplos reais de como as organizações têm colocado estas recomendações em prática com sucesso. A conceção das políticas de teletrabalho e as suas especificidades, a sua implementação e monitorização deverão envolver tanto as entidades empregadoras como os/as trabalhadores/as.

O Guia também contém referências a políticas nacionais de iniciativa dos governos, destinadas a responder à crise de saúde pública, a par das normas internacionais do trabalho estabelecidas em convenções e recomendações relevantes.

Algumas convenções e recomendações da OIT são pertinentes para os conteúdos que integram o presente Guia. Estas normas incluem, entre outras, disposições relativas à saúde e segurança no trabalho, à igualdade de género e à proteção da maternidade, à negociação coletiva, à prevenção da violência e do assédio (OIT, 2020g), bem como aos tempos de trabalho e aos mecanismos de diálogo social.



2. O início de uma nova era de teletrabalho

Indiscutivelmente entrámos na forma de organização do trabalho mais invulgar desta geração. O mundo, tal como o conhecíamos, parou abruptamente no início de 2020, e os governos, informados pela ciência, tiveram de impor medidas drásticas para salvar vidas. O desafio que enfrentam os decisores políticos é o de encontrar forma de continuar a proteger as vidas e a saúde das pessoas sem causar danos irreversíveis na economia nesse processo. As medidas que garantem o distanciamento físico — o encerramento de escolas, o cancelamento de voos, o fim de grandes ajuntamentos e o encerramento de atividades e locais de trabalho — são apenas o início da luta contra o vírus e apenas servem para abrandar a sua propagação. A flexibilização das restrições não deve colocar vidas em perigo, nem arriscar uma nova vaga de infeções, que alguns preveem poder ser ainda pior do que a primeira vaga, que já sobrecarregou a capacidade dos serviços de saúde para além dos seus limites e colocou os/as trabalhadores/as da linha da frente sob consideráveis níveis de risco e de pressão.

Antes da pandemia, apenas uma parte da população ativa trabalhava ocasionalmente em casa. Entre os países da União Europeia (UE), a incidência de teletrabalho regular ou ocasional (a combinação de teletrabalho a partir de casa e teletrabalho móvel) variava entre 30 por cento ou mais na Dinamarca, nos Países Baixos e na Suécia e 10 por cento ou menos na República Checa, na Grécia, na Itália e na Polónia. Dependendo dos estudos, nos Estados Unidos da América, até 20 por cento da população ativa trabalhava regularmente ou ocasionalmente a partir de casa ou de outra localização alternativa, 16 por cento no Japão e apenas 1,6 por cento na Argentina (Eurofound e OIT, 2017).

Entre janeiro e março de 2020, quando as infeções por COVID-19 se alastraram pelo mundo, um por um, os países determinaram o encerramento das atividades e a introdução do teletrabalho a tempo completo para o seu pessoal sempre que possível, com muito pouco tempo de preparação quer do lado das entidades empregadoras como dos/as trabalhadores/as. Algo que foi planeado como uma solução temporária e de curto prazo já dura há meses.

Existem vários fatores que determinam se um trabalho pode ser potencialmente realizado remotamente. A proporção de empregos suscetíveis de serem realizados em teletrabalho determina o número de pessoas que podem trabalhar a partir de casa durante uma pandemia reduzindo, assim, a transmissão comunitária do vírus. Dois artigos recentes (Hatayama *et al.*, 2020; OIT 2020h) analisaram o potencial de realização de trabalho a partir de casa em países com diferentes níveis de desenvolvimento económico, verificando que fatores como a estrutura económica e profissional, o acesso à internet de banda larga e a probabilidade de se possuir um computador pessoal, são determinantes para trabalhar a partir de casa. Os resultados indicam que a propensão para a existência de empregos onde é possível trabalhar a partir de casa aumenta com o nível de desenvolvimento económico do país. Por conseguinte, nos países em que uma grande parte dos empregos disponíveis se encontram em setores como as TIC, a prestação de serviços profissionais, o setor financeiro, dos seguros e da administração pública, é possível mobilizar um maior número de pessoas para trabalhar a partir de casa, enquanto que os países com uma forte dependência de setores como a indústria transformadora, a agricultura, a construção e o turismo têm menor capacidade para o fazer.

Como resultado das instruções de confinamento emitidas pelos governos, quase quatro em cada 10 trabalhadores/as na Europa entraram em teletrabalho (Eurofound, 2020b). O aumento mais significativo do teletrabalho ocorreu em países mais afetados pelo vírus, e onde o teletrabalho já estava bem desenvolvido antes da pandemia. Na Finlândia, cerca de 60 por cento passou a trabalhar a partir de casa. No Luxemburgo, nos Países Baixos, na Bélgica e na Dinamarca, mais de 50 por cento, na Irlanda, Áustria, Itália e Suécia, cerca de 40 por cento. Nestes países, um menor número de trabalhadores e trabalhadoras viu o seu tempo de trabalho reduzido. Na Europa, em média, 24 por cento, que nunca tinham trabalhado em casa antes, começaram a fazê-lo, contra 56 por cento, que já tinham tido esta experiência e ocasionalmente já trabalhavam em casa. De qualquer forma, este aumento demonstra que com as tecnologias, e as ferramentas certas (por exemplo, de comunicação) e a reorganização do trabalho, existem muito mais empregos passíveis de serem realizados à distância, do que se julgava anteriormente.

Medidas semelhantes foram tomadas noutras partes do mundo, onde os governos apelaram para que as entidades empregadoras aceitassem o teletrabalho, tendo em vista a redução da intensidade do tráfego nas grandes cidades e, assim, contribuir para o distanciamento físico. No Japão, de acordo com um inquérito do Ministério da Terra, Infraestrutura e Turismo, menos de 13 por cento dos/as trabalhadores/as de todo o país puderam trabalhar a partir de casa em março de 2020 (Dooley, 2020) devido a um conjunto de fatores, incluindo o uso intensivo do carimbo *Hanko*, que é um carimbo pessoal utilizado em documentos de trabalho, contratos, aplicações e até mesmo memorandos, em alternativa à assinatura, para qualquer item que exija o reconhecimento da autoria em vez de uma assinatura.¹

Convém sublinhar que para pais e mães que trabalham e pessoas cuidadoras, o encerramento das atividades escolares e de outras atividades de cuidados tornaram o trabalho a partir de casa um desafio. De acordo com o último inquérito da Eurofound, do total de pessoas que trabalhavam a

¹ Geralmente um pequeno cilindro esculpido com os caracteres para uma pessoa ou nome de empresa "hanko" ou "inkan" os quais são prensados em almofadas de tinta vermelha e, em seguida, carimbados em documentos conforme necessário (Kaneko, 2020).

partir de casa como medida de distanciamento físico, 26 por cento viviam em agregados familiares com crianças menores de 12 anos e outros 10 por cento, com crianças com idades entre os 12 e os 17 anos (Eurofound, 2020b). Estas pessoas consideram desafiante o equilíbrio entre as suas responsabilidades familiares e de trabalho, e estão a viver novas dinâmicas na gestão da conciliação entre a vida profissional e a pessoal.



Transitar para uma mão-de-obra completamente flexível tem sido uma necessidade, dada a COVID-19, mas só vem antecipar o que acreditamos há muito tempo – a flexibilidade total é a extensão natural de aceitação da diversidade em todas as suas facetas.

Equilibrar a aparente liberdade da flexibilidade da mão-de-obra perante a necessidade de melhoria da produtividade e não apenas da sua manutenção, é o verdadeiro desafio para os líderes em qualquer empresa contemporânea de 2020 em diante.

► **Blair Vernon**, Diretor Executivo, Empresa de Serviços Financeiros, Nova Zelândia

A próxima fase da resposta à pandemia pode começar assim que se verifique uma diminuição sustentada de novos casos, ou quando for encontrada uma vacina ou encontrado e disseminado um tratamento viável contra a COVID-19. Durante esta fase, primeiro os setores essenciais, depois outras atividades, serão retomados com cautela. Há, no entanto, um elevado grau de incerteza associado a esta fase. As organizações terão de cumprir com um conjunto de regras exigentes de higiene e segurança, e a manutenção das restrições de distanciamento físico nos elevadores, escritórios e salas de reuniões podem não permitir o regresso em segurança da totalidade das pessoas aos locais de trabalho. O teletrabalho continuará a ser necessário para pelo menos uma parte da população durante este período. Por último, há que proteger os grupos vulneráveis e de risco elevado, razão pela qual o teletrabalho a partir de casa será uma alternativa muito atrativa, pelo menos durante a pandemia. Tal como acontece em qualquer crise, é exigido um elevado grau de inovação e de determinação de todas as partes interessadas, governos, empregadores, trabalhadores e parceiros sociais na exploração do tipo de tarefas e papéis que podem ser desempenhados, pelo menos parcialmente, a partir de casa. Contudo, a utilização mais generalizada do teletrabalho pode não terminar com a pandemia, mas pode vir a tornar-se parte do "novo e melhor normal" dos anos vindouros, apoiado pela digitalização, comunicação avançada e tecnologias de *cloud*.

As entidades empregadoras devem ter em conta as perspetivas dos/as trabalhadores/as em relação aos desafios e oportunidades de teletrabalho que se lhes colocam (situação familiar e de vida, tipo de papel, competências...). Os trabalhadores e trabalhadoras e seus representantes devem desempenhar um papel ativo no processo de tomada de decisão através de um diálogo social construtivo que pode assumir diferentes formas, designadamente consultas, partilha de informações ou negociação.

Esta nova era de teletrabalho exigirá a adoção mais generalizada de um novo modelo de gestão – mais assente na confiança e mais baseado em resultados - e também uma nova forma de trabalhar – mais autónoma, mais flexível e mais adaptada às circunstâncias e preferências individuais do que anteriormente.

Este Guia explora formas das organizações construírem resiliência, melhorarem as práticas de gestão, criarem uma cultura organizacional baseada na confiança, reduzindo as barreiras a um ecossistema de teletrabalho eficaz que salvaguarda a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e trabalhadoras enquanto cumpre de forma eficaz com os compromissos e objetivos organizacionais.



3. Assegurar o bem-estar e a manutenção da produtividade durante o teletrabalho

Partindo de um referencial global dos fatores-chave que afetam o bem-estar e o desempenho de pessoas e equipas, as organizações podem estar mais bem preparadas para adaptar regimes de organização do trabalho de forma a proteger os trabalhadores e trabalhadoras e contribuir para os esforços dos governos para atenuar a curva de novos casos de infeção, retardando assim a propagação do coronavírus.

Este capítulo destina-se a apoiar as organizações no inventariar das suas ações em áreas a considerar e a adaptar à luz dos desafios da COVID-19, de forma a implementar o teletrabalho em toda a organização, assegurando, simultaneamente, o bem-estar do pessoal e a manutenção da produtividade.

3.1 Foco no: Tempo e na organização do trabalho

Enquanto a pandemia da COVID-19 continua a disseminar-se por todo o mundo, o seu impacto nos mercados de trabalho é de grande amplitude, afetando a maioria das pessoas a diferentes níveis. Para muitas, a introdução de medidas de distanciamento físico, de confinamento e restrições conexas para atenuar a curva das infeções, tiveram consequências severas, incluindo licenças (obrigatórias) de duração incerta, *lay-off*, redução do horário de trabalho e dos salários, despedimentos, bem como o encerramento de empresas. No entanto, para um segmento significativo da população empregada, a pandemia conduziu a um súbito aumento da carga de trabalho, bem como a grandes alterações nas modalidades e condições de trabalho, como o teletrabalho ou emprego de curta duração.

Mesmo que os trabalhadores e as trabalhadoras possam continuar a desempenhar as suas tarefas durante a pandemia, através do teletrabalho, é necessário ter em conta e respeitar um conjunto de aspetos da organização do trabalho para garantir a saúde e a segurança. O Acordo-Quadro Europeu (AQET) sobre Teletrabalho, de 2002, contempla orientações sobre a organização do trabalho remoto, segundo as quais a pessoa em teletrabalho gere a organização do seu tempo de trabalho (denominada soberania sobre o tempo). A carga de trabalho e os requisitos de desempenho no teletrabalho são equivalentes ao trabalho realizado por trabalhadores comparáveis nas instalações da entidade empregadora (ETUC, *Business Europe*, CEEP e UEAPME, 2002). O AQET recorda que as pessoas em teletrabalho beneficiam de proteção jurídica igual aos/às trabalhadores/as que desempenham as suas funções na empresa, e identifica também as áreas-chave que exigem adaptação ou atenção especial quando as pessoas trabalham fora das instalações da entidade empregadora. Nestas podem incluir-se a proteção de dados, a privacidade, a saúde e segurança, a organização do trabalho, o acesso a formação, etc. Especialmente tendo em conta a situação atual, é necessário conciliar as responsabilidades familiares e de cuidados, em evolução, com as prioridades das empresas, em termos de continuidade das atividades económicas e produtividade.

A investigação sobre o teletrabalho tem demonstrado repetidamente que quem trabalha a partir de casa tende a trabalhar mais horas do que quando trabalha nas instalações da empresa, em parte porque o tempo de deslocação para o local de trabalho é substituído por tarefas de trabalho, e também devido a alterações nas rotinas de trabalho e à maior fluidez das fronteiras entre o trabalho remunerado e a vida pessoal. O teletrabalho, em geral, pode conduzir a um prolongamento das horas de trabalho e também a mais trabalho no período noturno e durante os fins de semana (ver, por exemplo, Eurofound e OIT, 2017; Messenger, 2019).

A investigação que se debruçou mais especificamente sobre os horários de trabalho de quem trabalha a partir de casa devido à pandemia da COVID-19, tem também demonstrado que as pessoas estão a trabalhar horas extra em casa, uma vez que 38 por cento das pessoas inquiridas referiram ser mais provável trabalharem mais horas (McCulley, 2020). Uma em cada quatro (27 por cento) a trabalhar a partir de casa em virtude da situação de pandemia, afirmou trabalhar durante o seu tempo livre para conseguir satisfazer as exigências do trabalho (Eurofound, 2020b). Adicionalmente, de acordo com um estudo recente (Reisenwitz, 2020) devido à separação física das equipas, os/as trabalhadores/as passam mais tempo em reuniões *online*, individuais (1x1) ou em equipa.

Quem tem filhos ou outras pessoas dependentes em casa precisa de tempo adicional, no seu dia-a-dia, para dar conta do trabalho, seja iniciando o seu trabalho muito cedo, ou trabalhando à noite, dividindo o dia de trabalho em segmentos menores, intercalados com pausas para cuidar das crianças, fazer as tarefas domésticas, apoiar o estudo em casa, etc.

Caso exemplificativo: Empresa de serviços financeiros (Polónia)

A sucursal de uma empresa de serviços financeiros polaca, demonstrou muita flexibilidade em relação à soberania sobre o tempo dos/as trabalhadores/as, proporcionando apoio nas suas responsabilidades de cuidados familiares. As chefias diretas e os RH respeitaram os pedidos individuais de alterações ao tempo de trabalho, com base nas necessidades do pessoal, principalmente em relação às suas responsabilidades ao nível dos cuidados. Por exemplo, permitiram que uma das suas trabalhadoras, mãe de um recém-nascido, trabalhasse das seis às 14 horas durante uma semana, durante a qual o marido tomava conta do filho mais novo, e na semana seguinte trabalhava das 14 às 20 horas, quando trocavam de turno. Este acordo permitiu que ambos continuassem a trabalhar e a partilhar tarefas parentais.²

A gestão não é confrontada apenas com equipas inteiras a trabalhar em diferentes locais, mas também com a necessidade de acordar com o pessoal padrões de trabalho e horários de trabalho individuais de modo a acomodar as suas responsabilidades familiares. A gestão tem desempenhado um papel fundamental no apoio ao pessoal e na mitigação dos impactos adversos do excesso de trabalho na sua saúde e bem-estar. Estes objetivos podem ser alcançados comunicando expectativas realistas de forma eficaz, estabelecendo prazos exequíveis que tomem em conta o contexto altamente involgar em que o teletrabalho se realiza atualmente, garantindo simultaneamente a continuidade das atividades e o nível de desempenho exigido. Pelo contrário, expectativas irrealistas e pressão adicional sobre quem já tem uma sobrecarga podem conduzir a desmotivação e ao aumento do risco de *burnout*. Para além disso, as empresas devem estar conscientes do aumento das exigências de trabalho sobre a gestão, que poderá resultar da gestão de equipas remotas. A Microsoft na China verificou que a gestão de equipas de teletrabalho adicionava 90 minutos por semana ao tempo de trabalho dos/as responsáveis, resultantes de telefonemas e de reuniões (Spataro, 2020).

Sem qualquer experiência de teletrabalho prévia, ou com experiência muito limitada, equipas e unidades de negócio inteiras a trabalhar a partir de casa podem sentir uma falta de clareza em torno das prioridades e das tarefas que precisam de realizar. Muitas organizações em que o teletrabalho era praticamente inexistente foram confrontadas de repente com um sistema de trabalho desconhecido (Eurasia Review, 2020). O isolamento conduz a incertezas sobre com quem falar sobre questões específicas, onde encontrar apoio específico, como e quando abordar colegas, levando a bloqueios e atrasos (Bick *et al.*, 2020). A situação do teletrabalho obrigatório em massa é desafiante, mesmo para as organizações e para profissionais mais experientes. Muitas vezes significa que os/as trabalhadores/as têm que se familiarizar com ferramentas tecnológicas novas ou diferentes, para além da mudança para uma forma diferente de organização do trabalho, o que, parcialmente, explica porque é que muitas pessoas trabalham mais horas, intercaladas com

² A informação relativa e este caso foi retirada de entrevistas confidenciais com representantes da empresa.

atividades pessoais, para se adaptarem a esta nova realidade (ver Messenger, 2019, sobre uma discussão sobre a porosidade na organização de um típico dia de teletrabalho).

Por conseguinte, as práticas de gestão devem ser ajustadas à situação, incluindo priorização, carga de trabalho, tarefas e prazos. As medidas mais comuns que as empresas podem adotar como resposta podem incluir:

- ▶ Pedir ao pessoal que prepare um plano de trabalho individual de teletrabalho, que deve ser discutido e acordado com a supervisão direta. Estes planos de trabalho devem complementar e não substituir os atuais planos de trabalho e procedimentos conexos, ou os planos de trabalho existentes devem ser ajustados de acordo com a nova realidade.
- ▶ Clarificar prioridades e retirar prioridade ao trabalho que não é essencial ou realista nas atuais circunstâncias.
- ▶ Acordar um sistema comum para sinalizar a disponibilidade para o trabalho e garantir que tanto a gestão como os/as colegas o respeitam.
- ▶ Dividir equipas grandes em equipas mais pequenas e multifuncionais, cada uma com uma missão e linhas de registo claras, para facilitar a implementação de diretrizes e a execução das tarefas.
- ▶ Encorajar os/as trabalhadores/as a comunicar sempre que sintam sobrecarga, funcionando como alerta precoce para detetar o risco de *burnout* e determinar quando as tarefas ou os membros da equipa têm de ser realocados.
- ▶ Realizar um mapeamento de competências o pessoal, para que potencialmente possa ser reafectado quem está subaproveitado a equipas sobrecarregadas.
- ▶ Falar sobre como o trabalho é feito. Questionar as pessoas sobre a forma como trabalham quando se sentem mais produtivas, energizadas e focadas. Encorajar a trabalhar dessa forma tanto quanto possível.
- ▶ Incentivar a partilharem exemplos de alterações que introduziram nas suas rotinas diárias e que funcionaram bem.
- ▶ Reconhecer que o tempo *offline* é necessário para que o trabalho substantivo seja bem feito.

3.2 Foco na: Gestão de desempenho

Uma das mais importantes fontes de *stress* para qualquer gestão de uma equipa em teletrabalho é manter o nível de desempenho da equipa e cumprir com compromissos assumidos junto das partes interessadas, clientes e utentes. Para ser eficaz, o teletrabalho deve basear-se no diálogo e na cooperação entre a gestão e o pessoal (OIT, 2020b). Isto é tanto mais importante quando o teletrabalho é obrigatório e ocorre a tempo completo.

Diversos estudos indicam que o melhor método para gerir pessoas em teletrabalho é através de um processo chamado Gestão por Resultados, pelo qual tanto a gestão como trabalhadores/as acordam um mecanismo comum de avaliação do desempenho (Sorensen, 2016). Esse mecanismo pode incluir a identificação de objetivos, tarefas, metas e a monitorização e discussão de progressos sem exigências excessivas de registo, permitindo a cada um flexibilidade e autonomia para organizar o seu trabalho sem que tenham a supervisão a verificar constantemente os progressos realizados.

As ações a ter em conta podem incluir os seguintes aspetos:

- ▶ Clareza sobre os resultados esperados. Ser o mais específico possível sobre as expectativas em relação aos trabalhadores e trabalhadoras reduz significativamente a ambiguidade

potencial e a possibilidade de mal-entendidos, o que, por outro lado, também leva a uma maior responsabilização e autonomia para quem está em teletrabalho na realização das suas tarefas.

- ▶ Considerar as seguintes questões, que podem ajudar a definir os resultados esperados por parte do pessoal: "Como reconheceria um produto final totalmente satisfatório se o visse? Quais são os critérios para aferir a sua conclusão?"
- ▶ Assegurar *feedback* oportuno, regular e esclarecedor, descrevendo as atividades realizadas e focando as mudanças que irão dar origem às melhorias mais significativas da tarefa e que terão o impacto esperado.
- ▶ Não esquecer de oferecer reforço positivo para um trabalho que é bem feito.
- ▶ Favorecer chamadas de vídeo para conversas sensíveis sobre o desempenho, de modo a permitir que a comunicação não verbal mais subtil transpire.

Caso exemplificativo: Empresa de Serviços Financeiros (Nova Zelândia)

Menos de um por cento do pessoal desta empresa de serviços financeiros trabalhava em permanência a partir de casa antes da pandemia da COVID-19, 100 por cento (400 pessoas) transitou para o trabalho remoto durante a pandemia, uma mudança que demorou cerca de cinco a seis dias a organizar. Na implementação do teletrabalho em larga escala, a equipa dirigente teve de encontrar o equilíbrio certo entre produtividade e resultados. Para isso, foi implementada uma abordagem baseada no aconselhamento e orientação, designada por "conversas de líderes", uma vez que, em situações de crise, dirigentes e responsáveis de equipa têm um papel fundamental a desempenhar e a mostrar exemplos. Também encorajaram as lideranças a recolher *feedback* por parte do pessoal. A empresa relatou que, de acordo com as suas previsões, um terço regressará após a pandemia ao modelo flexível que estava previamente em vigor (teletrabalho ocasional); um terço utilizará a flexibilidade de vez em quando, como por exemplo, quinzenalmente; e o restante terço do pessoal irá recorrer ao teletrabalho dois ou três dias por semana.³

3.3 Foco na: Digitalização

A digitalização define-se como um processo sociotécnico e evolutivo que ocorre a nível individual, organizacional, societal e global (Legner *et al.*, 2017) e em todos os setores. Diz respeito à utilização de ferramentas que convertem informação analógica em informação digital. A digitalização inclui um conjunto complexo de tecnologias, algumas das quais ainda estão em fase inicial de desenvolvimento e utilização. No contexto do trabalho e do local de trabalho, a digitalização na sua forma atual refere-se à crescente presença e utilização de ferramentas de computação em nuvem e de agendamento, bem como de aplicações baseadas na *web* em diferentes plataformas para facilitar o acesso remoto e o trabalho colaborativo.

Desde o início da pandemia, o ritmo da digitalização intensificou-se, a adoção de tecnologias digitais pelas empresas tem levado a uma oportunidade crescente para trabalhara partir de casa. A digitalização já estava a conduzir a mudanças significativas na forma como as atividades e os locais de trabalho se organizam, com eventuais e substanciais implicações nas necessidades de competências, nas normas laborais e no bem-estar das pessoas (OIT, 2019). No entanto, a digitalização não está distribuída de forma uniforme por todo o mundo, encontrando-se algumas regiões a debater-se com a ausência de banda larga, de ligação à internet e de equipamentos de TIC disponíveis para possibilitar o teletrabalho. Por exemplo, apenas um quarto da população na África Subsaariana tem acesso à internet e apenas metade no Magrebe, em comparação com quatro quintos na Europa (Gómez-Jordana Moya, 2020). Nos países onde as interrupções frequentes de energia e o fraco serviço de internet tornam o simples o envio de um *email*

³ A informação nesta caixa foi obtida a partir de entrevistas confidenciais a representantes da empresa.

um desafio, o teletrabalho é praticamente impossível sem o apoio específico da entidade empregadora, em termos de aquisição de *hardware* e fornecimento de banda larga.

Caso exemplificativo: digitalização no setor público (Camarões)

Os Camarões foram o país mais afetado pela COVID-19 na África Central até meados de maio. O governo não decretou o confinamento a nível nacional, porém, houve orientações para que tanto os/as trabalhadores/as das empresas privadas como do setor público trabalhassem a partir de casa para evitar contacto físico. Para apoiar esta recomendação, o Ministério das Florestas e Fauna dos Camarões investiu em novos *modems*, *softwares* e dispositivos USB e o Ministério dos Serviços Postais e Telecomunicações colocou em prática uma nova plataforma de videoconferência com um serviço integrado de mensagens (Nsangou, 2020).

O teletrabalho em massa, aliado à digitalização, oferece muitas oportunidades, mas também traz vários riscos. Por conseguinte, as empresas têm de ponderar os riscos contra as possibilidades antes de investirem e lançarem uma nova tecnologia junto da sua mão-de-obra.

Há um número crescente de ferramentas e *software* disponíveis para acompanhar e monitorizar a atividade dos trabalhadores, especialmente quando trabalham a partir de locais remotos (tal como a sua casa), e longe dos contextos profissionais habituais. As ferramentas que rastreiam a utilização do teclado, os movimentos do rato ou a localização física das pessoas têm uma natureza intrusiva, pelo que não são recomendadas. Além disso, não devem ser utilizados para substituir a gestão por resultados, a articulação clara das tarefas e dos produtos específicos de trabalho que são esperados e quando estes deverão estar concluídos.

Os trabalhadores e trabalhadoras também não devem incorrer em custos adicionais na realização do seu trabalho a partir das suas casas. Têm também o direito de obter equipamentos e ferramentas por parte da entidade empregadora, que lhes permitam trabalhar como se estivessem no seu local de trabalho regular, sem consequências negativas para o seu desempenho, eficácia e bem-estar. A continuação do trabalho com equipamentos e ferramentas desadequados leva a uma perda de produtividade, frustração e, em última análise, à desmotivação. Por conseguinte, para atingir níveis de produtividade semelhantes aos dos locais de trabalho habituais, as entidades empregadoras devem garantir o acesso à tecnologia e aos instrumentos que estariam a ser utilizados no local de trabalho. Um diálogo contínuo entre a entidade empregadora e os trabalhadores é vital para detetar quaisquer dificuldades com as ferramentas e para que as pessoas manifestem as suas necessidades específicas, em termos de equipamento e *software* de TIC, bem como de formação relacionada com a sua utilização.

Quais os diferentes aspetos a considerar na transição do escritório para o teletrabalho, e que medidas podem ser tomadas pelas entidades empregadoras?

- ▶ Rever as necessidades tecnológicas e de recursos daquelas pessoas que trabalham a partir de casa, bem como o seu nível de competências para o acesso e utilização dessas tecnologias.
- ▶ Rever a política no que concerne a permissão para o acesso a dados e aos servidores do trabalho a partir de dos equipamentos pessoais ou, em alternativa, a possibilidade de receberem equipamentos de TIC fornecidos pela entidade empregadora.
- ▶ Incluir na política de teletrabalho modalidades de reembolso de forma a apoiar financeiramente e garantir que possuem equipamentos, internet de banda larga e ferramentas de comunicação adequadas à luz dos objetivos da organização.
- ▶ Considerar as alternativas de reembolsar o custo real dos instrumentos e equipamento utilizado para o teletrabalho devido à pandemia, permitir que sejam levados equipamentos de escritório para casa, ou oferecer o pagamento de um montante único para aquisição do equipamento necessário para o trabalho em casa.

- ▶ Proporcionar oportunidades de formação sobre as diferentes ferramentas que terão de ser usadas, bem como exercícios de autoavaliação e testes externos sobre capacidades e níveis de competências.
- ▶ Assegurar que o pessoal sabe como aceder ao apoio da equipa técnica, caso necessitem de assistência; especialmente no caso das PME com uma capacidade interna limitada de TIC, poderá solicitar-se a quem tem maior experiência em tecnologias o apoio a colegas com mais desafios neste domínio.
- ▶ As empresas devem igualmente considerar a forma como o equipamento necessário deverá ser entregue na casa d e quem está em teletrabalho (por serviço de correio ou levantados pela própria pessoa).

Caso exemplificativo: Empresa de telecomunicações (Japão)

À medida que o coronavírus começou a espalhar-se localmente no Japão, o governo declarou estado de emergência nas grandes cidades e tem apelado a uma redução, em pelo menos 70 por cento, do contacto físico. Por conseguinte, as entidades empregadoras foram obrigadas a deslocar as suas operações para a modalidade do trabalho *online*. Um dos principais grupos de telecomunicações já é defensor do teletrabalho há vários anos e, desde fevereiro de 2020, tem vindo a dizer aos/as trabalhadores/as para evitarem viajar durante as horas de ponta ou trabalharem, simplesmente, a partir de casa, para proteger os/as seus/as 200.000 trabalhadores/as em todo o Japão, do crescente surto de coronavírus no país. A empresa também começou a usar robôs avatar em abril de 2016 como parte dos seus esforços para promover o teletrabalho, uma política que visa permitir que as pessoas continuem a trabalhar enquanto cuidam das crianças ou de familiares idosos.

Utilizando os robôs avatar, quem trabalha remotamente pode ver o seu escritório e comunicar com colegas. Os robôs com cerca de 20 cm de altura, com câmara, microfone e altifalantes embutidos, juntamente com a aplicação de "teletrabalho" num telemóvel ou *iPad*, são operados remotamente e podem ser transportados de um lado para o outro por quem permanece nos escritórios, podendo até assistir a reuniões em representação de quem trabalha a partir de casa. Também é possível aos robôs usar as suas mãos e cabeça, inclusivamente utilizando comunicação não verbal através de gestos variados, desde aplausos a saudações. "Posso sentir o ambiente no escritório e é como se eu estivesse lá", afirmou um trabalhador remoto com cerca de 40 anos.

3.4 Foco na: Comunicação

As equipas em que a maioria ou todos os membros estão a trabalhar remotamente dependem fortemente da comunicação eletrónica regular para fomentar a colaboração, a confiança e a transparência. No entanto, existe evidência empírica de que as equipas remotas enfrentam desafios de comunicação mais significativos do que as equipas presenciais (Hertel *et al.*, 2005). Estes desafios multiplicam-se com o tempo, porque quando os membros da equipa passam cada vez mais tempo a trabalhar separados, o nível de distanciamento e isolamento profissional aumenta. A colaboração das equipas degrada-se lentamente porque ao comunicar através de meios eletrónicos, as pessoas tendem a partilhar menos informação com colegas e, em alguns casos, têm dificuldade em interpretar e compreender a informação que recebem. O processo de comunicação de reações e comentários (*feedback*) tende a ser menor, do que quando as equipas estão a trabalhar em conjunto no mesmo local. Os/as trabalhadores/as e a gestão devem envidar esforços adicionais para garantir que a sua comunicação é eficaz, e as mensagens são claras, mantendo também um fluxo contínuo de informação. A pandemia da COVID-19 tem levado as entidades empregadoras a aumentar significativamente a interação com o pessoal. Estudos recentes mostram que quase nove em cada 10 dessas entidades (88 por cento) aumentaram a comunicação sobre informações úteis de saúde e segurança, enquanto 84 por cento ofereceram conselhos sobre o trabalho a partir de casa. Três

quartos das entidades inquiridas (76 por cento) forneceram também informações sobre a gestão de equipas de trabalho remotas (WorldatWork, 2020).

Dado o risco real de isolamento social associado ao teletrabalho a tempo completo, devem ser feitos todos os esforços para ajudar as pessoas a manterem a ligação à supervisão e, colegas e à organização como um todo (OIT, 2020c). Muitas organizações estão, portanto, a introduzir e a aumentar as oportunidades de contactos informais para favorecer o relacionamento entre as pessoas.. Estas ocasiões normalmente espelham e expandem práticas anteriores, desde interações sociais em linha, ao apoio a entreter crianças de colegas através de ferramentas *online*, ou simplesmente contactando colegas para saber como têm passado. Estes pontos de contacto podem fazer uma grande diferença para quem sofre de isolamento ou de ansiedade decorrente da situação, mas é importante encontrar um equilíbrio e limitar as interações sociais ao horário normal de trabalho, a fim de não esbater ainda mais a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal.

Caso exemplificativo: Empresa global de produtos eletrónicos de *streaming* (Estados Unidos da América, Reino Unido, Países Baixos, Dinamarca, China)

Nesta empresa de produtos eletrónicos que fornece soluções de *streaming*, no seguimento da introdução de medidas de confinamento, todas as reuniões transitaram para o espaço virtual – tanto reuniões curtas de equipa como as reuniões de escritório. O *Slack* continuou a ser usado como uma forma primária de comunicação, inclusivamente através de um "olá" matinal por parte de vários membros da equipa. Tornou-se muito evidente que o aspeto social da vida no escritório era mais valorizado do que pensavam. Por toda a empresa, foram lançadas várias ideias, por exemplo, a "Mesa da Cozinha" uma reunião aberta de uma hora por videoconferência para as pessoas aparecerem à hora do almoço, "Beer o'clock" na sexta-feira à tarde, "Às onze com os Cool Kids" – chá inglês matinal uma vez por semana com colegas. Estas foram iniciativas introduzidas para fomentar as relações entre colegas e os aspetos sociais do trabalho, não necessariamente para falar sobre trabalho. As pessoas foram encorajadas a partilhar na página eletrónica interna da empresa fotos do seu espaço de trabalho e de animais de estimação. O canal do menu, do *Slack*, que existia antes da pandemia para o menu da cantina do edifício da sede tornou-se um canal onde as pessoas publicavam as suas receitas de confinamento – algo que se tornou muito popular.

Para garantir que a comunicação é eficaz e está a apoiar as equipas de teletrabalho na sua colaboração, as organizações poderão considerar:

- ▶ A criação de um repositório centralizado de todas as principais alterações e atualizações às políticas e aos processos internos. Especialmente para as empresas que não têm uma cultura de documentação, esta pode constituir uma grande mudança cultural. Um dos desafios do teletrabalho é manter toda a gente informada sobre as últimas alterações organizacionais de forma eficaz. Isto pode poupar muito tempo para quem procura as informações mais recentes e precisas sobre as políticas organizacionais.
- ▶ Estabelecer normas de comunicação: as equipas remotas devem criar novas regras que estabeleçam clareza nas comunicações de forma, trazendo previsibilidade e certeza às conversas virtuais. As normas também podem existir a nível individual, como o horário, estilo de escrita e tom preferenciais da resposta. Tais normas também podem incluir a extensão e o nível de detalhe das mensagens, tempo de resposta, recurso e tolerância ao humor.
- ▶ A comunicação não deve limitar-se ao conteúdo, mas deve incluir também os aspetos sociais do trabalho, criando oportunidades para criar vínculos para lá das obrigações laborais ou dando continuidade a tradições já estabelecidas nas organizações.
- ▶ Fazer uso de todo o espectro de opções de comunicação disponíveis. Permitir que os/as trabalhadores/as optem por ferramentas cuja utilização lhes seja mais fácil e eficaz. Estudos demonstram também que a videoconferência aumenta a eficácia do trabalho remoto (Forbes Insights, 2017).

- ▶ Certificar-se de que o pessoal sabe quando e como pode comunicar com as chefias diretas. Uma comunicação clara em torno dos melhores horários e das melhores formas de entrar em contacto é essencial durante o teletrabalho. Dependendo da urgência ou da prioridade do contacto, poderão existir várias opções à disposição para que possa encontrar-se a forma mais adequada de comunicar.
- ▶ A comunicação entre as pessoas em trabalho remoto comporta o risco de ser enviesada. As chefias diretas devem aprender a identificar e a abordar eficazmente o enviesamento cognitivo no que diz respeito à frequência e qualidade da comunicação. Isto inclui, por exemplo, pessoas que estão permanentemente a comunicar umas com as outras; quem se mantém em silêncio; quais as ligações mais frequentes entre os membros de uma equipa; e de que forma as equipas mais pequenas trocam informações.
- ▶ Encorajar e apoiar: especialmente no contexto da mudança abrupta de transição do trabalho no escritório para a modalidade de teletrabalho, a gestão deve saber reconhecer o *stress*, ouvir as ansiedades e preocupações dos trabalhadores e trabalhadoras, e empatizar com as suas dificuldades.

Caso exemplificativo: Empresa de mercados digitais em África (África do Sul, Etiópia, Gana, Quênia, Nigéria, Senegal, Tanzânia Uganda)

Em resposta à pandemia da COVID-19, a fim de proteger a saúde dos seus 400 trabalhadores espalhados por 8 países africanos, esta empresa de mercados digitais implementou o trabalho remoto em todos os seus escritórios nacionais. O teletrabalho era uma realidade nova para a maioria dos seus estabelecimentos pelo que foi necessário introduzir alguns elementos para o tornar operacional. Em termos de comunicação digital, a abordagem da empresa foi empoderar e formar o pessoal enquanto utilizador de um conjunto de ferramentas de videoconferência (*Skype, Zoom, Google Hangouts, WhatsApp*) e ofereceu aos/às trabalhadores/as a possibilidade de trocar de plataforma de acordo com a disponibilidade de internet e a qualidade da chamada. Para quebrar o isolamento dos membros da equipa e reforçar a vertente social do trabalho, realizaram chamadas de grupo com vídeo todos os dias de manhã e à tarde, reuniões em pé (*stand-up*) e sentadas (*stand-down*), lideradas pelo Diretor executivo que se dirigia a toda a equipa, com as chefias das unidades de negócio a apresentarem as suas atualizações à vez. Para o pessoal com dificuldades com a velocidade da internet e com a tecnologia, a empresa distribuiu uma lista de contactos, para que pudessem entrar em contacto direto com a pessoa certa, de forma a poderem receber um reforço de crédito para chamadas móveis, obter apoio técnico ou conseguir um reembolso para as suas despesas (Nzekwe, 2020).

3.5 Foco na: Segurança e Saúde no Trabalho (SST)

A mudança repentina, do trabalho em escritórios para o teletrabalho, que abrangeu muitas organizações, ocorreu sem grande consideração pelos requisitos de saúde e segurança, que de outra forma se aplicariam aos locais de trabalho das entidades empregadoras, com funções e responsabilidades claras para garantir o bem-estar físico e mental do pessoal. No entanto, as características físicas e ambientais dos postos de trabalho no domicílio e os hábitos de trabalho com estes relacionados são fundamentais para a capacidade de desempenho das tarefas remotamente e de forma eficaz (OIT, 2020e).

De acordo com grande parte da legislação de âmbito nacional e os acordos coletivos relativas à SST, a entidade empregadora é responsável pela proteção da segurança e saúde dos/as trabalhadores/as, nos locais de trabalho, o que habitualmente se aplica também ao teletrabalho. As entidades empregadoras têm responsabilidades ao nível da segurança e saúde das pessoas que se encontram em teletrabalho idênticas às de qualquer outro trabalho da organização. Esta responsabilidade inclui a identificação e gestão de riscos em teletrabalho.⁴

⁴ Regra geral, a entidade empregadora é responsável pelo fornecimento, instalação e manutenção dos equipamentos necessários para o teletrabalho regular, a menos que seja utilizado o equipamento pessoal (EU-OSHA OSH Wiki, 2020).

Em termos de questões de saúde e segurança no trabalho, para além dos benefícios conhecidos para o seu bem-estar, os dois desafios mais reconhecidos são os riscos psicossociais e os fatores ergonómicos. Trabalhar a partir de casa durante a pandemia da COVID-19 é diferente do teletrabalho em condições normais, uma vez que as pessoas trabalham a partir de casa por um período prolongado, sob circunstâncias externas difíceis. Esta situação por si só está a provocar níveis de ansiedade mais elevados do que os habituais, relacionados com as consequências para a saúde, sociais e económicas da crise. De acordo com o inquérito da Eurofound, divulgado em 9 de abril de 2020, 18 por cento das pessoas da UE inquiridas afirmaram sentir-se particularmente tensas na maior parte do tempo ao longo das duas semanas anteriores – o que contrasta com valores de apenas 11 por cento no inquérito de 2016 (Eurofound, 2020b).

O *stress* e as preocupações resultantes da pandemia da COVID-19 afetaram negativamente a saúde mental de cerca de metade das pessoas adultas dos Estados Unidos da América, revelou um inquérito da *Kaiser Family Foundation*. Mais de dois terços referiu que esta pandemia conduziu ao período de tempo mais tenso das suas carreiras, de acordo com uma sondagem da prestadora de serviços de saúde mental Ginger, e 88 por cento afirmaram estar entre moderada e extremamente tensos durante as quatro a seis semanas anteriores (Mullen, 2020).

De acordo com a revisão bibliográfica da publicação médica *The Lancet* (Brooks *et al.*, 2020), os estudos que inquiriram pessoas em quarentena durante a pandemia relataram sintomas de depressão, *stress*, baixo ânimo, irritabilidade, insónia, sintomas de *stress* pós-traumático, fúria e exaustão emocional como resultado do isolamento ou da quarentena. O baixo ânimo e a irritabilidade destacam-se como tendo uma prevalência particularmente elevada.

Outro questionário (Kolakowski, 2020) que inquiriu de forma anónima profissionais de tecnologias sobre as suas experiências concluiu que 73 por cento reportavam *burnout* no final de abril, muito acima dos 61 por cento que relataram exaustão em meados de fevereiro. Cerca de 19 por cento das pessoas inquiridas afirmaram que os receios sobre a segurança no emprego estavam na origem do seu *burnout*, enquanto uma proporção pouco maior (20,5 por cento) afirmou ter uma carga ingerível. Outras 10 por cento referiram que sentiam que não tinham qualquer controlo sobre o seu trabalho.

As entidades empregadoras, os trabalhadores e trabalhadoras e profissionais de SST devem estar cientes dos riscos associados ao teletrabalho a tempo completo, os quais são acentuados pela pandemia da COVID-19 e pela conseqüente exigência de distanciamento físico:

- ▶ O *tecno stress*, adição às tecnologias e sobrecarga com tarefas aumentam a fadiga, a irritabilidade e a incapacidade de desligar do trabalho e descansar corretamente.
- ▶ Aumento do consumo de álcool e outras drogas recreativas ou que melhoram o desempenho, o que pode aumentar as emoções negativas, reduzir o desempenho e contribuir para o aumento da agressão e da violência.
- ▶ O comportamento sedentário prolongado, trabalhando na mesma posição sem se movimentar, durante longos períodos, aumenta o risco de problemas de saúde, incluindo perturbações músculo-esqueléticas (PME), fadiga visual, obesidade, doenças cardíacas, etc.
- ▶ As características ergonómicas do mobiliário doméstico podem não ser ideais para o teletrabalho por períodos prolongados. Por conseguinte, as entidades empregadoras devem informar os trabalhadores sobre questões-chave relacionadas com ergonomia, incluindo através de formação. Estas medidas preventivas oferecem a possibilidade de ajustar os seus métodos de trabalho e alterá-los, se necessário. A responsabilidade pela ergonomia certa, a fim de prevenir perturbações músculo-esqueléticas, deve ser partilhada pela entidade empregadora e pelos/as trabalhadores/as.
- ▶ Devido ao isolamento prolongado, existe o risco de *burnout* e do sentimento de exclusão, o que requer um esforço adicional da entidade empregadora, profissionais de RH, supervisão direta e colegas para estender o apoio mútuo.

- ▶ Soluções de internet e tecnologias lentas ou irregulares também podem causar frustração e irritabilidade; por conseguinte, devem ser asseguradas a quem trabalha remotamente ferramentas que funcionem corretamente e que sejam adequadas.
- ▶ O conflito entre a vida profissional e pessoal e os desafios relacionados com a gestão das fronteiras entre o tempo de trabalho e das obrigações pessoais são exacerbados, incluindo a incapacidade de desligar do trabalho e de recuperar. É, muito particularmente, o caso de quem tem responsabilidades de cuidado, como os pais e mães com crianças em idade escolar em casa.

Enquanto o teletrabalho a tempo parcial e ocasional pode reduzir formas de violência e de assédio que exigem contacto presencial, os regimes de teletrabalho a tempo inteiro – e generalizados – podem conduzir a um maior risco de violência induzida pela tecnologia, *ciberbullying* e assédio, incluindo a violência doméstica. As medidas de segurança e saúde no trabalho devem ser reforçadas para prevenir e reduzir os riscos psicossociais decorrentes desta situação, incluindo a violência e o assédio, e promover ativamente a saúde mental e o bem-estar das pessoas (OIT, 2020d).

Caso exemplificativo: Empresa de tecnologia da internet (China)

Esta empresa chinesa de tecnologia de internet, criou uma linha de apoio 24 horas para quem estava em teletrabalho (incluindo estagiários/as) e até membros das suas famílias, com a colaboração de psicólogos/as e consultores/as, além de cursos em linha sobre como gerir as emoções durante a quarentena e a pandemia da COVID-19 (Batchelor, 2020).⁵

Para enfrentar eficazmente os desafios de SST a que as pessoas em teletrabalho estão expostas durante a pandemia da COVID-19, muitas organizações optaram por criar equipas de missão específicas para a pandemia global, grupos de observação ou equipas de promoção do bem-estar, que incluem representantes dos diferentes departamentos e setores dessas organizações. Estas equipas de trabalho são incumbidas de atualizar os documentos de política interna existentes e identificar lacunas ao nível da informação e das competências, e implementar ações de formação, informação e comunicação para garantir, em cada situação, acesso à informação sobre os direitos e responsabilidades em termos de segurança e saúde no trabalho. É necessária uma cooperação mais estreita entre profissionais de saúde e segurança no trabalho e a gestão, em empresas e organizações, uma vez que a gestão precisa de dar especial atenção à saúde física e mental dos elementos das suas equipas durante um período de teletrabalho prolongado e a tempo completo. Algumas disposições da [Convenção \(n.º 155\) da OIT sobre a Segurança e Saúde dos Trabalhadores, de 1981](#) e da respetiva [Recomendação \(n.º 164\)](#) apresentam orientações pertinentes e medidas de prevenção e de proteção destinadas a atenuar os efeitos negativos sobre a saúde e segurança, resultantes quer da pandemia, quer dos riscos associados ao teletrabalho.

A atualização da política interna de SST e ações conexas pode incluir os seguintes aspetos:

- ▶ Clarificar e atualizar as responsabilidades dos empregadores em matéria de proteção da saúde e segurança no contexto do teletrabalho, atendendo aos perigos e riscos para a saúde e segurança, às condições do ambiente de trabalho em casa, aos equipamentos, aos fatores ergonómicos, ao *stress*, bem como a outras questões de saúde mental.
- ▶ Clarificar os direitos e responsabilidades das pessoas em teletrabalho quanto à sua saúde e segurança quando estas trabalham a partir de casa.

⁵ A informação incluída nesta caixa foi obtida através de entrevistas confidenciais a representantes da empresa.

- ▶ Atualizar e dotar profissionais de segurança e saúde no trabalho com ferramentas e processos relativos a sistemas de apoio à saúde dos/as trabalhadores/as, ambiente de trabalho, formação, informação e mecanismos de controlo da conformidade no que concerne os protocolos de SST e ergonómicos especificamente concebidos para quem se encontra em teletrabalho.
- ▶ Oferecer formação à gestão e ao pessoal sobre a importância de se fazer um número suficiente de pausas para descanso ao longo do dia de trabalho, deixando claro que tais pausas não terão consequências negativas na carreira.
- ▶ Usar todas as oportunidades para promover a saúde física, incluindo o exercício físico, e incentivar a manutenção de hábitos alimentares saudáveis, por exemplo, através de partilha de vídeos sobre bem-estar físico e mental e promoção do uso de aplicações móveis e serviços de *fitness*.
- ▶ Criar novas opções ou alargar as opções já existentes de apoio psicológico para os trabalhadores e trabalhadoras partilharem de forma confidencial os seus receios e preocupações, isto é, através do acesso a linhas de apoio, aconselhamento, programas de assistência.
- ▶ Incentivar a gestão a dar o exemplo às pessoas sob a sua supervisão, com ações que mostrem formas de mitigar o *stress*.
- ▶ Considerar autorizar o empréstimo de equipamentos do escritório pela duração do teletrabalho relacionado com a pandemia, tais como cadeiras de escritório, monitores e outras ferramentas relevantes que sejam totalmente compatíveis com as normas ergonómicas.

Caso exemplificativo: ONU MULHERES (Internacional)

A ONU Mulheres criou quatro equipas de intervenção que analisam os impactos da COVID-19 para o trabalho da ONU mulheres sob diferentes perspetivas, com a participação de trabalhadores e trabalhadoras de diferentes departamentos, escritórios e localizações geográficas. Um destes grupos é a Equipa de Trabalho para o Bem-Estar do Pessoal, que é coordenada pelos recursos humanos da ONU Mulheres e reúne quase vinte colegas de diferentes partes da organização. O objetivo deste Grupo de Trabalho é avaliar e identificar as necessidades de bem-estar do pessoal da ONU Mulheres, em permanente evolução, e fornecer respostas à luz da COVID-19. A Equipa de Trabalho assegura a prestação de serviços adequados a todas as pessoas, permitindo a adaptação à nova situação,

enquanto continuam a cumprir com o mandato da organização, garantindo assim a continuidade das atividades e tendo as pessoas como prioridade principal. A partir do *feedback* recebido, a Equipa reporta de volta à gestão de topo e à Equipa de Liderança Executiva, com recomendações concretas. As suas atividades têm incluído um inquérito de avaliação das necessidades de bem-estar do conjunto dos/as trabalhadores/as da ONU Mulheres e um repositório atualizado de recursos sobre bem-estar numa página eletrónica própria (intranet). Estas atividades continuarão a expandir-se, a alterar-se e a ser orientadas por necessidades identificadas, incluindo a realização de videoconferências (*webinars*), conversas em grupo e comunicação sobre recursos de suporte.

3.6 Foco nas: Implicações legais e contratuais

Para além dos horários de trabalho, do apoio técnico, dos instrumentos de trabalho, bem como das medidas de saúde e segurança, é igualmente fundamental clarificar as condições dos acordos de organização do teletrabalho relativas à localização, ao reembolso das despesas relacionadas com o teletrabalho, às alterações contratuais e aos procedimentos de notificação em caso de impedimentos ao trabalho, doença ou acidentes de trabalho. As organizações devem proceder à análise de vários aspetos jurídicos relacionados com o teletrabalho, bem como possuir apólices de seguro adequadas no caso de ocorrer um acidente de trabalho durante o teletrabalho.

É necessário que as entidades empregadoras também clarifiquem os termos e condições do emprego durante o teletrabalho, designadamente questões salariais, que benefícios e ajudas de custo serão alvo de revisão e poderão ter que ser ajustados, seguros e disposições legais em relação aos equipamentos e *software* utilizados durante o teletrabalho. Em princípio, os termos e condições de trabalho devem ser iguais aos do trabalho desempenhado nas instalações da entidade empregadora.

Do mesmo modo, as pessoas em teletrabalho devem ser sensibilizadas para a responsabilidade sobre os diferentes bens utilizados no trabalho a partir de casa, que podem ser seus das suas empresas, no caso de aqueles se perderem, danificarem ou serem roubados. Devem estar isentos de qualquer responsabilidade financeira por tais perdas, a menos que se considere ter havido negligência. As entidades empregadoras devem informar e, se necessário, disponibilizar formação sobre a política da organização relativamente aos equipamentos de trabalho que utilizam e como garantir a sua segurança e boa conservação. Estes aspetos podem ser especialmente importantes quando se trata de equipamentos altamente especializados, como impressoras 3D, auscultadores de realidade virtual ou outras ferramentas necessárias para o desempenho de funções remotamente.

Outro aspeto que deve ser examinado é a inspeção do ambiente em teletrabalho para garantir a sua segurança, identificando e corrigindo fatores de risco que possam contribuir para doenças ou acidentes. Os organismos com competências em Saúde e Segurança em vários países, desenvolveram orientações relativas à avaliação do ambiente de trabalho no domicílio (por exemplo, qualidade do ar no interior de casa, fatores ergonómicos, risco de quedas, iluminação, exposição a agentes químicos e outras preocupações) (OSH Wiki, 2020). Com a situação de pandemia, surge a necessidade premente de se estabelecer uma política clara sobre a continuidade de avaliações regulares nos locais de trabalho, respeitando em simultâneo as regras de distanciamento físico enquanto se cumprem com as obrigações legais das entidades empregadoras. As entidades empregadoras e profissionais de SST poderão considerar a realização de uma verificação virtual dos locais de trabalho para garantir que os potenciais riscos para a saúde e segurança são avaliados e que são tomadas medidas para os mitigar.

As entidades empregadoras precisam de continuar a assegurar o cumprimento da legislação nacional e das suas próprias políticas organizacionais, bem como introduzir novas medidas nos seguintes domínios:

- ▶ Verificar se o governo prevê uma compensação, isenta de impostos, devida pelos custos relacionados com o trabalho a partir de casa, e informar e apoiar quem se candidate a este apoio financeiro.
- ▶ Rever adequadamente os benefícios existentes, por exemplo, se o teletrabalho continuado no tempo significa que pode haver lugar à perda de alguns dos seus benefícios (por exemplo, uma subscrição num ginásio, compensação por deslocações, alimentos e bebidas gratuitos, etc.), e garantir que a globalidade do pacote salarial, incluindo benefícios, se mantém, ao mesmo nível do que estava antes da pandemia, substituindo potencialmente alguns desses benefícios por outras opções de igual valor (por exemplo, aplicações móveis relacionadas com exercício físico, aconselhamento e opções de aprendizagem via internet, etc.).
- ▶ Clarificar as implicações relativas aos impostos sobre rendimentos caso os trabalhadores estejam em teletrabalho num país diferente do país em que se encontra o estabelecimento da entidade empregadora. O mesmo se aplica às contribuições para a Segurança Social.
- ▶ Solicitar vistos de trabalho e autorizações de residência para quem está em teletrabalho fora do seu país de origem e que não pode regressar a esse país devido a restrições à livre circulação transfronteiriça relacionadas com a pandemia.

3.7 Foco na: Formação

Tal como o teletrabalho a tempo completo por um período prolongado é diferente de trabalhar no contexto empresarial tradicional, gerir uma equipa de teletrabalho também tem desafios e oportunidades particulares. As organizações têm de reconhecer que, tanto para trabalhadores/as como para a gestão, esta nova situação requer uma reavaliação dos velhos hábitos de trabalho e a aprendizagem de novas competências para melhor gerir a situação, para salvaguardar o bem-estar e manter as metas de desempenho acordadas. Manter a motivação e apoiar a trabalhar de diferentes formas em casa, mantendo uma boa colaboração das equipas, e apoiando na desconexão do trabalho e assegurando tempos de trabalho razoáveis são apenas algumas das questões fundamentais que a formação e a atualização de competências dirigido a quem está em teletrabalho e à gestão pode resolver.

As organizações têm adotado várias abordagens para garantir que o seu pessoal se encontra preparado para um desempenho eficaz em situação de teletrabalho; as chefias diretas são capazes de gerir eficazmente uma equipa remota utilizando uma abordagem baseada em resultados; e todas as pessoas em teletrabalho têm as capacidades e os conhecimentos necessários para navegar com sucesso no teletrabalho regular, incluindo durante a pandemia, ou é disponibilizada formação relevante para colmatar quaisquer lacunas de competências.

Estas ações incluem:

- ▶ Aplicação regular de inquéritos (a cada 2-3 semanas) sobre os desafios e necessidades de quem está em teletrabalho e especificamente orientando para a supressão dessas necessidades ações de formação *online*, *webinars*, *workshops* e sessões de aconselhamento.
- ▶ Dar prioridade a tipologias de formação, dos catálogos de formação existentes, que sejam mais relevantes para o momento atual, tais como em competências de liderança, de gestão do tempo e de comunicação.
- ▶ A gestão pode beneficiar de participar em (ou refazer) formações específicas destinadas a desenvolver competências de liderança na gestão de equipas remotas, liderança de equipas durante uma crise, comunicação eficaz com uma equipa remota, acompanhamento e mentoria.
- ▶ Proporcionar sessões de formação que se focam em competências transversais e aspetos comportamentais e sociais do teletrabalho, tais como o *mindfulness* ou competências de gestão do tempo. Estas sessões poderiam ajudar quem está em teletrabalho a saber mais e a adquirir competências para minimizar os riscos para a saúde, estabelecer fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal e melhorar a eficácia. Fazer suficiente exercício, comer e dormir bem, e desligar os dispositivos digitais são aspetos igualmente importantes, se não ainda mais no contexto do teletrabalho durante a pandemia.
- ▶ A gestão poderá também beneficiar significativamente da formação focada na aprendizagem de modelos a seguir, no envolvimento proativo e em abordagens colaborativas que deveriam tornar-se características centrais no fortalecimento da dinâmica das equipas remotas.
- ▶ Partilhar abertamente ideias e sugestões para um teletrabalho eficaz, e também os desafios em torno dos ritmos de trabalho, gestão do tempo e hábitos saudáveis poderão também empoderar as equipas a melhor cuidarem delas próprias.

Caso exemplificativo: Direção-geral da Administração e do Emprego Público (Portugal)

Durante a pandemia da COVID-19, o organismo responsável pela formação na Administração Portuguesa (DGAEP), em colaboração com universidades, disponibilizou um módulo gratuito de formação *online*. Esta ferramenta permitiu acompanhar a formação de forma autónoma e desenvolver rápida e significativamente novas competências de forma interativa. Cada participante gere o seu tempo de forma independente e flexível, uma vez que está acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Foram também organizados dez *webinars* para trabalhadores e trabalhadoras em funções públicas. Este módulo de formação também tem sido utilizado para melhorar as competências de operários, cujas tarefas não são compatíveis com o teletrabalho. Com base no sucesso da formação *online*, disponível tanto para empregadores como para trabalhadores, a DGAEP está a planear uma implementação mais generalizada no futuro.

3.8 Foco na: Conciliação entre a vida profissional e pessoal

Em comparação com o teletrabalho ocasional em circunstâncias normais, o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19 é muito mais desafiante porque é obrigatório, em vez de voluntário, e a tempo completo, em vez de a tempo parcial ou ocasional. Inquéritos realizados com pessoas a trabalhar a partir de casa durante a pandemia revelam que também existem experiências positivas com o trabalho a partir de casa (Cartmill, 2020). A ferramenta mais útil para apoiar na manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é gerir o teletrabalho por resultados em vez do foco incidir sobre o número de horas ou os horários específicos em que as pessoas trabalham. Mantendo o volume de trabalho em níveis controláveis e estabelecendo expectativas claras e realistas em relação aos resultados específicos a alcançar, os/as trabalhadores/as estarão mais bem preparados/as para organizar o seu próprio tempo e tarefas, a fim de equilibrar eficazmente as suas obrigações de trabalho com as suas vidas pessoais, incluindo as suas responsabilidades familiares.

Um dos desafios mais significativos que as pessoas em teletrabalho estão a enfrentar durante a pandemia, é o conflito entre a vida profissional e pessoal que estão a viver devido ao esbatimento das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. A diluição da fronteira entre a vida pessoal e uma atividade remunerada é sempre uma questão que se levanta com o teletrabalho, mesmo nos melhores tempos, mas parece ser particularmente problemático devido às circunstâncias únicas da pandemia. Com efeito, a crise da COVID-19 destruiu a noção de que o trabalho remunerado e a vida pessoal são dois domínios completamente distintos, bem como o mito do trabalhador ideal que pode e deve estar sempre disponível para desempenhar as funções relacionadas com o trabalho. Alguns estudos demonstraram que o teletrabalho aumenta a intensidade do trabalho e a interferência deste com a vida pessoal, levando a efeitos adversos no bem-estar e nos níveis de *stress* das pessoas em teletrabalho (Eurofound e OIT, 2017).

As pessoas com crianças consideram a combinação do encerramento de escolas e creches com teletrabalho prolongado a tempo inteiro particularmente desafiante. Num estudo recente, mais de uma em cada cinco pessoas (22 por cento) que vivem com crianças pequenas (menores de 12 anos) reportaram dificuldades em concentrar-se no seu trabalho na maior parte do tempo, em comparação com apenas cinco por cento dos agregados familiares sem filhos e sete por cento daqueles com crianças entre os 12 e os 17 anos (Eurofound, 2020b). Mais especificamente, os pais e mães sós ou os pais e mães de crianças com deficiência ou com dificuldades de aprendizagem relatam que a situação é de elevado *stress*. outro lado, as pessoas inquiridas relataram ter apreciado a ausência do tempo e do *stress* associado às deslocações para o trabalho; passar mais tempo com os seus filhos e cônjuges; e também a flexibilidade do horário de trabalho.

Mas como é que os/as trabalhadores/as podem desligar-se do trabalho de forma eficaz quando as suas vidas pessoais e profissionais se confundem? As seguintes ações, entre outras, podem ser consideradas pelas organizações para ajudar a melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal durante o teletrabalho, incluindo possibilitando desligar efetivamente do trabalho durante períodos determinados:

- ▶ Apoiar a gestão das fronteiras entre a vida profissional e pessoal, estabelecendo expectativas claras sobre os resultados do trabalho e, ao mesmo tempo, oferecer flexibilidade para a gestão dos horários de trabalho com base nas necessidades individuais.
- ▶ Garantir que os trabalhadores e trabalhadoras se sintam com capacidade para se desligarem do trabalho em horários determinados reservados para o descanso e a vida pessoal sem repercussões negativas para as suas carreiras.
- ▶ Incentivar a comunicação aberta e a cooperação entre o pessoal e a gestão em torno do agendamento, disponibilidade e definição de fronteiras dentro das equipas.
- ▶ Apoiar as pessoas com crianças pequenas ou outras responsabilidades ao nível dos cuidados que possam estar a enfrentar dificuldades para executar o seu trabalho e corresponder às expectativas das entidades empregadoras. Estas pessoas devem ser apoiadas com medidas específicas, como os regimes especiais de licenças parentais que foram implementados em vários países, organizados com base no diálogo social e em consultas entre trabalhadores e empregadores, tanto a tempo completo como a tempo parcial.



O contexto da pandemia atual demonstrou que o teletrabalho é uma forma privilegiada no contexto do conjunto de medidas que promovem a flexibilidade do trabalho e a maximização do uso das tecnologias; por exemplo, para a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar ou para uma melhor gestão do tempo. Esta foi uma operação complexa, mas bem-sucedida. Havia orientações claras não apenas para prevenir e salvaguardar a saúde dos/as trabalhadores/as e utentes, mas também para garantir a continuidade dos serviços públicos, função última da Administração Pública. Quanto ao futuro, depois de este período ter passado, o Governo português pretende manter pelo menos 25 por cento dos trabalhadores em teletrabalho, dentro do leque de trabalhadores que podem exercer as suas funções remotamente. Estamos a viver um tempo de grandes desafios em que cada um de nós desempenha um papel crucial para na prossecução de objetivos comuns e na construção de pontes.

- ▶ **José Couto** - Secretário de Estado da Administração Pública, Portugal
-



4. A dimensão de género do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19

A dimensão de género está presente no mundo do trabalho, incluindo no teletrabalho. Em circunstâncias normais, o teletrabalho pode prejudicar as mulheres uma vez que estas, normalmente, têm que conjugar o cuidado dos filhos, com tarefas domésticas, bem como o emprego remunerado. Por outro lado, o teletrabalho pode facilitar às mulheres o equilíbrio desejável entre a vida profissional e pessoal. Por exemplo, um estudo proeminente revelou que as mulheres que trabalhavam a partir de casa reportaram resultados de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal ligeiramente melhores do que os seus homólogos masculinos (Eurofound e OIT, 2017). O efeito último do teletrabalho sobre a conciliação entre a vida profissional e pessoal das mulheres e dos homens depende de muitos fatores, incluindo o quadro jurídico e regulamentar estabelecido, a divisão de género do trabalho prevalente, a cultura organizacional, as políticas e as práticas da entidade empregadora, entre outros fatores.

As desigualdades de género existentes no plano social e económico e os desafios para as mulheres foram agravados pela atual crise, o que exige que as empresas e outras organizações se tornem mais sensíveis à dimensão de género nas suas ações relacionadas com o combate à pandemia da COVID-19 (UN Women, 2020). As mulheres que trabalham na linha da frente nos cuidados de saúde, no comércio de bens essenciais ou a partir de casa, com responsabilidades no cuidado de pessoas idosas e de crianças, devem ser ouvidas, e as suas opiniões e os seus desafios devem ser considerados nas futuras decisões sobre políticas e de recursos humanos no que respeita ao trabalho flexível. Para além disso, de acordo com uma análise preliminar, é provável que o emprego das mulheres seja mais severamente atingido pela crise económica, induzida pela pandemia, do que o dos homens (OIT, 2020f).

As empresas devem prestar atenção especial aos seguintes aspetos críticos:

- ▶ Sempre que as organizações recolhem dados, incluindo sobre a pandemia, estes devem ser desagregados por sexo, de forma a compreender como diferentes fatores afetam homens e mulheres de forma diferente. Estes dados devem ser utilizados para sensibilizar as lideranças de topo e a gestão, a fim de garantir que estão conscientes e compreendem os diferentes impactos sobre as mulheres e os homens e implementar planos de resposta em conformidade.
- ▶ As empresas podem ser confrontadas com os desafios profundos que as mulheres enfrentam no que respeita ao equilíbrio entre o trabalho remunerado e as suas responsabilidades ao nível dos cuidados durante a pandemia. As avaliações de desempenho, não devem dar prioridade apenas ao pessoal a ser promovido, que pode continuar a trabalhar com capacidade plena durante a pandemia, nem penalizar quem que não pôde fazê-lo devido a desafios pessoais, como por exemplo, o ensino dos filhos em casa, enquanto as escolas públicas estiveram fechadas.
- ▶ As entidades empregadoras têm que demonstrar empatia e criatividade no apoio às trabalhadoras e aos trabalhadores com responsabilidades ao nível dos cuidados para evitar deixá-los sem outra opção que não seja reduzir totalmente o seu horário de trabalho ou abandonar por completo os seus empregos, aumentando assim os riscos de as mulheres não conseguirem progredir profissionalmente.
- ▶ Existem relatos de muitos países, onde estão a ser ou foram implementadas medidas de confinamento impostas pelos governos para conter a propagação do coronavírus, que revelam uma escalada significativa da incidência de violência doméstica (OIT, 2020g). Para muitas vítimas de violência doméstica, o trabalho proporciona um intervalo face à imprevisibilidade dos abusos, e pode haver mais perigo imediato dentro de casa do que fora dela. As entidades empregadoras têm um papel a desempenhar na sensibilização, na prestação de apoio e assistência às potenciais vítimas, bem como na sensibilização de todo o pessoal para que se

apoiem entre si e a terem atenção aos sinais de alerta precoce que aponte para incidências de abuso ou violência doméstica. As organizações devem partilhar informações sobre onde comunicar e solicitar ajuda para combater a violência doméstica, incluindo linhas diretas nacionais e locais e serviços com profissionais com formação adequada, com palavras-código especiais que as vítimas podem utilizar para sinalizar abusos e, assim, desencadear respostas por parte das autoridades competentes, em conformidade com a [Convenção da OIT \(n.º 190\) sobre Violência e Assédio, de 2019](#) e [respetiva Recomendação \(n.º 206\)](#).

- ▶ As entidades empregadoras devem continuar a promover políticas e medidas de conciliação trabalho/família, com especial enfoque no encorajamento dos homens à partilha equitativa de responsabilidades dos cuidados não remunerados e das tarefas domésticas através da mobilização dos trabalhadores de forma focalizada e de iniciativas criativas, tais como oferecer exemplos de boas práticas por parte de gestores masculinos, campanhas de redes sociais, *blogs* internos ou fotos, vídeos, etc. É importante que os novos regimes de trabalho ofereçam iguais oportunidades de teletrabalho às mulheres e aos homens e opções viáveis para que possam ser superados eventuais conflitos entre a vida profissional e pessoal (OIT, 2020f).
- ▶ Um dos aspetos importantes a ter em conta é que o teletrabalho a tempo completo e contínuo que foi imposto pelas regras de distanciamento físico e pelo confinamento não deve transformar-se num retrocesso significativo face às anteriores conquistas em termos de igualdade entre homens e mulheres e não deve prejudicar os esforços de diversidade e inclusão por parte das empresas.
- ▶ Por último, é essencial incluir as mulheres e a dimensão de género na resposta e nas equipas de combate à COVID-19.



5. Confiança e cultura organizacional

A maior ou menor capacidade de resposta e adaptação de uma organização à pandemia depende em grande parte da sua cultura e valores. A forma como tem gerido a complexa transição para o teletrabalho e de como os trabalhadores e trabalhadoras têm vivido esta experiência, é mediado por diversos fatores, como a cultura, as competências de liderança, a transparência e o nível de confiança dentro da organização.

Muitas organizações reagiram rapidamente e de forma antecipada à crise. Algumas introduziram um período experimental de teletrabalho para o seu pessoal e muitos/as trabalhadores/as não regressaram aos seus locais de trabalho desde então. Aquelas entidades empregadoras que foram rápidas a comunicar de forma clara e aberta com o seu pessoal sobre os processos e os riscos potenciais da pandemia, e que prestaram apoio em todos os aspetos do teletrabalho, beneficiaram de equipas altamente motivadas, de um maior nível de confiança e de um efeito positivo na cultura organizacional a longo prazo.

A confiança é a "cola" que agrega todos os aspetos do teletrabalho. A gestão, as pessoas que estão em teletrabalho e colegas de trabalho precisam de confiar mutuamente. O teletrabalho não pode ser eficaz sem a confiança (OIT, 2020a). A confiança pode ser construída de forma pró-ativa pelas organizações, ainda que as equipas estejam a trabalhar remotamente.

Estes são alguns dos passos que trabalhadores/as e organizações podem tomar para criar e manter relações mútuas de confiança:

- ▶ Os trabalhadores e trabalhadoras devem sentir-se com a responsabilidade para tomar decisões sem receio de repercussões negativas. Também precisam de sentir que cometer erros faz parte do processo de aprendizagem e desenvolvimento. Se se sentirem confiantes, não envolverão desnecessariamente muitas outras pessoas na resolução de problemas ou na tomada de decisões, o que se traduzirá numa maior eficiência de tempo para toda a equipa.

- ▶ Uma das formas mais rápidas de criar confiança é ser-se muito específico quanto ao que é esperada e quando. Quando a supervisão direta consegue articular estas expectativas de forma clara, idealmente envolvendo trabalhadores/as na discussão de objetivos e resultados, existe muito menos necessidade de recorrer à microgestão, uma vez que as questões de desempenho se tornam muito evidentes.
- ▶ Os trabalhadores e trabalhadoras, que detêm o ADN da cultura da organização e que atuam como representantes da cultura organizacional, devem ser incentivados/as e envolvidos/as. Podem organizar e conceber atividades que fomentem a cultura organizacional mesmo em teletrabalho, como por exemplo, através de grupos de apoio a pares, eventos informais, competições divertidas e outras iniciativas.
- ▶ Os trabalhadores e trabalhadoras precisam de saber quando e como podem contactar colegas e chefias diretas para solicitar apoio e de como é esperado que comuniquem os seus progressos.
- ▶ Assegurar que as relações sociais entre as equipas são mantidas vivas mesmo quando estão em teletrabalho também terá benefícios à construção da confiança. Chamadas de vídeo informais combinadas com pausas virtuais para café, almoços ou atividades de equipas para partilha de experiências durante a crise da COVID-19 têm demonstrado ter um efeito positivo no bem-estar das pessoas no seu sentido de pertença à organização e na confiança mútua.
- ▶ Existe agora um papel ainda mais significativo que a gestão pode desempenhar na garantia do bem-estar psicológico do pessoal, comunicando regularmente sobre a situação atual da organização, projeções salariais, incentivos e condições de emprego. Por exemplo, a organização de reuniões gerais semanais *online*, durante as quais dirigentes de topo comunica com todos os trabalhadores e trabalhadoras com atualizações e respostas às questões colocadas, têm demonstrado ser vitais para a construção e manutenção da confiança.
- ▶ Escutar ativamente as preocupações e os desafios, assim como as ideias do pessoal e proporcionar flexibilidade e apoio, são também aspetos fundamentais para a construção e manutenção de relações de trabalho baseadas na confiança.
- ▶ Recorrer a gestores sénior como exemplos de valores organizacionais, tais como a confiança e a empatia, é também uma forma altamente eficaz de promover o desenvolvimento de comportamentos alinhados com a cultura organizacional desejada.
- ▶ Grupos informais dentro da organização, de que são exemplo os Grupos de Recursos para Trabalhadores ou Grupos de Afinidades⁶, têm um papel significativo a desempenhar na defesa da cultura organizacional durante a pandemia e na promoção da confiança. É importante incentivá-los a prosseguir as suas reuniões regulares, atividades e esforços de recrutamento, mesmo quando a maioria dos trabalhadores se encontra em teletrabalho. Os grupos que apoiam pais, mães sós ou famílias com uma criança com deficiência ou com dificuldades de aprendizagem são particularmente úteis para a partilha de informação e apoio mútuo.
- ▶ Por último, sugere-se aqui que as organizações deverão evitar a utilização de ferramentas e *software* de controle e vigilância do pessoal, o que, à superfície, poderá parecer uma solução fácil para gerir o desempenho das pessoas em teletrabalho, mas que levanta um conjunto de questões éticas. Se não forem abordadas, estas preocupações têm o potencial de causar impactos significativos na relação entre o trabalhador e a entidade empregadora, reduzindo a confiança na gestão e levando a atitudes negativas e a comportamentos contraproducentes (McParland, Connolly, 2020).

⁶ Grupos de Recursos dos Trabalhadores (ERG) são grupos de pessoas que tendem a juntar-se nos seus locais de trabalho com base em características partilhadas ou experiências de vida. Os ERG também são conhecidos como Grupos de Afinidades (Sample, 2011).



6. Respostas políticas de apoio às entidades empregadoras e aos trabalhadores e trabalhadoras na introdução e manutenção de teletrabalho eficaz

A natureza devastadora da pandemia da COVID-19 exigiu respostas governamentais rápidas e drásticas para limitar as interações sociais, a fim de retardar a propagação do vírus e garantir que os sistemas de saúde não fiquem sobrecarregados. Entre estas ações governamentais estiveram o encerramento temporário de negócios não essenciais e de outras organizações bem como políticas que incentivaram as empresas a autorizar o recurso ao teletrabalho para funções compatíveis com o trabalho a partir de casa.

No entanto, a transição do trabalho sediado nas instalações da entidade empregadora para o teletrabalho não foi simples ou suave para todas as empresas e organismos públicos, especialmente para aqueles com uma escassa experiência prévia com o teletrabalho. Entre as razões para estas dificuldades de transição verificaram-se as seguintes:

- ▶ cultura organizacional,
- ▶ resistência da gestão,
- ▶ a falta de ferramentas e dispositivos de TI adequados,
- ▶ processos morosos baseados na utilização de papel,
- ▶ ausência de competências e recursos de formação para apoiar as equipas que transitam para o teletrabalho,
- ▶ ausência de orientações internas sobre saúde e segurança para os postos de trabalho no domicílio,
- ▶ legislação laboral em que as pessoas em teletrabalho não têm os mesmos direitos e proteções que os/as trabalhadores/as que trabalham no escritório, e
- ▶ preocupações sobre a segurança de dados e problemas de privacidade.

O alargamento da dimensão do teletrabalho é um papel partilhado entre departamentos e organismos governamentais relevantes, representantes de empregadores, sindicatos e organizações profissionais que apoiam empregadores. Ao prestarem aconselhamento e disponibilizarem recursos de informação, *webinars* e apoio financeiro durante e após a pandemia, os diversos atores podem contribuir para uma transição mais suave do trabalho realizado nas instalações de entidade empregadora para o teletrabalho.

Quais são as opções políticas mais relevantes no apoio às entidades empregadoras e aos trabalhadores e trabalhadoras em matéria de teletrabalho?

1. **Fornecer informações atualizadas, fiáveis e acessíveis a todas as partes interessadas relativas ao teletrabalho durante a pandemia da COVID-19:**
 - ▶ Prestar esclarecimentos sobre a aplicabilidade dos direitos e obrigações existentes e as alterações que foram adotadas devido à pandemia.
 - ▶ Aconselhar ou orientar sobre o equipamento mínimo necessário para o teletrabalho (incluindo computadores e aplicações de *software*).
 - ▶ Fornecer informações concisas e sensibilizar para as questões da saúde e segurança, incluindo ergonomia correta.
 - ▶ Emitir recomendações sobre como prevenir ameaças à cibersegurança no trabalho a partir de casa, bem como oferecer orientações sobre como as entidades empregadoras podem cumprir a legislação referente à proteção de dados e privacidade, como por exemplo o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da UE.⁷

⁷ O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) 2016/679 é um regulamento da legislação da UE sobre proteção de dados e privacidade na União Europeia e no Espaço Económico Europeu. Aborda igualmente a transferência de dados pessoais para fora das áreas da UE e do EEE. Este regulamento protege os direitos e liberdades fundamentais das pessoas singulares e em particular, o direito à proteção de dados pessoais.

Caso exemplificativo: Smart Working (Itália)

O *Smart Working*, também conhecido como trabalho ágil, tem sido regulado em Itália pela Lei n.º 81/2017, com o principal objetivo de promover a conciliação entre a vida profissional e familiar, de forma a aumentar a competitividade da empresa e a relação de confiança entre trabalhadores e entidades empregadoras. Esta nova forma de trabalho baseia-se na utilização de flexibilidade de trabalho e gestão por objetivos. Formalmente, o acordo de *Smart Working* requer um acordo individual, sob forma escrita.

Em resposta à pandemia da COVID-19, foi aprovado um Decreto do Primeiro-Ministro no dia 1 de março de 2020, com base no qual as entidades empregadoras poderiam permitir o teletrabalho, mesmo sem acordos individuais por escrito, mandatados pela Lei n.º 81/2017. Durante o período limitado de 6 meses do Decreto, o *Smart Working* será considerado como uma medida de saúde e segurança no trabalho. Em termos dos requisitos formais do regime de trabalho de *Smart Working*, as entidades empregadoras devem fornecer as ferramentas de TI necessárias a realização do trabalho remotamente. Devem igualmente enviar informações ao pessoal sobre os potenciais riscos para a saúde e segurança decorrentes destes regimes de trabalho.

2. Proporcionar diferentes formas de apoio financeiro, fiscal e administrativo e outros tipos de assistência às empresas:

- ▶ Oferecer um montante fixo, pago de uma só vez, ou apoio monetário às PME para a aquisição de equipamentos que permita o trabalho a partir de casa.
- ▶ Disponibilizar subsídios para a aquisição de serviços de formação para apoiar a transição para o teletrabalho.
- ▶ Introduzir medidas de apoio, fiscais e financeiras, como o diferimento de pagamentos, a redução de taxas ou o pagamento faseado para aliviar os encargos financeiros das entidades empregadoras, com a condição de autorizar e incentivar o trabalho a partir de casa.
- ▶ Aligeirar alguns procedimentos burocráticos relativos ao local de trabalho, por exemplo, no que diz respeito à avaliação da saúde e da segurança do ambiente de trabalho no domicílio, a fim de permitir a implementação imediata do teletrabalho, desde que cada trabalhador/a efetue uma autoavaliação do seu próprio local de trabalho.
- ▶ Flexibilidade e relaxar regulamentos existentes conforme adequado (por exemplo, a obrigação da entidade empregadora disponibilizar equipamentos ergonómicos ou celebrar acordos de teletrabalho antes do mesmo ser iniciado).

Caso exemplificativo: Malta Enterprise – Esquema de apoio monetário ao teletrabalho (Malta)

No dia 16 de março de 2020, a *Malta Enterprise* emitiu um documento de orientação e um formulário de candidatura ao abrigo do Programa de Desenvolvimento e Continuidade Empresarial para facilitar o estabelecimento de acordos de teletrabalho para a realização do trabalho a partir do domicílio. O concurso apoiou as entidades empregadoras no investimento em tecnologias que permitem o teletrabalho e a cobertura parcial dos

custos de soluções de teletrabalho. O concurso para submissão de candidaturas ao abrigo deste Programa foi aberto a todas as empresas, independentemente da dimensão e do setor, e limitado a 500 euros por cada acordo de teletrabalho e a 4.000 euros por empresa. Foram submetidas 1.001 candidaturas a esta subvenção, das quais 845 foram considerados elegíveis.

3. Apoio às pessoas que estão em teletrabalho:

- ▶ Introduzindo novos regulamentos de teletrabalho, conforme apropriado, que podem incluir a melhoria de normas de proteção para quem trabalha remotamente; referências à flexibilidade dos horários de trabalho; a capacidade de desligar do trabalho a horas designadas para descanso e vida pessoal; a utilização adequada de ferramentas tecnológicas; medidas de higiene e segurança; e direitos coletivos.
- ▶ Reembolso (total ou parcial) das despesas com eletricidade, comunicações, aquecimento e/ou ar condicionado, bem como outros custos específicos ao teletrabalho para quem trabalha a partir de casa.

- ▶ Oferecer a flexibilidade adicional no que concerne o horário de trabalho e o controlo sobre a agenda de trabalho (por exemplo, durante o teletrabalho, o dia de trabalho pode começar mais cedo ou terminar mais tarde com base nas necessidades individuais, tais como responsabilidades no cuidado de familiares e obrigações decorrentes do ensino em casa).
- ▶ Introduzir medidas fiscais para as pessoas que se encontram em teletrabalho em países que não o país onde que se encontram as instalações da sua entidade empregadora, para evitar a dupla tributação sobre o rendimento.

Caso exemplificativo: Lei de Regulação do Teletrabalho (El Salvador)

A 20 de março de 2020, a Assembleia Legislativa da República de El Salvador aprovou a Lei de Regulação do Teletrabalho que estivera um ano em discussão antes da sua aprovação. Esta lei foi adotada em consequência do aumento do teletrabalho devido à pandemia da COVID-19. A nova lei aplica-se apenas a quem já possuía um contrato de trabalho. É aplicável tanto ao setor privado como ao setor público; o teletrabalho é estritamente voluntário; e deve ocorrer mediante um acordo escrito entre ambas as partes, no qual são acordados os termos e condições do regime. É importante salientar que a lei estabelece modalidades relativas aos horários de trabalho e o local onde as tarefas são desenvolvidas.

As entidades empregadoras têm obrigações iguais às já estabelecidas na legislação laboral e também a responsabilidade de fornecer os recursos necessários ao teletrabalho. As pessoas em teletrabalho têm os mesmos direitos de quem trabalha nas instalações das entidades empregadoras, como por exemplo, segurança social, SST, liberdade de associação (La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2020). A Agência de Promoção do Investimento de El Salvador (Proesa) estima que este tipo de regime de trabalho flexível possa salvar cerca de 20.000 postos de trabalho que poderiam ter sido perdidos em resultado da pandemia, especialmente no setor dos *call centers* (Rivas, 2020).

4. **Envolver os parceiros sociais na conceção e implementação do teletrabalho, de acordo com os princípios da [Convenção da OIT \(n.º 154\) relativa à Negociação Coletiva, de 1981](#):**
 - ▶ Consultando-os no que diz respeito às regras e normas que regem o teletrabalho.
 - ▶ Informando dos benefícios do teletrabalho e prestando assistência na transição para o trabalho remoto.
 - ▶ Fazendo uso das suas extensas redes para a partilha de experiências, capacitação mútua, e disseminação de informação governamental relevante sobre o trabalho a partir de casa.
 - ▶ Os representantes sindicais têm um papel a desempenhar na responsabilização das entidades empregadoras em matéria de segurança do local de trabalho. Sempre que representantes sindicais considerem os locais de trabalho inseguros devido a contaminação por COVID-19, deverão contactar a equipa jurídica dos seus sindicatos para aconselhamento urgente sobre as medidas a tomar, de acordo com a [Convenção da OIT \(n.º 155\) sobre a Segurança e Saúde dos Trabalhadores, de 1981](#).
 - ▶ Assegurando que as entidades empregadoras cumprem integralmente as suas responsabilidades em termos de informação e formação sobre as medidas de SST no regresso aos locais de trabalho. Os sindicatos poderão também prestar apoio mantendo uma comunicação ativa com os seus associados e associadas.

Caso exemplificativo: Recomendações para teletrabalho com vista à retoma das atividades profissionais e perspetivas futuras (França)

- À medida que o desconfinamento foi avançando em França, em meados de maio de 2020, três grandes sindicatos – a Confederação Francesa Democrática do Trabalho, a Confederação Francesa dos Trabalhadores Cristãos e a União Nacional dos Sindicatos Autónomos – emitiram um comunicado conjunto que visa fornecer um roteiro para o futuro do teletrabalho em França. Os diferentes pontos desta declaração conjunta incluem:
- ▶ que o teletrabalho deve ser sujeito a um diálogo social de qualidade entre entidades empregadoras e trabalhadores, e que o teletrabalho deve basear-se numa Declaração ou num Acordo.
 - ▶ que quando as organizações implementam o teletrabalho de forma mais frequente ou ocasional, também devem repensar a forma como o trabalho é organizado.
 - ▶ que todas as funções devem ser consideradas à luz da sua compatibilidade com o teletrabalho e, ao se conceberem novas funções, o teletrabalho deve ser integrado no processo de conceção.
 - ▶ que o carácter voluntário do teletrabalho deve ser salvaguardado.
 - ▶ que a digitalização e as questões de saúde e segurança devem ser consideradas.
 - ▶ que as medidas acima referidas devem igualmente ter em conta a situação específica das pessoas com deficiência.
 - ▶ que as organizações devem investir nos materiais e nos processos necessários a um teletrabalho eficaz, a fim de garantir que os trabalhadores e trabalhadoras tenham acesso a um teletrabalho com a melhor qualidade possível.



7. O futuro do teletrabalho no pós-COVID-19

À medida que alguns países começam a entrar na fase seguinte da gestão da resposta à pandemia da COVID-19, as entidades empregadoras preparam-se para o regresso do seu pessoal aos escritórios, fábricas e lojas. No entanto, reabrir os locais de trabalho e a economia não será um processo estático; pode estar sujeito a contratempos de uma segunda vaga do vírus; e, de qualquer forma, não acontecerá, certamente, no espaço de um dia.

Em abril de 2020, a OMS emitiu uma mensagem inequívoca que destacava os riscos de um regresso precipitado ao local de trabalho, uma vez que o levantamento prematuro de medidas de distanciamento físico levará, com elevada certeza, a um ressurgimento descontrolado da propagação da COVID-19 e a uma segunda vaga, amplificada, de casos (OMS, 2020b).

A incerteza em torno do desenvolvimento e distribuição de uma vacina segura e eficaz, bem como a falta de opções terapêuticas, irão dificultar, para praticamente todas as organizações, a recuperação económica e o regresso ao "normal". Os países irão tentar transitar de forma controlada de um cenário de transmissão rápida para uma situação sustentável e estável de baixo nível ou de ausência de transmissão, e cada um dos atores do mundo do trabalho deverá contribuir para um processo ordeiro e bem organizado de regresso ao trabalho, adotando novos e prudentes comportamentos no curto e a médio prazos.

O impacto global da COVID-19 nos mercados de trabalho continua por determinar. No entanto, é provável que as taxas de teletrabalho permaneçam significativamente mais elevadas do que antes do início da pandemia (ver, por exemplo, Eurofound, 2020a).

Os governos e os parceiros sociais terão de planear de acordo com vários cenários diferentes, nos quais as restrições serão reforçadas ou relaxadas de acordo com a forma como a epidemia está a avançar ou a recuar nos seus territórios e a preparar-se para que as modalidades de teletrabalho se generalizem mais uma vez num curto espaço de tempo.

Durante o próximo período, altamente incerto, trabalhadores e trabalhadoras entidades empregadoras e governos terão de se adaptar a uma nova forma de viver e de trabalhar, o que exigirá novos comportamentos e novas normas. Envolverá, provavelmente, uma forma híbrida ou combinada de isolamento (isto é, teletrabalho) e desconfinamento (isto é, a possibilidade de utilizar o local de trabalho, mas com condições controladas baseadas no distanciamento físico).

O confinamento e o teletrabalho em massa mandatados pelos governos tiveram início numa situação de emergência em muitos países, onde por vezes os parceiros sociais não foram envolvidos na negociação ou conceção de regimes de teletrabalho, com exceção de alguns países onde esses processos estão profundamente enraizados nas organizações existentes, a todos os níveis, como na Alemanha e nos países nórdicos. Futuramente, será imperativo assegurar que os parceiros sociais desempenhem um papel central na sistematização das lições aprendidas a partir das duas primeiras fases da resposta inicial à pandemia e de quem transitou do escritório para o teletrabalho, e que essas lições sejam aplicadas na revisão das políticas existentes ou no desenho de novas políticas de teletrabalho.

Investigação e inquéritos preliminares evidenciaram que uma percentagem muito elevada de pessoas gostaria de trabalhar em regime de teletrabalho com mais frequência – mesmo após serem levantadas as restrições de distanciamento físico. Além disso, algumas pessoas perceberam agora que as suas tarefas podem ser realizadas fora dos locais tradicionais de trabalho e estão também mais confortáveis com a utilização das tecnologias. Muitos gestores que anteriormente eram resistentes ao trabalho a partir de casa pelas suas equipas verificaram que é possível fazê-lo e apoiam mais o recurso mais frequente ao teletrabalho. Por exemplo, um estudo de 1.000 proprietários de PME e decisores em 19 cidades do Reino Unido refere que quase uma em cada três (29 por cento) PME planeia aumentar as modalidades de trabalho flexível após a pandemia (Smith, 2020).

Caso exemplificativo: Banco multinacional de serviços financeiros (Canadá)

O banco empregava cerca de 45.000 pessoas a 31 de janeiro de 2020, das quais apenas 5 por cento trabalhava remotamente antes da crise da COVID-19. A pandemia da COVID-19 levou o banco a fazer uma reavaliação significativa às suas políticas referentes ao local de trabalho. Antecipou que uma proporção próxima de 80 por cento do seu pessoal – cerca de 36.000 pessoas – poderá adotar novas modalidades de trabalho flexível que combinem o trabalho a partir de casa com idas ao escritório, mesmo depois de ultrapassada a pandemia.⁸

Para além das entidades empregadoras e dos/as trabalhadores/as que ponderam uma expansão das modalidades de teletrabalho, clientes e utentes também estão mais disponíveis para aceitar que os serviços de que necessitam sejam prestados por equipas à distância ou por pessoas que trabalham a partir de locais remotos.

No futuro, tanto as empresas privadas como organismos do setor público podem considerar ter uma parte mais significativa do seu pessoal em teletrabalho, para lá da pandemia, destacando-se alguns pontos que poderão querer tomar em consideração enquanto se preparam para o potencial "novo e melhor normal":

- ▶ Atualizar ou preparar uma política de teletrabalho e de regresso ao trabalho com base na experiência com o plano inicial para a COVID-19 que tenha em conta as informações recolhidas do pessoal e da gestão sobre o que funcionou bem e o que pode ser melhorado e a necessidade potencial de investimento nas novas tecnologias digitais necessárias para levar a cabo as atividades empresariais de forma remota no longo prazo, tornando o teletrabalho mais eficiente.
- ▶ É essencial envolver o pessoal e seus representantes na análise das lições aprendidas referente à fase atual da pandemia no que diz respeito à forma como a gestão e os/as trabalhadores/as transitaram para o teletrabalho, e depois utilizar estas experiências para modificar as políticas de teletrabalho existentes ou desenhar novas políticas.
- ▶ Incluir orientações para a tomada de decisão relativas à proteção de grupos vulneráveis da população ativa, tais como trabalhadores e trabalhadoras com condições de saúde subjacentes, trabalhadores mais velhos/as, que podem estar em maior risco de desenvolver problemas de saúde graves, trabalhadores que partilham o agregado familiar com uma pessoa que tem condições de saúde subjacentes, e mulheres, que provavelmente irão, de forma desproporcional, suportar o ónus das responsabilidades ao nível dos cuidados, no caso do encerramento de escolas ou de sistemas de apoio (OIT, 2020a). As grávidas e as puérperas são particularmente vulneráveis em qualquer crise sanitária; por conseguinte, as entidades empregadoras devem

⁸ A informação contida nesta caixa foi obtida a partir de entrevistas confidenciais com representantes da empresa.

cumprir a [Convenção \(n.º 183\) sobre Proteção da Maternidade da OIT, de 2000](#) e a [Convenção \(n.º 156\) sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para os Trabalhadores dos dois Sexos: Trabalhadores com Responsabilidades Familiares, de 1981](#) e as respetivas recomendações de acompanhamento.

- ▶ Avaliar as várias funções dentro da organização, de forma a aferir se podem ser desempenhadas por teletrabalho, pelo menos parcialmente, combinadas com alguns dias de trabalho presencial. Atualizar a política de teletrabalho da organização com base nestes resultados, bem como os Planos de Teletrabalho individuais.
- ▶ Considerar alterações às políticas de teletrabalho existentes para garantir o cumprimento dos termos e condições dos acordos coletivos de trabalho.
- ▶ Proceder a uma avaliação constante da experiência de teletrabalho e monitorizar as necessidades do pessoal, e sua evolução, através da aplicação regular de inquéritos, entrevistas, grupos focais e sessões de *Perguntas e Respostas*, de modo a garantir que as suas opiniões são integradas na conceção e implementação de futuras políticas de teletrabalho.
- ▶ Proceder à avaliação regular das necessidades de formação do pessoal e da gestão, e, subsequentemente, desenvolver e proporcionar formação específica para o reforço de competências e de confiança relativamente a novas formas de trabalhar, incluindo o teletrabalho, ou outras formas de trabalho flexível (por exemplo, acordos de horários flexíveis), horários escalonados, equipas alternadas, horários rotativos, etc.

Caso exemplificativo: Empresa de mobiliário (Global)

Esta empresa de mobiliário sediada nos EUA tem assumido, de uma maneira geral, uma postura mais informal em relação a abordagens de trabalho flexíveis, mas presentemente, tem estado a formalizar orientações para estas modalidades de trabalho flexível. Esta questão surgiu da necessidade de reduzir a densidade de pessoas nos locais de trabalho e as orientações destinam-se a garantir equidade de forma transversal a todas as suas localizações a nível global. O objetivo destas orientações é ajudar trabalhadores e trabalhadoras e responsáveis, garantindo critérios objetivos na tomada de decisão, uma vez que as mesmas determinam quem tem mais condições para trabalhar remotamente. Baseiam-se na avaliação de fatores como a natureza do trabalho, modalidades de trabalho preferenciais, disponibilidade de espaço nos locais de trabalho (dadas as novas orientações de distanciamento físico e exigências da administração regional), e a disponibilidade de opções de escritório na residência de quem está em teletrabalho. A empresa está também a complementar as orientações com conjuntos de ferramentas para apoiar formas de trabalho flexível e o desenvolvimento dos/as líderes que deverão liderar cada vez mais à distância.⁹

Responsáveis pela decisão política poderão também considerar as seguintes ações para ajudar a promover um ambiente propício ao teletrabalho tanto em empresas privadas como em organizações públicas:

- ▶ Monitorizar e avaliar a execução dos incentivos financeiros propostos, bem como o impacto de seus esforços legislativos durante as fases iniciais da pandemia; aprender com estas informações; e basear-se nos sucessos alcançados para melhor apoiar as entidades empregadoras na implementação mais efetiva do teletrabalho.
- ▶ Caso ainda não o tenham feito, as autoridades nacionais devem rever seus planos operacionais para abordar a COVID-19 relativamente à prevenção e mitigação dos impactos sociais da crise, incluindo o teletrabalho, bem como aquelas áreas que podem afetar desproporcionalmente grupos de pessoas com vulnerabilidades, como mulheres, pessoas idosas e com deficiência, migrantes, pais e mães só, etc.
- ▶ Diálogo social: por último, mas não menos importante, é imperativo que a decisão política envolva os parceiros sociais na revisão das lições aprendidas durante a fase atual da pandemia no que diz respeito à forma como responsáveis pela gestão e trabalhadores e trabalhadoras transitaram para o teletrabalho, e, subsequentemente, utilizar essas experiências para ajustar, conforme necessário, as políticas de teletrabalho existentes ou desenhar novas políticas.

⁹ A informação incluída nesta caixa foi obtida a partir de entrevistas confidenciais com representantes da empresa.



Bibliografia

- Alexander, D. 2020. [*BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work*](#). *Bloomberg.com Business*, 5 de Maio.
- Allyn, B. 2020. [*Your Boss Is Watching You: Work-From-Home Boom Leads To More Surveillance*](#). 13 de Maio.
- Batchelor, J. 2020. [*After the lockdown: China studios on returning to work*](#). 3 de Abril.
- Bick, R. et al., 2020. [*A blueprint for remote working: Lessons from China*](#). McKinsey & Company. 23 de Março.
- Brooks, Samantha K, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg e Gideon, James Rubin. 2020. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8). *The Lancet* 395 (10227): 912–20.
- Cartmill, C., 2020. [*New survey shows 87 % of staff wish to work from home in post lockdown world*](#). *Belfast Newsletter*. 28 de Maio.
- Dooley, B., 2020. [*Japan needs to telework. Its paper-pushing offices make that hard*](#). *The New York Times*, 16 de Abril.
- Eurasia Review*. 2020. [*Almost 90% Of Workers Would Be Willing To Continue Teleworking After The Pandemic*](#). *Eurasia Review*. 4 de Maio.
- Eurofound. 2020a. [*COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*](#). Dublin: Eurofound. 26 de Março.
- _____. 2020b. [*Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*](#). Dublin: Eurofound.
- ____ and ILO. 2017. [*Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*](#). Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.
- EU-OSHA OSH Wiki. 2020. [*Practical tips to make home-based telework as healthy, safe and effective as possible*](#). Por Lorenzo Munar, *European Agency for Safety and Health at Work*.
- ETUC-UNICE-EUAPME-CEEP (*European Trade Union Confederation, Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises and European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services*) 2002. [*European Framework Agreement on Telework*](#). Bruxelas.
- Eurostat. 2018. [*Working from home in the EU*](#). 20 de Junho.
- Forbes Insights Report. 2017. [*The Connected Culture: Unleashing the Power of Video in Everyday Collaboration*](#). Washington.
- Gómez-Jordana Moya R., 2020. [*The current COVID-19 pandemic in Africa*](#). 6 de Abril.

Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. *Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries*. Policy Research Working Paper N.º 9241. Washington DC: Banco Mundial.

Hertel, G., Geister, S. e Konradt, U. 2005. *Managing virtual teams: a review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*. 15(1): 69–95.

Japan Times. 2018. [Japan's telecommuters work to clear communication hurdles amid government push](#). 20 de Fevereiro.

Kaneko, K. 2020. [To push telework, Japan taking another look at ancient 'seal' custom](#). 27 de Abril.

Kolakowski, N. 2020. [COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers](#). 5 de Maio.

OIT. 2019. [Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries](#). Genebra.

_____. 2020a. [Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#). 26 de Março.

_____. 2020b. [A policy framework for tackling the economic and social impact of the COVID-19 crisis](#). ILO Policy brief.

_____. 2020c. [Garantir a Segurança e Saúde no Trabalho Durante a pandemia](#). Genebra

_____. 2020d. [Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic](#). Genebra.

_____. 2020e. [Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking](#). Genebra.

_____. 2020f. [The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work](#). ILO Policy brief.

_____. 2020g. [Convenção \(N.º 190\) da OIT sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho \(2019\): 12 contribuições possíveis para a resposta à crise da COVID-19 e recuperação da pandemia](#). Síntese OIT.

_____. 2020h. [Working from Home: Estimating the worldwide potential](#). ILO Policy Brief. Para mais informação consultar: [acaps.org](#); [covid19globalemployer.com](#); [ilo.org](#).

OMS (Organização Mundial da Saúde 2020a. [WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19](#) - 11 de Março 2020.

_____. 2020b. [Statement by WHO's Regional Director Dr Ahmed Al-Mandhari on our collective fight against COVID-19](#). 28 de Abril.

McCulley, L. 2020. [Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%](#). 27 de Abril.

McParland, Cliona & Connolly, Regina. 2020. [Dataveillance in the Workplace: Managing the Impact of Innovation](#). *Business Systems Research Journal*. 11: 106-124.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. [Telework in the 21st Century. An Evolutionary Perspective](#), ILO *Future of Work series*. Cheltenham, Reino Unido e Genebra: Edward Elgar e ILO.

Mullen, C. 2020. [Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider return to office.](#) 6 de Maio.

Nsangou A. 2020. [Télétravail: Difficile accommodation.](#) Cameroon tribune. 7 April. Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work.](#) 27 de Março.

Nzekwe, H. 2020. [How a company with 400 staff in 7 African countries is making 'Remote Work' work.](#) 27 de Março.

Powers, M. 2020. [In China, managing relationships, teams, and more meetings from home.](#) Microsoft. 7 de Abril.

Pratt, L. 2020. [Kellogg's launches flexible summer hours for 460 employees.](#) 13 de Maio.

Reisenwitz, C. 2020. [How COVID-19 is impacting workers' calendars.](#) Clockwise blog. 21 de Abril.

Rivas, V. 2020. [Ley de Teletrabajo aprobada podría salvar 20,000 empleos.](#) El Salvador. 21 de Março.

Sample, G. 2011. [Utilizing Employee Resource Groups to Achieve Business Objectives, Inclusion Change Management Conference,](#) 17 de Agosto de 2011.

Smith, J. 2020. [One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic.](#) 24 de Abril.

Sorensen, H. 2016. [Best practices for managing telecommuting employees.](#) Capella University. 30 de Setembro.

Spataro, J. 2020. [Key findings about remote work: lessons from our colleagues in China.](#) Microsoft. 17 de Abril.

TUC (Trades Union Congress). 2020. [COVID-19 Coronavirus: Guidance to unions.](#) Londres: TUC

UN Women. 2020. [Gender-Responsive Prevention and Management of the COVID-19 Pandemic: From Emergency Response to Recovery & Resilience.](#) 27 de Março.

WorldatWork. 2020. [Remote Work Policies Expected to Remain in Place Beyond COVID-19.](#) 29 de Abril.

Willmot, Ben. 2020. [When lockdown measures ease, trust-based employment relations will be key to an organisation's response.](#) CIPD Community blog. 6 de Maio.

Convenções e recomendações da OIT aplicáveis ao teletrabalho

- ▶ Convenção (n.º 156) [Relativa à Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para os Trabalhadores dos dois Sexos: Trabalhadores com Responsabilidades Familiares](#), 1981
- ▶ Convenção (n.º 155) [sobre a Segurança e Saúde dos Trabalhadores](#), 1981
- ▶ Recomendação (n.º 164) [sobre a Segurança e Saúde dos Trabalhadores](#), 1981
- ▶ Recomendação (n.º 206) [sobre Violência e Assédio](#), 2019
- ▶ Convenção (n.º 190) [sobre Violência e Assédio](#), 2019
- ▶ Convenção (n.º 154) [relativa à Promoção da Negociação Coletiva](#), 1981
- ▶ Convenção (n.º 183) [sobre a Proteção da Maternidade](#), 2000



Anexos

Anexo I. – Ferramentas e recursos desenvolvidos para responder à pandemia da COVID-19

Designação	Breve descrição	Hyperlink
<i>Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic</i>	Este recurso descreve formas de implementar eficazmente o teletrabalho durante a pandemia.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm
Dicas sobre ergonomia em teletrabalho	Esta página eletrónica da OIT oferece dicas sobre teletrabalho, incluindo como melhorar a ergonomia nos escritórios no domicílio.	https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_740271/lang--es/index.htm
<i>An employers' guide on managing your workplace during COVID-19</i>	Este guia foi desenvolvido pelo departamento da OIT para as atividades dos empregadores (OIT-ACT/EMP) e fornece orientações sobre como gerir o local de trabalho e proteger trabalhadores e trabalhadoras, incluindo a segurança e a saúde no trabalho.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public---ed_dialogue---act_emp/documents/publication/wcms_741584.pdf
Garantir a Segurança e Saúde no Trabalho Durante a pandemia	Este relatório, da OIT, explora os riscos de segurança e saúde no trabalho (SST) decorrentes da propagação da doença do coronavírus. Discute os riscos psicossociais, a ergonomia e outros riscos importantes de SST relacionados com a pandemia da COVID-19	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public---ed_protect/--protrav---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
<i>Family-Friendly Policies and other good Workplace Practices in the Context of COVID-19: Key steps Employers can take</i>	Este documento, desenvolvido pela ONU MULHERES, pela OIT e a Unicef, fornece às entidades empregadoras passos concretos e fundamentais que poderão ser tomados no que diz respeito a acordos de trabalho flexíveis, opções para apoiar os cuidados a crianças, medidas de segurança e saúde no trabalho (SST) e formação em SST	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public---dgreports---gender/documents/publication/wcms_740831.pdf
<i>Telework in the 21st century: An evolutionary perspective</i>	Esta publicação oferece um novo quadro conceptual que explica a evolução do teletrabalho ao longo de quatro décadas.	https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_723395/lang--en/index.htm
<i>An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19</i>	Este guia foi desenvolvido pelo Departamento da OIT para as Atividades dos Empregadores (OIT-ACT/EMP) para apoiar as organizações representantes de empregadores (EBMO) a fornecer orientações práticas às suas empresas membro que implementaram protocolos de "trabalho a partir de casa" para o seu pessoal em 2020 como um acordo temporário alternativo durante a crise da COVID-19.	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public---ed_dialogue---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf
<i>Getting your workplace ready for COVID-19</i>	O documento desenvolvido pela OMS dá conselhos sobre formas simples de preparar os locais de trabalho para a COVID-19.	https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf?sfvrsn=bd671114_6&download=true

Designação	Breve descrição	Hyperlink
<i>Guidance for Action: Gender-sensitive private sector response to COVID-19 for accelerated and inclusive economic recovery</i>	Esta Nota de Orientação para a Ação, desenvolvida pela ONU MULHERES, destaca especificamente a dimensão de género dos planos de resposta e recuperação relacionados com a COVID-19.	https://www.weps.org/sites/default/files/2020-05/WEA-ActionBrief2-PrivateSector.pdf
<i>Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response</i>	Este recurso da OCDE contribui para a partilha de evidência sobre o papel e a eficácia de vários instrumentos de política.	http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-people-and-companies-to-deal-with-the-covid-19-virus-options-for-an-immediate-employment-and-social-policy-response-d33dffe6/
<i>Responding to the coronavirus</i>	Esta página eletrónica do <i>Chartered Institute of Personnel and Development</i> (CIPD) fornece aconselhamento, recursos e orientação atualizados para apoiar entidades empregadoras e profissionais na sua resposta à COVID-19.	https://www.cipd.co.uk/news-views/coronavirus
<i>Navigating COVID-19</i>	Esta página, da Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos (SHRM), oferece uma caixa de ferramentas para construir um Novo Mundo de Trabalho.	https://pages.shrm.org/futurework/?utm_source=all&utm_medium=digital&utm_campaign=brand~futurework~commercial
<i>Guide to Prolonged, Mass Teleworking During a Pandemic</i>	Este recurso, da <i>WorkLife HUB</i> , resume os papéis e responsabilidades mais importantes que as organizações, o seu pessoal e chefes de equipa devem seguir na preparação para uma situação de teletrabalho de emergência.	http://worklifehub.com/blog/teleworking-pandemic-guide
<i>Les conseils de la CNIL pour mettre en place du télétravail</i>	Esta página, pela <i>Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés</i> (CNIL), fornece ferramentas e documentos úteis para as organizações sobre como proteger dados durante o teletrabalho.	https://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail
<i>Seven Practical Human Factors and Ergonomics (HF/E) Tips for Teleworking/Home-learning using Tablet/Smartphone Devices</i>	Esta brochura, da <i>Japan Human Factors and Ergonomics Society</i> (JES) inclui sugestões orientadas para a ação para indivíduos que estão teletrabalho/ aprendizagem em casa usando dispositivos <i>tablet/smartphone</i> , com base no formato dos <i>Checkpoints</i> Ergonómicos preparados pela OIT/AIE.	https://m4v.211.myftpupload.com/wp-content/uploads/2014/10/7tips_guideline_0506_en_final.pdf
<i>IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19</i>	Este documento orientador, da Organização Internacional dos Empregadores (OIE), fornece orientações práticas às entidades empregadoras para compreender os principais desafios do teletrabalho em situações de emergência, bem como para fornecer medidas-chave para a sua implementação eficaz.	https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/covid-19/key-documents

Anexo II. – As formas de comunicação mais utilizadas durante a pandemia da COVID-19

Categoria	O quê/Porquê	Frequência	Ferramenta
Organização do Trabalho			
Reuniões gerais (<i>All-hands</i>) ou reuniões rápidas (" <i>Huddle</i> ")	Para partilha de informações e atualizações essenciais da organização, garantindo assim que toda a gente está alinhada	Semanal ou mensal	Vídeoconferência
Reuniões de arranque ou rearranque de grupos	Para definir expectativas, criar diretrizes e orientações, discutir questões práticas e gerar entusiasmo	No arranque do grupo de teletrabalho e repetidas mensalmente	Vídeoconferência
Acompanhamento regulares	Para evitar falhas de comunicação, envolver e motivar as equipas, e obter <i>feedback</i> sobre as capacidades de telegestão; formulários: conversas individuais ou reuniões de equipa	Diárias ou semanais, planeadas, dependendo do projeto	Vídeoconferência, telefone, aplicações móveis para envio de mensagens
Gestão de desempenho			
Conversas de aconselhamento (<i>Coaching</i>)	Para falar sobre a progressão dos/as trabalhadores/as e as oportunidades de mudança, estabelecer pontos de ação	Mensal	Vídeoconferência
Revisão do progresso de forma individual e em equipa	Para acompanhar o Plano de Trabalho, identificar preocupações, discutir o progresso, alinhar face aos objetivos	A cada duas semanas	Vídeoconferência
Desenvolver confiança			
Encontros informais e sociais	Para manter os vínculos e ajudar os/as trabalhadores/as remotos a manterem-se ligados/as e envolvidos/as	Semanal	Vídeoconferência
Bem-estar			
Ligação rápida	Para recolha de informação sobre saúde mental e física dos trabalhadores e trabalhadoras	Diária, a cada dois dias	Telefone, aplicações móveis de envio de mensagens
Resolução de problemas			
Sessão de Perguntas e Respostas com a Gestão	Para evitar rumores e responder a preocupações ansiedades; para clarificar a narrativa junto da sua equipa e para ter uma ideia dos sentimentos da equipa	Semanal ou Mensal	Vídeoconferência
Promover a cultura da empresa	Para chegar a todas as pessoas e reforçar os valores e a missão	Semanal ou Mensal	Vídeoconferência

Anexo III. – Lista de verificação

Tempo de trabalho e organização do trabalho

	SIM	NÃO
Existem planos individuais de teletrabalho escritos e aprovados para todas as pessoas abrangidas por esta modalidade, que incluem horas de trabalho e horário de contacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi acordado e estabelecido um sistema comum de sinalização da disponibilidade de contactos entre os membros das equipas e dirigido ao atendimento a clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram criadas equipas multidisciplinares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As competências do pessoal foram analisadas e mapeadas e houve reafecção de pessoas entre as equipas, quando necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestão do desempenho

	SIM	NÃO
Os resultados esperados foram clarificados e articulados de forma clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram acordados prazos e horizontes temporais realistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As chefias diretas e chefes de equipa tiveram formação e estão comprometidos com a gestão por resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cultura de <i>feedback</i> da organização foi avaliada e adaptada ao teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Digitalização

	SIM	NÃO
As necessidades tecnológicas e os recursos necessários para o teletrabalho foram avaliados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O nível de competências tecnológicas das pessoas em teletrabalho foi avaliado e foi proporcionada formação relativa à utilização dessas ferramentas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A política interna de utilização das tecnologias e das ferramentas digitais foi revista de modo a incluir a utilização de dispositivos próprios (pessoais) bem como as modalidades de apoio financeiro ou material para a realização do trabalho a partir de casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre o apoio técnico foi amplamente divulgada junto do pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação sobre proteção de dados e privacidade está disponível e tem visibilidade em toda a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A recolha e tratamento de todos os dados pessoais estão em conformidade com as leis e regulamentos sobre privacidade aplicáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicação

	SIM	NÃO
Na página eletrónica da internet/intranet da organização foi criado um espaço específico destinado a disponibilizar informação e recursos de teletrabalho e atualizações às políticas internas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As regras de comunicação foram clarificadas e comunicadas às pessoas em teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre quando e como a supervisão direta pode ser contactada foi amplamente divulgada (em vários canais) às pessoas em teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi encorajada a utilização de formas de comunicação informal e social dentro das equipas e organizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segurança e Saúde no Trabalho

	SIM	NÃO
Foram identificados os riscos potenciais para a saúde e segurança que afetam as pessoas em teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas em teletrabalho foram informadas dos seus direitos e deveres relacionados com a sua própria saúde e segurança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram exploradas oportunidades de apoio à saúde física e mental dos trabalhadores e trabalhadoras e foram adotadas medidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi analisada e concedida a possibilidade de levar emprestado equipamento ergonómico (cadeiras, monitores) do escritório durante a duração do teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Implicações legais e contratuais

	SIM	NÃO
As políticas governamentais e apoios disponíveis para entidades empregadoras cujos/as trabalhadores/as estão em teletrabalho foram revistos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os pacotes de salariais e de benefícios foram revistos e ajustados se necessário, no contexto de teletrabalho prolongado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram avaliadas e clarificadas as questões legais e fiscais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram revistos e processados vistos, licenças de trabalho e outras formalidades para trabalhadores internacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formação

	SIM	NÃO
São aplicados inquéritos <i>online</i> , com regularidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação e o apoio às pessoas em teletrabalho e à sua supervisão foram avaliados e disponibilizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação e o aconselhamento e orientação em competências transversais (<i>soft skills</i>), aspetos e regras comportamentais foram considerados e disponibilizados tanto para trabalhadores como para a gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

	SIM	NÃO
Foi oferecido apoio e flexibilidade às pessoas em teletrabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação aberta e cooperação entre as chefias diretas e trabalhadores/as em torno do agendamento, disponibilidade e estabelecimento de fronteiras foram incentivadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os desafios do trabalho a partir de casa com crianças a cargo, na sequência do encerramento de escolas e creches, foram tidos em conta e as medidas de apoio foram discutidas e implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Confiança e Cultura Organizacional

	SIM	NÃO
As relações sociais entre os membros da equipa foram encorajadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de afinidades e de recursos de apoio foram encorajados a continuar a trabalhar e a reunir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação regular, franca e positiva por parte de gestores seniores foi implementada, incorporando também sessões de Perguntas e Respostas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Género

	SIM	NÃO
São abordadas as barreiras e crenças normativas relacionadas com a dimensão de género para ultrapassar estereótipos e enviesamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres e a dimensão de género foram consideradas pela equipa de missão e respostas à COVID-19.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A recolha de dados foi ajustada de forma a obter dados desagregados por sexo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foram disseminadas, junto das pessoas em teletrabalho, medidas de sensibilização e apoio sobre a violência doméstica e de género, com informação sobre onde procurar apoio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As iniciativas de liderança feminina e os programas de desenvolvimento foram mantidos durante a crise da COVID-19 e o teletrabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo IV. – Tabela comparativa de 3 leis nacionais sobre teletrabalho (Itália, El Salvador e Chile)

O quadro abaixo apresenta uma visão geral comparativa de três exemplos de legislação nacional sobre teletrabalho, que foram adotadas como resposta à pandemia

Áreas-chave da legislação de teletrabalho / País	El Salvador Decreto N.º 600 que contém a Lei de Regulação do teletrabalho em 20/03/2020	Itália Lei N.º 27/2020, e Decreto-lei N.º 34/2020 "Decreto Rilancio"	Chile Lei 21.220 sobre Trabalho a Distância e Teletrabalho em 01/04/2020
Proporciona uma definição do estatuto legal (teletrabalho, teletrabalhador)	X	X	
Apresenta um referencial para as condições e regras de emprego (direitos, aplicabilidade, duração ou prazo máximo, regresso ao local de trabalho, cessação, acesso ao local de trabalho, recusa, etc.)	X	X	X
Define as condições de proteção de dados e as questões de privacidade			
Apresenta um referencial para a segurança e saúde organizacionais (écrans de visualização, stress e saúde mental, etc.)		X	X
Inclui disposições específicas relativas às responsabilidades das partes, tais como o transporte de equipamento de escritório para o domicílio, ou a manutenção desses equipamentos			
Inclui informações sobre equipamentos e compensações por custos incorridos no caso da utilização de equipamento pessoal para trabalhar (ferramentas, portáteis, etc.)	X	X	X
Requer um acordo escrito, ou referência ao acordo coletivo aplicável, como condição para exercer o teletrabalho	X	X	X
Exige que responsáveis e trabalhadores completem formação em teletrabalho		X	
Fornece informação sobre a organização do trabalho (tempo de trabalho e horas extraordinárias, frequência do teletrabalho, local de realização, volume de trabalho, medição e avaliação do desempenho, expectativas, relatórios, monitorização, etc.)	X	X	X
A sua aplicação requer uma forma de consulta aos parceiros sociais; inclui uma referência específica relativa à representação coletiva de quem está em teletrabalho		X	
Exige que as organizações designem uma pessoa responsável pelo teletrabalho (gestor/a de teletrabalho)			
Inclui referência à flexibilidade ou ao direito a desligar		X	X
Inclui referência à natureza do teletrabalho (voluntário)	X	X	
Oferece informação sobre a forma como o teletrabalho deve ser implementado (procedimentos de execução), incluindo aspetos formais, tais como procedimentos de comunicação de acidentes, ou questões relativas às apólices de seguro			
Faz referência ao papel da inspeção (inspetores/as do trabalho ou representantes dos trabalhadores) nos locais de teletrabalho			

Anexo V. - Casos exemplificativos

Caso exemplificativo 1 – Banco Multinacional de Serviços Financeiros (Canadá)

O banco empregava cerca de 45.000 pessoas a 31 de janeiro de 2020, das quais apenas 5 por cento trabalhava remotamente antes da crise da COVID-19. A pandemia da COVID-19 levou o banco a fazer uma reavaliação significativa às suas políticas referentes ao local de trabalho. Antecipou que uma proporção próxima de 80 por cento do seu pessoal – cerca de 36.000 – poderá adotar novas modalidades de trabalho flexível que combinem o trabalho a partir de casa com idas ao escritório, mesmo depois de ultrapassada a pandemia (Alexander, 2020)

Quais foram algumas das medidas que a organização implementou em consequência da pandemia da COVID-19?

Em termos de ergonomia, o banco focou-se na criação de um modelo sustentável de trabalho a partir de casa que permite dotar o pessoal com as ferramentas e tecnologia adequadas para poderem ser produtivos remotamente. Quem trabalha a partir de casa recebeu computadores portáteis; para algumas funções, foram disponibilizadas soluções tecnológicas adicionais, designadamente écrans de visualização, auscultadores e outros *itens* necessários para a produtividade num ambiente remoto.

As capacidades remotas da rede VPN da empresa permitiram aos/às trabalhadores/as, cujas funções poderiam ser desempenhadas remotamente, trabalhar a partir de casa durante o horário de trabalho regular. Devido a outros impactos da COVID-19, como o encerramento de escolas, o encerramento de centros de cuidados de pessoas idosas, a gestão está a trabalhar em conjunto com trabalhadores/as para proporcionar alguma flexibilidade dadas as solicitações externas.

O ano fiscal do banco decorre de 1 de novembro – 31 de outubro. A gestão fez pontos-de-situação intercalares a meio do ano com o pessoal com vista a adaptar os objetivos tendo em conta as tarefas novas e as adiadas.

As comunicações do pessoal ao longo da crise da COVID-19 têm sido robustas. A abordagem que adotaram incluiu alguns dos seguintes exemplos:

- ▶ Reforço da resiliência entre si, através da divulgação de informações atualizadas e baseadas em factos sobre a pandemia, alavancando os canais digitais, incluindo a *Response Hub* (a página de abertura na rede interna, *Intranet*), *on-the-Go* (uma página de informação para redes móveis) e a rede *LinkedIn*.
- ▶ Foi criado um guia detalhado sobre a COVID-19, o *People Leader Guide*, para orientar a gestão no período de resposta à pandemia através de ferramentas de apoio. O Guia tem sido atualizado com regularidade e foi divulgado junto de 6000 quadros durante a crise. O conteúdo mais relevante inclui elementos centrais à resposta do banco, programas avançados de RH das empresas e apoio detalhado para abordar diferentes cenários relacionados com do pessoal.
- ▶ Adaptação do canal empresarial de mensagens para o envio de informação relevante e específica do negócio por parte de líderes de confiança.
- ▶ Promoção de sessões de educação empresarial com consultoria médica e de saúde mental para dotar os trabalhadores e trabalhadoras de factos; as sessões estão disponíveis para todas as pessoas tendo já participado mais de 10.000.
- ▶ Desenvolvimento de mecanismos de consulta e medição da tensão arterial do pessoal para saber como está e como se sente.

A saúde e segurança do seu pessoal e clientes tem sido o principal foco da sua resposta à COVID-19. Práticas de saúde e segurança bem estabelecidas em todos os estabelecimentos de trabalho em atividade, incluindo medidas de distanciamento físico e maior rigor na limpeza. Exemplos adicionais incluem:

- ▶ Fornecimento de proteção facial (máscaras) para os locais onde existe trabalho presencial.

- ▶ Instalação de barreiras protetoras em sucursais bancárias com atendimento ao público.
- ▶ Divulgação de informação e educação sobre práticas de higiene.

Para abordar as questões de saúde, a organização também adotou as seguintes medidas:

- ▶ Divulgação de informação por especialistas de saúde através de sessões virtuais de perguntas e respostas, com mais de 10.000 participantes.
- ▶ Lançamento de um serviço de saúde virtual destinado a trabalhadores elegíveis no Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, disponibilizando uma linha, em funcionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana, de ligação a pessoal médico e de enfermagem.
- ▶ Disponibilização de ferramentas e recursos para apoiar a saúde mental durante a crise, incluindo "*Wellness Bursts*" (explosões de bem-estar), guias para o trabalho a partir de casa e uma oferta de programas de apoio ao pessoal em permanente evolução.

Medidas adotadas pelo banco em virtude do desconfinamento, do regresso ao trabalho e retoma da atividade normal

Esta empresa de serviços financeiros está a aplicar uma abordagem deliberada e faseada que inclui o regresso progressivo ao trabalho em pequenas vagas ao longo dos próximos meses. Nenhuma pessoa vulnerável fará parte destas vagas. A empresa aplicou um inquérito para compreender as situações pessoais e preferências relacionadas com o regresso ao trabalho. O protocolo de preparação inclui cinco fatores para apoiar as decisões de reabertura: preparação externa, preparação das pessoas, novos modelos normais (Modelos Operacionais Casa/ Híbridos/*Hub*), preparação do negócio, preparação empresarial.

Caso Exemplificativo 2 – Direção-geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) (Portugal)

Na sequência de uma declaração de estado de emergência, o Governo português colocou em prática várias medidas de natureza temporária e excecional com o objetivo de conter a propagação do vírus da COVID-19, mantendo, na medida do possível, operacionais as entidades públicas para assegurar a continuidade da prestação de serviços públicos. É importante esclarecer que as medidas adotadas pela DGAEP, enquanto organismo público, refletem as orientações políticas incorporadas em vários atos legislativos publicados no contexto da pandemia da COVID-19.

Foram adotadas medidas específicas por todas as entidades do setor público, desde serviços de saúde e cuidados familiares até às condições de trabalho. Relativamente às condições de trabalho, o teletrabalho foi estabelecido como modalidade de trabalho obrigatória para a administração pública sempre que tal fosse compatível com o exercício das funções, independentemente da forma de relação contratual. Como consequência da pandemia da COVID-19, em maio de 2020, 88 por cento do pessoal da DGAEP trabalhara a partir de casa a tempo completo.

É relevante frisar que todas as pessoas em teletrabalho mantiveram na íntegra os seus salários e subsídios de almoço. Apenas quem desempenhavam funções essenciais, e cujo trabalho não podia ser realizado remotamente, trabalhara a partir dos seus locais de trabalho habituais. Quando não se encontravam em teletrabalho poderia ser-lhes solicitado que desempenhassem funções com base nos seguintes termos:

- ▶ Nos casos em que não seja possível garantir a distância mínima de segurança recomendada, deverá ser adotado um horário fora do pico.
- ▶ Horários de trabalho específicos podem ser adotados ao longo da semana ou do mês.
- ▶ Excecionalmente, e sempre que outra modalidade não pareça possível, podem optar pela modalidade de horários de trabalho concentrados.

- ▶ A emergência de saúde pública é considerada uma razão justificável para a autorização do regime de jornada contínua, o que deverá, conseqüentemente, diminuir o período normal de trabalho em uma hora.
- ▶ Utilização de esquemas de adaptabilidade e bancos de horas.

Para além destas medidas, nomeadamente no que diz respeito à organização do tempo de trabalho, também há necessidade de proceder a uma reorganização dos locais de trabalho para permitir a distância física de segurança e, sempre que possível, a redução do número de pessoas a trabalhar em cada sala.

A DGAEP efetuou uma avaliação das necessidades em termos de infraestruturas tecnológicas (por exemplo, ligações VPN) para implementação de teletrabalho em larga escala, após identificar, departamento a departamento, quem é que iria estar em teletrabalho e quem iria trabalhar no escritório numa base rotativa.

Envolvimento sindical

Como resultado da primeira declaração de estado de emergência, que vigorou entre 19 de março e 2 de abril de 2020, foram suspensos alguns direitos, liberdades e garantias, dada a natureza deste estado de emergência específico, tal como previsto na Constituição.

O âmbito desta suspensão de direitos incluiu o direito à consulta e à participação dos sindicatos na elaboração de medidas legislativas excecionais de ajustamento para o combate à pandemia. Esta suspensão resultou da necessidade de assegurar que não existiriam atrasos na entrada em vigor desta legislação.

Todas as medidas legislativas e administrativas adotadas no contexto da crise, que dependem da declaração de estado de emergência, foram ratificadas.

No entanto, com a renovação da declaração de estado de emergência, de 3 a 17 de abril, o diálogo social foi retomado, ainda que com limitações. É reconhecido o direito das comissões de trabalhadores e da participação das associações sindicais, desde que o exercício deste direito não represente um atraso na entrada em vigor de medidas legislativas urgentes e que os prazos e condições de consulta possam ser limitados.

Principais desafios e lições aprendidas

O desafio mais significativo para qualquer serviço público, incluindo a DGAEP, foi criar as condições tecnológicas, num curto espaço de tempo, para conseguir manter a maioria das pessoas em teletrabalho. Embora o teletrabalho já fosse utilizado na Administração Pública Portuguesa, a sua utilização não era generalizada.

O papel das lideranças foi outro grande desafio para a DGAEP, uma vez que houve a necessidade de as lideranças se adaptarem rapidamente à gestão das equipas à distância. As suas preocupações recaíam, por um lado, na forma de garantir a sustentabilidade da motivação e bem-estar das pessoas, evitando o seu isolamento social e promovendo a relação com colegas e, por outro lado, na forma de garantir os níveis habituais de produtividade e conseqüentemente o funcionamento dos serviços. A este respeito, o facto de a Administração portuguesa ter redefinido e estar a aplicar desde 2004, um modelo de gestão baseado na gestão por objetivos, tem-se revelado uma grande vantagem na avaliação do desempenho do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

Outro desafio relaciona-se com as competências das lideranças. As competências existentes são suficientes ou o teletrabalho em massa requer novas competências? Que capacidades? As lideranças têm estado à altura do desafio colocado pela crise da pandemia? O que deve ser feito como pessoal menos qualificado (por exemplo, pessoal auxiliar, telefonistas), cujos postos de trabalho não são adequados para o teletrabalho, e com aquelas pessoas que pertencem a grupos de risco (por exemplo, com têm doenças crónicas ou mais de 65 anos) e não podem trabalhar presencialmente? Estas são algumas das questões que surgiram, mas para as quais ainda não se obtiveram respostas.

Com base no *feedback* dos trabalhadores e trabalhadoras, quem ficou com crianças pequenas em casa devido ao encerramento de creches e escolas e/ou quem ficou com outros familiares, em situação de dependência, a cargo, estão a ter dificuldades em conciliar a vida profissional e familiar. Algumas pessoas referem que só conseguem trabalhar sem interrupções à noite quando as crianças estão a dormir. Quando o pai ou a mãe também está teletrabalho, houve necessidade de implementar um sistema de rotatividade para cuidar dos respetivos dependentes. Esta situação é considerada muito geradora de *stress*. No entanto, as pessoas em teletrabalho sem crianças ou com crianças crescidas não declaram estes problemas.

O alargamento forçado do teletrabalho na Administração Pública portuguesa e na DGAEP quase dois meses após a introdução do teletrabalho a tempo completo levou a que algumas pessoas a mostrar sinais de saturação. Algumas têm manifestado interesse em regressar aos locais de trabalho numa base rotativa com colegas ou na base de 2 a 3 dias por semana. Muito provavelmente, a nova organização normal do tempo de trabalho implicará trabalho remoto alternado com trabalho presencial.

A criação de grupos de redes sociais, especialmente no *WhatsApp*, revelou-se muito positiva na manutenção do contacto entre colegas do mesmo departamento, não apenas para discutir questões relacionadas com o trabalho, mas também para manter conversas sociais informais. É uma forma de ajudar a promover a coesão do grupo e evitar o isolamento social, com importantes benefícios para a saúde mental das pessoas em teletrabalho, uma vez que ajuda a manter um nível de equilíbrio psicológico e emocional.

Reuniões virtuais periódicas com as equipas para manter uma certa normalidade de gestão, bem como o contacto regular do pessoal com a equipa de gestão, têm-se revelado uma boa prática que contribuiu para quebrar o sentimento de isolamento e o potencial de desinteresse dos responsáveis.

Durante a pandemia da COVID-19, o organismo responsável pela formação na Administração Pública (AP) portuguesa, em colaboração com algumas universidades, disponibilizou uma oferta de formação *online* gratuita. Esta ferramenta permitiu acompanhar a formação de forma autónoma e construir de forma rápida e significativa novas competências de modo interativa. Cada participante gere o seu tempo de forma independente e flexível, uma vez que esta ferramenta é acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Foram também organizados dez *webinars* para o setor público. O módulo de formação também tem sido utilizado para melhorar as competências de trabalhadores/as manuais (*blue-collar workers*), cujas funções não são compatíveis com o teletrabalho. Com base no sucesso da formação *online* disponibilizada tanto para entidades empregadoras como para trabalhadores/as, a AP está a planear uma implementação mais generalizada desta ferramenta no futuro.

A pandemia do coronavírus destacou a importância do teletrabalho na administração pública, prevenindo o colapso dos serviços públicos, que têm continuado a funcionar, embora em alguns casos com algumas limitações compreensíveis.

"Estou convencida, por um lado, de que após a crise da COVID-19, a implementação desta modalidade de trabalho será mais rápida e mais abrangente no serviço da administração pública e, por outro lado, que a nova organização do tempo de trabalho irá alternar entre o teletrabalho e o trabalho presencial, de acordo com a natureza do trabalho e as necessidades das entidades empregadoras e dos trabalhadores num dado momento, salvaguardando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como o bem-estar físico, psicológico e emocional. O apoio do Governo, através de políticas de gestão de recursos humanos mais flexíveis, é fundamental para promover o teletrabalho, tornando-o o novo normal do trabalho." – Teresa Ganhão – Diretora de Departamento, Departamento de Comunicação e de Gestão da Cooperação.

Caso exemplificativo 3 – *Malta Enterprise* (Malta)

A Agência de Desenvolvimento Económico do Governo de Malta (*Malta Enterprise*) é responsável por atrair investimento direto estrangeiro para Malta e garantir que as empresas que operam a partir de Malta gozem de um ambiente de negócios adequado à inovação, consolidação e expansão da sua atividade económica. Essa função é desempenhada em várias dimensões, incluindo, mas não limitado a um papel de aconselhamento ativo ao nível da defesa de medidas de política, assessoria do Governo sobre estratégia económica, e o desenvolvimento de medidas de apoio especializadas.

Um dos domínios-chave de política que o Governo maltês abordou como resposta à pandemia da COVID-19 foi o trabalho remoto, o qual, juntamente com outros regimes de trabalho flexíveis, já estava a ganhar terreno antes da crise. Encorajar as pessoas a trabalhar a partir de casa, limitar as interações entre diferentes famílias e impedir reuniões no local de trabalho foram medidas de mitigação importantes para conter a propagação do vírus da COVID-19. O Governo maltês anteviu que a promoção e adoção de teletrabalho durante este período poderia efetivamente iniciar uma mudança positiva na forma como algumas empresas encaravam o teletrabalho. Importa também sublinhar que a crescente aceitação do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19, poderá levar a taxas mais elevadas de participação da mão-de-obra feminina no futuro.

Os dados recolhidos pelo Instituto Nacional de Estatística maltês, através do seu inquérito à população ativa, mostram que enquanto durante 2019, em média, 12 por cento da população empregada se encontrava em teletrabalho fosse de 12 por cento, esta percentagem tinha subido para 33 por cento no final de março de 2020. Perspetiva-se um aumento ainda maior até abril de 2020.

Facilitar as atividades de teletrabalho

No dia 16 de março de 2020, a *Malta Enterprise* (ME) emitiu um documento de orientação e um formulário de candidatura ao abrigo do Programa de Desenvolvimento e Continuidade da Atividade empresarial, destinado a facilitar às entidades empregadoras a disponibilização de modalidades de teletrabalho ao seu pessoal que pudesse realizar o seu trabalho a partir de sua casa. O concurso lançado ao abrigo deste programa apoiou entidades empregadoras e trabalhadores/as independentes no investimento em tecnologias que permitissem o teletrabalho, cobrindo parcialmente os custos das soluções de teletrabalho.

O programa de apoio foi limitado a 500 euros por acordo de teletrabalho e 4.000 euros por empresa. O incentivo financeiro era atribuído quando 45 por cento do custo elegível tivesse sido incorrido no período entre 15 de fevereiro e 8 de maio de 2020. A elegibilidade estava condicionada a não ter tido um contrato de teletrabalho ativo antes de 15 de fevereiro de 2020.

O convite à submissão de candidaturas vigorou inicialmente durante 3 semanas com um nível relativamente baixo de participação, uma vez que os fornecedores de equipamentos informáticos não esperavam um aumento tão elevado na procura de equipamentos informáticos portáteis e de soluções de teletrabalho. O período de candidaturas foi então prolongado por mais cinco semanas e a participação durante o período de prorrogação foi exponencial. Durante o período de vigência do regime, a *Malta Enterprise* recebeu um total de 1.001 candidaturas, das quais cerca de 845 foram consideradas elegíveis para serem apoiadas ao abrigo daquele programa. Cada candidatura cobria normalmente entre quatro a 10 acordos de teletrabalho. O programa também abrangeu empresários em nome individual que poderiam prestar serviços aos seus clientes através de soluções de media em linha. No seu conjunto, os incentivos concedidos abrangeram cerca de 3.740 acordos de teletrabalho. A *Malta Enterprise* estima que o montante atribuído a promotores, ao abrigo deste programa, totalize cerca de 1,2 milhões de euros.

Principais desafios e lições aprendidas

A *Malta Enterprise* emprega cerca de 100 pessoas, e funciona como ponto central de contacto para as empresas relativamente a todos os incentivos que o Governo lançou em relação à COVID-19. Para a ME esta tarefa nem sempre foi fácil, uma vez que o volume de candidaturas para análise foi

significativo e o tempo de resposta a quaisquer perguntas e à disponibilização de assistência era crítico. O principal desafio foi a afetação eficaz dos recursos a todos os programas implementados.

A ME exigia que cada rubrica apoiada fosse acompanhada de cópias da documentação financeira necessária e de comprovativos de pagamento (ao fornecedor), criando registos verificáveis em contexto de auditoria. Este requisito constituiu um desafio para as pequenas empresas menos habituadas a este tipo de procedimentos administrativos, resultando numa série de interações entre a ME e os promotores para garantir que toda a documentação necessária fosse fornecida.

Continuação

Por enquanto, sempre que possível, as pessoas ainda estão a ser encorajadas a continuar a trabalhar a partir das suas casas. Esta é uma medida crucial para garantir a manutenção de níveis mínimos de risco de contágio. O Governo está a dar o exemplo ao anunciar que a diretiva relativa à autorização para que o setor público continue a trabalhar a partir de casa, foi prolongada. As empresas privadas que operam em setores onde o teletrabalho é permitido, também estão a seguir a mesma abordagem. De modo geral, existe um consenso geral, em Malta, de que, sempre que possível, as pessoas devem permanecer em teletrabalho.



Informação de contacto

Organização Internacional do Trabalho

Route des Morillons, 4
CH-1211 Genebra 22
Suíça

Mercados de Trabalho Inclusivos,
Relações Laborais e Condições de
Trabalho

Email: inwork@ilo.org