



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



CAPP
Centro de Administração
e Políticas Públicas

Teletrabalho

Uma Implementação
Efetiva e Sustentável

POLICY BRIEF



PROJETO UIDB/00713/2020
COORDENADO POR SÓNIA P. GONÇALVES

fct Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia

Teletrabalho

Uma Implementação Efetiva e Sustentável

INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho, obrigando governos, organizações e líderes a adaptarem as suas políticas e práticas. Este *policy brief* analisa as experiências e melhores práticas do teletrabalho na administração pública e no setor privado, fornecendo uma perspectiva integradora do passado, presente e futuro.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS

- **Pré-pandemia:** Investigação com foco nos fatores organizacionais e tecnológicos influenciadores do teletrabalho. A experiência de teletrabalho era menos stressante, associada a qualidade de vida. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) maioritariamente presenciais.
- **Pandemia:** Investigação com foco no bem-estar dos teletrabalhadores, na interdependência das tarefas e na adaptação a novas tecnologias. O teletrabalho experienciado como uma sobrecarga. Digitalização ou suspensão das práticas de GRH.
- **Pós-pandemia:** Continuação do foco no bem-estar dos teletrabalhadores, na interdependência das tarefas e na adaptação a novas tecnologias. A experiência de teletrabalho volta a ser positiva. Práticas de GRH digitais e presenciais.

CONCLUSÃO

A adoção do teletrabalho trouxe mudanças significativas para todos os *stakeholders* envolvidos nas dinâmicas sociais, organizacionais, laborais, familiares e individuais. Pela complexidade que lhe está associada é premente a reflexão e monitorização da implementação do teletrabalho, seja em formato integral ou híbrido.

METODOLOGIA

Revisão sistemática de literatura: analisados 90 estudos no período de 1989-2023.
42 entrevistas a líderes da Administração Pública, profissionais de RH e teletrabalhadores.

RESULTADOS

O que tem sido estudado?

No período pré-pandêmico, os estudos destacaram diversos fatores que influenciam o teletrabalho, desde organizacionais a tecnológicos.

O período pandêmico e pós-pandêmico os estudos mostraram uma preocupação com o bem-estar dos teletrabalhadores, a interdependência das tarefas, e a adaptação a novas tecnologias.

Quais os fatores-chave para a implementação na Administração Pública na opinião dos líderes de topo?

Seis fatores-chave para a transição bem-sucedida para um modelo híbrido: comunicação eficaz, relações significativas, motivação baseada na confiança, autonomia contínua, liderança de apoio e equilíbrio trabalho-vida.

O que pensam os Gestores de Recursos Humanos?

- **Vantagens:** incremento da produtividade, melhor conciliação trabalho-família, economia de tempo em deslocações, melhor uso do espaço e maior atratividade no recrutamento.
- **Desvantagens:** desligamento emocional, declínio da comunicação e perda de identidade
- Digitalização significativa dos processos de RH com a COVID-19 e que perduram no pós-pandemia. Preferência por *onboarding* presencial inicial.
- O perfil ideal de teletrabalhador inclui competências pessoais, instrumentais e interpessoais.

Quais as experiências dos teletrabalhadores antes, durante e após a pandemia?

O teletrabalho antes da pandemia era menos stressante, associado à qualidade de vida.

Durante a pandemia, houve sobrecarga de papéis e medo pela saúde e emprego, que diminuiu após a pandemia, voltando a ser visto como positivo.

Observa-se um processo de aprendizagem e transformação nas culturas organizacionais, beneficiando indivíduos e organizações.

Porque é importante refletir sobre as políticas e práticas associadas ao teletrabalho?

Num contexto de crescente digitalização e mudanças nas práticas laborais discutir o teletrabalho é importante para compreender o seu impacto no desempenho individual e organizacional, identificar as melhores práticas de gestão e promover um equilíbrio saudável entre vida pessoal e o profissional.



O que podem as entidades com responsabilidade nas políticas de emprego fazer?

1. Desenvolvimento de regulamentação específica para teletrabalho

AÇÕES RECOMENDADAS

- Criar e implementar regulamentações claras e abrangentes que definam os direitos e deveres de empregadores e trabalhadores em regime de teletrabalho.
- Garantir que as regulamentações abordem questões como horas de trabalho, condições de trabalho, direito à desconexão e segurança e saúde no trabalho.

2. Promoção de formação e desenvolvimento para trabalhadores e empregadores

AÇÕES RECOMENDADAS

- Financiar programas de formação específicos para capacitar trabalhadores e gestores em habilidades necessárias para o teletrabalho, incluindo competências digitais e gestão do tempo.
- Incentivar as empresas a oferecerem programas de desenvolvimento contínuo para garantir que os trabalhadores permaneçam atualizados com as novas tecnologias e práticas de trabalho remoto.
- Criar campanhas de informação junto de empregadores sobre o regime do teletrabalho.

3. Incentivo ao investimento em infraestrutura tecnológica

AÇÕES RECOMENDADAS

- Oferecer incentivos fiscais ou subsídios para que empresas invistam em infraestruturas tecnológicas adequadas para o teletrabalho, incluindo *software*, *hardware* e segurança cibernética.
- Promover a expansão da infraestrutura de *internet* de alta velocidade, especialmente em áreas rurais e menos desenvolvidas, para garantir que todos os trabalhadores tenham acesso a uma conexão estável e rápida.

4. Garantia de Condições de Trabalho Saudáveis e Seguras

AÇÕES RECOMENDADAS

- Estabelecer diretrizes para garantir que os trabalhadores em regime de teletrabalho tenham acesso a condições de trabalho ergonómicas, incluindo mobiliário adequado e suporte técnico.
- Implementar políticas de saúde mental e bem-estar para apoiar trabalhadores em teletrabalho, oferecendo recursos e assistência para lidar com o isolamento e o *stress*.

5. Promoção da Equidade e Inclusão no Teletrabalho

AÇÕES RECOMENDADAS

- Desenvolver políticas que garantam a igualdade de oportunidades no teletrabalho, independentemente de género, idade, localização ou condições socioeconómicas.
- Incentivar a inclusão digital, oferecendo programas de literacia digital para trabalhadores que possam ter dificuldades com as novas tecnologias.

6. Monitorização e Avaliação Contínua das Políticas de Teletrabalho

AÇÕES RECOMENDADAS

- Criar mecanismos de monitorização para avaliar a eficácia das políticas de teletrabalho e o seu impacto na produtividade, bem-estar dos trabalhadores e economia.
- Realizar investigações regulares com empregadores e trabalhadores para identificar desafios e oportunidades, adaptando as políticas conforme necessário para responder às necessidades emergentes.
- Reforçar a monitorização e fiscalização do recurso ao teletrabalho.

7. Fomento à Cultura de Trabalho Flexível e Inovadora

AÇÕES RECOMENDADAS

- Promover campanhas de sensibilização sobre os benefícios do teletrabalho e trabalho híbrido, incentivando as empresas a adotarem práticas de trabalho flexíveis.
- Apoiar iniciativas que incentivem a inovação nas práticas de teletrabalho, incluindo a adoção de novas tecnologias e métodos de gestão.

8. Implementação de Políticas de Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal

AÇÕES RECOMENDADAS

- Incentivar as empresas a adotarem políticas de horário flexível e direito à desconexão para prevenir situações de *burnout* e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.
- Desenvolver políticas que promovam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, garantindo que os trabalhadores tenham flexibilidade para gerir as suas responsabilidades familiares e profissionais.



| O que podem os empregadores fazer?

1. Desenvolver programas de monitorização específicos para teletrabalho

AÇÕES RECOMENDADAS

- Implementar programas de fiscalização que garantam condições de trabalho adequadas e direitos dos trabalhadores.
- Criar campanhas de sensibilização sobre direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores, enfatizando o equilíbrio entre produtividade e bem-estar.

2. Promover programas de formação para supervisão e integração em teletrabalho

AÇÕES RECOMENDADAS

- Desenvolver e implementar programas de formação específicos para supervisores com equipas em teletrabalho.
- Oferecer formação de integração adaptada ao teletrabalho, incluindo a definição de metas adequadas e monitorização de desempenho.

3. Reavaliar políticas e canais de comunicação institucionais

AÇÕES RECOMENDADAS

- Definir uma política de comunicação interna, definindo regras e horários para o uso de telemóvel da empresa e outras vias de comunicação.
- Reavaliar e adaptar os canais de comunicação para garantir que a informação chegue a todos os teletrabalhadores.
- Implementar ferramentas de comunicação eficazes que reduzam o sentimento de isolamento e perda de identidade organizacional.

4. Disponibilizar ferramentas e suporte tecnológico

AÇÕES RECOMENDADAS

- Providenciar equipamentos ergonómicos e tecnologia necessária para um trabalho eficiente.
- Providenciar suporte com uma equipa de profissionais na área da tecnologia de informação e comunicação.
- Oferecer formação contínua em proficiência digital e novas soluções tecnológicas.

5. Estimular a criação de relações de trabalho profundas

AÇÕES RECOMENDADAS

- Organizar programas presenciais para fortalecer vínculos sociais entre trabalhadores.
- Promover comunicações assíncronas para evitar sobrecarga de reuniões e interações *on-line*.

6. Implementar práticas de promoção do bem-estar

AÇÕES RECOMENDADAS

- Implementar práticas de bem-estar *online* de forma equilibrada, evitando sobrecarga de interações.
- Continuar iniciativas de bem-estar para reduzir problemas de sedentarismo e mostrar preocupação genuína com a saúde dos trabalhadores.



O que podem os profissionais de Recursos Humanos fazer?

1. Definir modelos de trabalho claros e flexíveis

AÇÕES RECOMENDADAS

- Desenvolver guias detalhados sobre cada modelo de trabalho adotado pela organização.
- Permitir ajustes personalizados com base nas funções e nas preferências dos trabalhadores.
- Estabelecer critérios e processos claros para a mudança entre modelos de trabalho, se necessário.

2. Fomentar a comunicação e a coesão da equipa

AÇÕES RECOMENDADAS

- Realizar reuniões regulares de equipa, tanto presenciais quanto virtuais.
- Promover eventos sociais virtuais e presenciais para fortalecer os laços entre os trabalhadores.
- Utilizar ferramentas de comunicação colaborativas e incentivar o uso de câmaras em reuniões *on-line* para aumentar o contato visual.

3. Incentivar a conciliação trabalho-família e a gestão do tempo

AÇÕES RECOMENDADAS

- Oferecer formação sobre gestão do tempo e produtividade.
- Implementar políticas de desconexão digital para evitar o esgotamento.
- Fornecer suporte e flexibilidade para responder às necessidades familiares e pessoais dos trabalhadores.

4. Monitorar e avaliar o desempenho de forma eficiente

AÇÕES RECOMENDADAS

- Utilizar plataformas de gestão de desempenho que permitam o acompanhamento contínuo e a autoavaliação.
- Estabelecer objetivos claros e mensuráveis para todos os trabalhadores.
- Realizar avaliações de desempenho regularmente e incluir *feedbacks* constantes.

5. Investir em formação e desenvolvimento

AÇÕES RECOMENDADAS

- Desenvolver programas de formação híbridos que combinem sessões *on-line* e presenciais.
- Incentivar o uso de plataformas de *e-learning* para desenvolvimento profissional contínuo.
- Organizar *workshops* e *webinars* regulares sobre competências técnicas e comportamentais.





6. Suporte à atração e retenção de talentos

AÇÕES RECOMENDADAS

- Destacar a flexibilidade do teletrabalho nas estratégias de recrutamento.
- Expandir a procura por talentos para além das localizações tradicionais da empresa.
- Oferecer pacotes de benefícios que incluam suporte ao teletrabalho, como subsídios para equipamentos e *internet*.

7. Facilitar o *onboarding* e a integração

AÇÕES RECOMENDADAS

- Implementar programas de *onboarding* híbridos que incluam tanto atividades presenciais quanto virtuais.
- Atribuir mentores ou *buddies* para ajudar novos trabalhadores a se adaptarem.
- Fornecer recursos e materiais de orientação claros e acessíveis.

Policy brief desenvolvido no âmbito do projeto “O teletrabalho no contexto da transformação digital: Uma perspetiva integradora do passado, presente, futuro e *stakeholders*”, financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do Projeto UIDB/00713/2020, coordenado por Sónia P. Gonçalves.

DOI:10.33167/PB.713.PJ03

Mais informações:
<https://tinyurl.com/projetoteletrabalho>

