



# O Teletrabalho no Contexto da Transformação Digital

Uma Perspetiva Integradora do Passado, Presente, Futuro e Stakeholders

COORDENAÇÃO  
SÓNIA P. GONÇALVES

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

EDIÇÕES  
**ISCSP**  
ebook 



# **O Teletrabalho no Contexto da Transformação Digital**

Uma Perspetiva Integradora do Passado, Presente, Futuro e Stakeholders



COORDENAÇÃO  
**SÓNIA P. GONÇALVES**

# **O Teletrabalho no Contexto da Transformação Digital**

Uma Perspetiva Integradora do Passado, Presente,  
Futuro e Stakeholders

**Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

2024



INSTITUTO SUPERIOR  
DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



#### TÍTULO

### O Teletrabalho no Contexto da Transformação Digital:

Uma Perspetiva Integradora do Passado, Presente, Futuro e Stakeholders

#### COORDENAÇÃO

Sónia P. Gonçalves

#### AUTORES/AS

Fernanda Nogueira

Isabel Marques

José Luís Jacinto

Natalia Ordóñez Pascua

Raysa Rocha

Rosária Ramos

Sónia P. Gonçalves

#### EDIÇÃO E FIXAÇÃO DO TEXTO

Núcleo de Edições da Área de Edições e Documentação do ISCSP-ULisboa

**ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**

**CAPP – Centro de Administração e Políticas Pública**

Rua Almerindo Lessa, Campus Universitário do Alto da Ajuda

1300-663 Lisboa

[www.iscsp.ulisboa.pt](http://www.iscsp.ulisboa.pt)

**ebook** 

PUBLICAÇÃO ELETRÓNICA EM FORMATO PDF

ISBN 978-989-646-186-7

DOI:10.33167/978-989-646-178-7

Julho de 2024

Financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do Projeto UIDB/00713/2020.



Esta obra encontra-se sob a Licença Internacional  
Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0

# ÍNDICE

PREFÁCIO .....	7
INTRODUÇÃO .....	9
<b>I. ENQUADRAMENTO LEGAL DO TELETRABALHO</b>	
1. <b>O Teletrabalho no Quadro Jurídico Europeu</b> NATALIA ORDÓÑEZ PASCUA .....	15
2. <b>Regime jurídico do teletrabalho</b> JOSÉ LUÍS JACINTO .....	29
<b>II. RESULTADOS DO PROJETO</b>	
1. <b>Desempenho Através do Teletrabalho: Uma Revisão Sistemática da Perspetiva das Partes Interessadas Nos Períodos Anterior e Durante/Pós COVID-19</b> ISABEL MARQUES, RAYSA ROCHA, ROSÁRIA RAMOS, SÓNIA P. GONÇALVES & FERNANDA NOGUEIRA .....	51
2. <b>Trabalho Híbrido e Digitalização na Administração Pública Central Portuguesa: Explorando as Perspetivas dos Gestores</b> RAYSA ROCHA, FERNANDA NOGUEIRA & SÓNIA P. GONÇALVES .....	67
3. <b>O Teletrabalho na Perspetiva dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos</b> SÓNIA P. GONÇALVES .....	77
4. <b>Teletrabalho em Transformação: Experiências de Trabalhadores Portugueses nos Períodos Pré, Durante e Pós-Pandemia</b> ROSÁRIA RAMOS & SÓNIA P. GONÇALVES .....	93
<b>III. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	
1. <b>Considerações Finais</b> .....	113
2. <b>Recomendações</b> .....	117





# PREFÁCIO

## Emília Telo e Isabel Nunes

Ponto Focal Nacional da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho,  
Autoridade para as Condições do Trabalho

O ebook *O Teletrabalho no Contexto da Transformação Digital: Uma Perspetiva Integradora do Passado, Presente, Futuro e Stakeholders* é um contributo significativo para o conhecimento sobre a implementação e gestão do teletrabalho. A área da gestão de recursos humanos é uma área dinâmica e também extremamente desafiante que envolve diferentes dimensões de análise e atores. Não sendo o teletrabalho uma novidade, os últimos anos trouxeram mudanças claras às organizações, gestores, trabalhadores e sociedade.

Este ebook reforça e reflete várias componentes desta dinâmica, conciliando as visões profissionais e académicas, ao destacar o enquadramento legal europeu e nacional que suporta a implementação do teletrabalho nas organizações, mas também ao trazer resultados de investigações que mostram as perspetivas de gestores, de trabalhadores e dos setores público e privado. Não esquecendo um enquadramento integrador da investigação científica realizada nos últimos anos através de uma revisão sistemática de literatura. Os autores trazem ao leitor uma visão temporal do teletrabalho ao olhar para o contexto pré e pós COVID-19. O ebook integra, ainda, um conjunto expressivo de recomendações para reflexão e aplicação.

A investigação discutida no ebook tem a virtude e o potencial de aumentar o pensamento crítico e a compreensão sobre as dinâmicas associadas ao teletrabalho nas organizações e na própria sociedade. O objetivo é encorajar as organizações e os gestores a pensar e agir para promover contextos de trabalho saudáveis e sustentáveis, melhorando o desempenho organizacional, incentivando à inovação e às melhores práticas, em particular nesta modalidade de organização do trabalho.



# INTRODUÇÃO

Sónia P. Gonçalves

Centro de Administração e Políticas Públicas – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

Embora o teletrabalho não seja uma novidade nas organizações, a pandemia COVID-19 levou a uma alteração expressiva na sua utilização como resposta para garantir o funcionamento das organizações e a continuidade dos processos de trabalho. A pandemia conduziu assim a mudanças sem precedentes nas práticas de trabalho em todo o mundo, com o encerramento forçado de muitos locais de trabalho e a adoção súbita do teletrabalho a uma escala nunca experimentada (Labrecque et al., 2023). Antes da pandemia, o teletrabalho estava, em grande medida, limitado a indústrias e profissões específicas, tais como trabalhadores/as das TIC e pessoas com ensino superior (Haider & Anwar, 2023; Milasi et al., 2021). Com o surgimento da COVID-19, organizações de vários setores foram forçadas a adotar o teletrabalho de forma generalizada, resultando numa transformação significativa na dinâmica de trabalho e nas políticas organizacionais (Gonçalves et al., 2021). Apesar de o teletrabalho não significar necessariamente trabalhar a partir de casa, a proporção de pessoas empregadas que praticam o teletrabalho aumentou significativamente em Portugal e noutros países europeus durante os anos de pandemia (Eurostat, 2024<sup>[1]</sup>). Como resultado, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estimou que, em 2020, cerca de 34% das pessoas empregadas na Europa começaram a trabalhar em regime de teletrabalho (OIT, 2021). 988,1 mil pessoas, o que se traduz num aumento 1,9 pontos percentuais (p.p.) face ao último trimestre do ano passado e de 1,8 p.p. na comparação com o mesmo período de 2023.

---

1. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA\\_EHOMP/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP/default/table?lang=en)

Esta experiência generalizada de teletrabalho, com uma digitalização abrupta e forçada, despertou um interesse renovado no estudo dos seus efeitos em vários aspetos das organizações e dos trabalhadores, de forma a consubstanciar-se como uma verdadeira e proveitosa transformação digital do trabalho.

O projeto “O teletrabalho no contexto da transformação digital: Uma perspetiva integradora do passado, presente, futuro e *stakeholders*”, coordenado por Sónia P. Gonçalves, emergiu com o objetivo geral de proporcionar uma visão abrangente da experiência de teletrabalho. Nesse sentido, o projeto incorpora as perspetivas de diversos stakeholders e abrange um quadro temporal que se estende do período anterior à pandemia até ao pós-pandemia. Os resultados do projeto integram uma revisão sistemática de literatura, entrevistas a responsáveis pela gestão de recursos humanos na administração pública e no setor privado, e entrevistas a trabalhadores/as com experiências de teletrabalho antes, durante e após a pandemia. O presente ebook é um dos *outputs* previstos do projeto, destinado a divulgar os resultados e a constituir-se como uma ferramenta de trabalho e reflexão, informando, por um lado, os decisores e, por outro, os profissionais envolvidos na implementação do teletrabalho. Importa reforçar que o desenvolvimento deste ebook resultou de um trabalho extensivo de recolha, análise e sistematização de informações provenientes da análise de literatura científica e dos quarenta e dois testemunhos recolhidos nas organizações, dos quais vinte e um gestores de topo da administração pública central portuguesa, nove trabalhadores portugueses com experiência de teletrabalho antes, durante e após o período da pandemia e doze profissionais de recursos humanos.

O ebook organiza-se em três partes. A primeira parte aborda o enquadramento legal do teletrabalho, com um capítulo sobre o enquadramento jurídico europeu, da autoria de Natalia Ordóñez Pascua (Professora na Universidad de León, Espanha), e um capítulo sobre o enquadramento jurídico nacional, escrito por José Luís Jacinto (Professor no ISCSP-ULisboa, Portugal). A segunda parte apresenta a síntese dos resultados da investigação realizada pela equipa do projeto. Por fim, a terceira parte, inclui as considerações finais e recomendações, igualmente elaboradas pelos membros da equipa.

Não podemos terminar esta nota introdutória sem os agradecimentos. Ao Centro de Administração e Políticas Públicas que apoiou e financiou o projeto. A todos/as entrevistados, o nosso agradecimento pela partilha, interesse e colaboração neste projeto, do qual são parte essencial. Agradecemos também os valiosos contributos de Gisela Rodrigues, José Baptista e Elane Barroso no processo de recolha e transcrição das entrevistas e de Joaquim Fernando Gonçalves no processo de revisão e validação do presente documento.

Os autores esperam que o presente ebook possibilite a compreensão e reflexão crítica sobre as dinâmicas associadas ao teletrabalho nas organizações e na própria sociedade.

## Referências bibliográficas

- Gonçalves, S. P., Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Haider, M. & Anwar, A. I. (2023). The prevalence of telework under Covid-19 in Canada. *Information Technology and People*, 36(1), 196-223, <https://doi.org/10.1108/itp-08-2021-0585>
- ILO. (2021). Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond. Paper prepared for the 2nd Employment Working Group Meeting under the 2021 Italian Presidency of the G20. ILO.
- Labrecque C, Lecours A, Gilbert MH, & Boucher F. (2023). Workers' perspectives on the effects of telework during the COVID-19 pandemic on their well-being: A qualitative study in Canada. *Work*, 74(3), 785-798. <https://doi.org/10.3233/WOR-220029>
- Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU, *OECD Productivity Working Papers*, No. 21, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d5e42dd1-en>



PARTE I

# ENQUADRAMENTO LEGAL DO TELETRABALHO





1.

# O Teletrabalho no Quadro Jurídico Europeu

Natalia Ordóñez Pascua

Professora Contratada, Universidad de León

## Introdução

Embora a extensão massiva das fórmulas de trabalho remoto — e especialmente do teletrabalho — tenha sido uma consequência direta da pandemia sanitária, este tipo de prestação de serviços parece ter vindo para ficar. A pandemia COVID-19 representou uma mudança total de paradigma relativamente ao teletrabalho que deixou, sem dúvida, uma marca importante, tanto nos países europeus, como num grande número de empresas, as quais alteraram os seus acordos através da negociação coletiva com o objetivo de legislar alguns aspetos do exercício da fórmula laboral do teletrabalho.

A falta de regulamentação europeia obrigatória a este respeito, e a sua escassa regulamentação nos diferentes Estados-Membros, significou a necessidade de efetuar certas modificações nos sistemas jurídicos face à evidente expansão do teletrabalho em muitas empresas que, uma vez ultrapassada a emergência sanitária, não retornaram ao trabalho presencial conforme anteriormente. No entanto, a falta de diretivas, ou regulamentos específicos relativos ao teletrabalho, não significa a total falta de proteção dos teletrabalhadores que encontram garantias noutras normas europeias para a proteção das suas condições de trabalho.

Em qualquer caso, a Europa enfrenta o desafio de proceder ao tratamento de uma questão cada vez mais internacionalizada dada a globalização da economia a que assistimos e que não tem fronteiras no quadro da prestação de serviços; a isto há que acrescentar a evidente digitalização dos processos e a constante evolução tecnológica que afeta o mundo do trabalho e que tem um impacto especial em quem teletrabalha, pois desempenha as suas tarefas com um claro apoio nas tecnologias de informação e comunicação.

O precedente estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) no tratamento do trabalho no domicílio<sup>[1]</sup> foi ratificado por 7 países da União Europeia — Espanha, Bélgica, Bulgária, Eslovénia, Finlândia, Irlanda e Países Baixos — deixando os restantes países à margem, constituem hoje a Europa dos 27. Isto não significa que não tenham produção normativa a este respeito, mas sim que não consideraram necessário adquirir o compromisso que a assinatura deste acordo técnico exige. Em qualquer caso, é verdade que até à data a OIT não adotou nenhuma outra Convenção que se refira especificamente ao trabalho remoto e/ou teletrabalho, embora a Convenção 177 sobre o trabalho no domicílio inclua no seu âmbito de aplicação os teletrabalhadores que não alternam os seus dias com trabalho presencial.

A nível europeu, o documento mais notável a este respeito foi o Acordo Europeu sobre teletrabalho que, ainda hoje, constitui o quadro de referência para muitos Estados-Membros que não desenvolveram legislação específica a este respeito.

## 1. O acordo-quadro europeu

A transformação digital constitui um dos fatores fundamentais que têm influenciado as mudanças produzidas na natureza do trabalho, especialmente em matéria de flexibilidade, sendo a sua forma habitual de expressão o teletrabalho que, baseado nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), permite trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, e ao empregador permite manter o controlo dos seus trabalhadores durante a jornada de trabalho.

A referida realidade implicou a necessidade de estabelecer critérios mínimos para o desenvolvimento desta fórmula de desenvolvimento de trabalho, que se concretizou no âmbito da União Europeia no acordo-quadro europeu sobre o teletrabalho em 2002, adquirindo grande importância na medida em que constitui o primeiro acordo europeu que, tendo os próprios parceiros sociais europeus como protagonistas, cumpre o compromisso de dar mais segurança aos teletrabalhadores empregados na UE e insta as organizações nacionais filiadas a implementarem o acordo conforme os procedimentos e práticas específicos de cada Estado-Membro.

Partindo da elevada heterogeneidade dos países que compõem o panorama da União, o objetivo do acordo é desenvolver um quadro geral que seja aplicável a todos os países europeus em termos das condições de trabalho dos teletrabalhadores e que ofereça garantias no momento de cumprir as necessidades de flexibilidade e segurança comuns aos empregadores e aos trabalhadores; para tal, o acordo assenta numa primeira garantia dos direitos dos teletrabalhadores nos mesmos termos e padrões dos trabalhadores presenciais.

O acordo passa ainda a oferecer uma definição de teletrabalho como uma forma de organização e/ou execução de trabalho, recorrendo às tecnologias de informação no âmbito de um contrato ou de uma relação laboral, em que o trabalho que poderia ser realizado igualmente nas instalações da empresa, é realizado regularmente fora destas instalações<sup>[2]</sup>, definição que em grande parte dos países europeus tem sido reproduzida com certa fi-

---

1. OIT: Convenção 177 sobre trabalho no domicílio, 1996.

2. Acordo-quadro europeu sobre o teletrabalho, 16 de julho de 2002.

delidade, como é o caso de Espanha, cuja regulamentação do teletrabalho o define como "aquele trabalho remoto que seja realizado através da utilização exclusiva ou predominante de meios e sistemas informáticos, telemáticos e de telecomunicações"<sup>[3]</sup>; Portugal, que define o teletrabalho como "a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado pelo empregador, através da utilização de tecnologias de informação e comunicação"<sup>[4]</sup>; ou Itália, que o define como "trabalho realizado em qualquer local, considerado adequado, localizado fora do local de trabalho e tornado possível através da utilização de tecnologias de informação e comunicação"<sup>[5]</sup>.

No âmbito do estabelecimento deste quadro geral, o acordo-quadro europeu sobre o teletrabalho destaca várias áreas-chave das relações laborais em que é necessário ter em conta as peculiaridades apresentadas pelo exercício da atividade laboral em regime de teletrabalho e que encontram uma certa ligação com a regulamentação europeia:

1. A primeira, e que permeia todas as outras, é constituída pelo carácter temporário do teletrabalho e pelo elemento de voluntariedade tanto do trabalhador como do empregador. Em qualquer caso, o elemento volitivo pode ser modulado pelo facto do teletrabalho fazer parte da descrição inicial do posto de trabalho — se o teletrabalho não fizer parte da descrição inicial do posto de trabalho, o trabalhador pode aceitar ou rejeitar a eventual oferta que o empregador possa fazer. No caso de ser o trabalhador quem manifesta a sua vontade de teletrabalho, o empregador tem o poder de aceitar ou rejeitar a oferta e, em qualquer caso, a decisão de passar para o teletrabalho é reversível por acordo individual ou coletivo —, ou perante a possibilidade desta fórmula poder ser aceite após o início da relação laboral. Em ambos os casos, de acordo com a Diretiva 91/533/CEE <sup>[6]</sup>, o empregador fornece ao teletrabalhador as informações escritas relevantes<sup>[7]</sup>.
2. Em segundo lugar, importa destacar as garantias relativamente às condições de emprego através do reconhecimento dos mesmos direitos dos trabalhadores equiparados que exercem a sua atividade presencialmente nas instalações da empresa e que encontram garantias na legislação e nas convenções coletivas aplicáveis, apesar da possibilidade de celebrar eventuais acordos específicos para ter em conta as peculiaridades do teletrabalho. O Comité Económico e Social Europeu expressa-se a este respeito

3. Art.º 2.ºb), Lei n.º 10/2021, de 9 de julho, sobre trabalho remoto.

4. Art.º 165.º da Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro.

5. No caso italiano, esta definição articula-se entre o chamado trabalho ágil (Lei n.º 81/2017) e o teletrabalho, este último regulamentado de forma bastante genérica com o referencial acordo-quadro europeu sobre o teletrabalho.

6. É necessário lembrar que o art.º 24.º da Diretiva 2019/1152 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia, revoga a Diretiva 91/533/CEE com efeitos a partir de 1 de agosto de 2022, mantendo e melhorando o dever de informações no art.º 4.º no que diz respeito ao teor anterior incluído no art.º 2.º da Diretiva de 1991.

7. Esta informação referia-se aos acordos coletivos aplicáveis à descrição dos trabalhos a executar, entre outros. Por outra ordem, as especificidades do teletrabalho exigem informação escrita sobre outras questões organizacionais como o departamento onde o teletrabalhador presta serviço, o seu superior imediato ou outras pessoas a quem possa contactar para obter informações sobre questões profissionais ou pessoais, relatórios de modalidades de entrega, etc.

no Parecer sobre “Os desafios do teletrabalho: organização da jornada de trabalho, equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional e o direito à desconexão”<sup>18</sup>, considerando que “os principais desafios relativos à regulamentação consistem em garantir que o teletrabalho seja voluntário e reversível e que os teletrabalhadores tenham os mesmos direitos individuais e coletivos que os trabalhadores congéneres da empresa onde exercem a sua atividade”.

3. Para além das questões acima referidas, o acordo refere a obrigação do empregador adotar as medidas necessárias para garantir a proteção dos dados utilizados e tratados pelo teletrabalhador para fins profissionais, devendo para isso informar o teletrabalhador de quaisquer restrições quanto ao uso dos equipamentos e as sanções em caso de incumprimento. O tratamento de dados no local de trabalho está sujeito aos termos do Regulamento 2016/679, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, e a revogação da Diretiva 95/46 /CE (Regulamento Geral de Proteção de Dados) estabelece no seu art.º 88.º ao abrigo do qual “os Estados membros podem, através de disposições legislativas ou acordos coletivos, estabelecer regras mais específicas para garantir a proteção dos direitos e liberdades em relação ao tratamento de dados pessoais dos trabalhadores no local de trabalho, em particular para efeitos de contratação de pessoal, execução do contrato de trabalho, incluindo o cumprimento das obrigações estabelecidas na lei ou na convenção coletiva, gestão, planeamento e organização do trabalho, igualdade e diversidade no local de trabalho, segurança e saúde no trabalho, proteção do património dos trabalhadores ou clientes, bem como para efeitos do exercício e gozo, individual ou coletivo, dos direitos e benefícios relacionados com o emprego e para efeitos de cessação da relação laboral”, disposição integralmente aplicável às pessoas que exercem a sua atividade laboral em regime de teletrabalho.
4. No que diz respeito à esfera privada e íntima, o empregador deve respeitar a vida privada do teletrabalhador; para garantir este direito, a existência de meios de vigilância deve ser proporcional à finalidade pretendida e deve ser introduzida de acordo com o disposto na Diretiva 90/270/CEE <sup>19</sup> relativa aos ecrãs de visualização.
5. Em princípio, o empregador deve fornecer aos seus teletrabalhadores regulares o equipamento necessário ao exercício da sua atividade, bem como proceder à sua instalação e manutenção, salvo se o teletrabalhador utili-

---

8. Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre “Os desafios do teletrabalho: organização da jornada de trabalho, equilíbrio entre vida privada e vida profissional e direito à desconexão” (Parecer exploratório solicitado pela Presidência Portuguesa) (2021/C 220/01).

9. Diretiva do Conselho, de 29 de maio de 1990, referente às prescrições mínimas de segurança e de saúde relativas ao trabalho com equipamentos, incluindo ecrãs (quinta Diretiva específica, nos termos do n.º 1.º do art.º 16.º da Diretiva 89/391/CEE.

zar equipamento próprio. No entanto, o acordo não determina quem deve suportar os custos do teletrabalho, mas sim refere-se ao que a legislação nacional e os acordos coletivos podem prever a este respeito no que diz respeito à assunção de despesas derivadas da perda ou deterioração dos equipamentos e dados utilizados pelo teletrabalhador.

6. A Diretiva 89/391/CEE e as diretivas específicas são plenamente aplicáveis aos teletrabalhadores. Assim, o empregador é responsável pela segurança e saúde de todos os trabalhadores sob a sua responsabilidade, tanto em regime presencial como em teletrabalho. A Diretiva baseia-se na possibilidade de melhorias através das disposições da legislação nacional e dos acordos coletivos relevantes. Para verificar o cumprimento e a correta aplicação das disposições de segurança e saúde aplicáveis, o empregador, os representantes dos trabalhadores e/ou as autoridades competentes terão acesso ao local de teletrabalho, embora sempre com respeito pelos limites estabelecidos na legislação e acordos coletivos nacionais. Essa limitação pode representar um grave confronto com o direito à privacidade, principalmente nos casos em que a atividade laboral ocorre no domicílio do trabalhador. Caberá assim às diferentes regulamentações nacionais determinar o modo e a forma de acesso ao domicílio do teletrabalhador, embora esteja prevista a necessidade de notificação prévia e o acordo do teletrabalhador.
7. O acordo inclui ainda a possibilidade de o teletrabalhador gerir a organização do seu tempo de trabalho, tendo em conta que a carga de trabalho e os critérios e resultados de avaliação do teletrabalhador devem ser equivalentes aos aplicados aos trabalhadores presenciais que exercem funções semelhantes nas instalações do empregador. Em qualquer caso, esta liberdade de organização é marcada pelo quadro legislativo, pelos acordos coletivos e pelas normas laborais aplicáveis em cada país, deixando mais uma vez uma ampla margem para o estabelecimento de regulamentações díspares a nível europeu. Neste sentido, é necessário ter as disposições da Diretiva 2003/88/CE<sup>[10]</sup> e da Diretiva (UE) 2019/1152<sup>[11]</sup> como referência regulatória da UE.
8. Completando o cenário dos importantes aspetos que o acordo aborda, é reconhecido o direito do teletrabalhador ao acesso à formação, às possibilidades de carreira profissional e ao exercício dos direitos coletivos em condições semelhantes às dos trabalhadores presenciais.

Em qualquer caso, e na ausência de legislação comunitária específica, a importância deste acordo é dada por constituir a expressão máxima da negociação coletiva a nível comu-

10. Diretiva 2003/88/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de novembro de 2003, relativa a certos aspetos da organização do tempo de trabalho.

11. Diretiva (UE) 2019/1152 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, sobre condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia.

nitário na matéria e que tem sido possível graças ao empenho da Comissão Europeia em promover — considerando o conteúdo do art.º 138.º, parágrafo 2.º do Tratado de Funcionamento da União Europeia (TFUE) — a participação dos agentes sociais na análise de uma redefinição das políticas ativas de emprego, incluindo a promoção do teletrabalho entre as estratégias para maior emprego. Por outro lado, a importância destacada é reforçada pela assunção do acordo-quadro Europeu sobre o Teletrabalho nos países participantes, através de acordos de transposição assinados a nível nacional pelos parceiros sociais pertencentes às organizações sindicais de referência a nível comunitário.

Assim, em cada país os agentes sociais foram soberanos na escolha do instrumento de aplicação que consideraram adequado; onze dos vinte e sete membros optaram pela sua aplicação através de mecanismos rigorosos como a legislação nacional — Espanha, Portugal, França, Eslovénia, Lituânia, Eslováquia, Polónia, Hungria, República Checa, Malta e Roménia —, na maioria dos casos devido à ausência de tradição no domínio da negociação coletiva ou à limitada existência de agentes com capacidade negocial. Outra grande maioria escolheu a negociação coletiva como meio de expressão — Itália, Alemanha, Grécia, Áustria, Dinamarca, Bélgica e Luxemburgo — quer através de acordos coletivos, quer através de acordos intersetoriais, mantendo em qualquer caso certas diferenças entre países de acordo com o grau de abrangência e o carácter vinculativo da negociação coletiva a nível sectorial ou empresarial nacional.

Restam aqueles que decidiram implementar através de modalidades mais flexíveis materializadas em acordos voluntários ou códigos de boas práticas, como é o caso da Finlândia, Irlanda, Letónia, Estónia, Suécia e Países Baixos, embora em alguns casos contemplem a possibilidade de completar acordos não vinculativos com negociação coletiva. À margem da implementação do acordo estão a Bulgária, a Croácia e Chipre.

No entanto, desde a assinatura do acordo-quadro Europeu sobre o Teletrabalho, houve poucas ações da UE para regular o teletrabalho, sendo o impulso definitivo a necessidade de abordar uma questão que parece ter causado a situação de emprego criada pela pandemia de COVID-19 e pelos novos cenários de trabalho.

## **2. Teletrabalho em diferentes países da União: aguardando a diretiva anunciada**

Como foi sublinhado, ainda não existe um quadro jurídico europeu que defina e regule diretamente o teletrabalho, apesar da prática de uma modalidade de trabalho apoiada em ferramentas digitais e na conectividade permanente implicar a indefinição das fronteiras entre o horário de trabalho e o tempo de descanso, o que torna ainda mais necessária a intervenção regulatória para garantir os direitos dos trabalhadores.

Tudo isto parece tornar desejável uma norma europeia que vise proporcionar uma regulamentação suficiente e transversal, integrada numa única norma substantiva que responda a diversas necessidades, capaz de equilibrar a utilização destas novas formas de prestação de trabalho remunerado e as vantagens que elas oferecem, representando para as empresas e trabalhadores um quadro de direitos que satisfaçam, entre outros, os princípios do seu carácter voluntário e reversível, o princípio da igualdade de tratamento nas condições profissionais, especialmente a remuneração incluindo compensação de despesas, a promoção e formação profissional, o exercício de direitos coletivos, os tempos máximos

de trabalho e os tempos mínimos de descanso, igualdade de oportunidades no território, distribuição flexível do tempo de trabalho, bem como aspetos preventivos basicamente relacionados com o cansaço físico e mental, a utilização de ecrãs de visualização de dados e os riscos de isolamento.

Na verdade, o Plano de Ação sobre o Pilar Europeu dos Direitos Sociais inclui, entre as formas ou meios de aplicação dos princípios do pilar social, a necessidade de criar mais e melhores empregos através de medidas ligadas ao objetivo de “adaptar as normas laborais ao futuro do trabalho” destacando a importância que “a digitalização e o teletrabalho merecem” e defendendo a consecução deste objetivo “através de um amplo debate político com todas as partes interessadas relevantes, especialmente os parceiros sociais”<sup>121</sup>. Com os referidos enquadramentos, os parceiros sociais europeus — junho de 2022 — aprovaram o sétimo programa de trabalho 2022-2024, sendo uma das suas prioridades o teletrabalho e o direito à desconexão digital dada a evidente necessidade de rever e dar um novo impulso ao conteúdo do acordo-quadro Europeu sobre o Teletrabalho de 2002, através da preparação de um texto juridicamente vinculativo como a Diretiva. Assim, e até à data, cada país da UE tem o seu próprio quadro regulamentar em matéria de teletrabalho, embora existam elementos comuns a todo o território europeu.

A situação inicial significa ter em conta que o ano de 2019 foi um ponto de viragem na extensão do teletrabalho. Muitos dos países da União perceberam a necessidade de aprofundar o tratamento de uma relação de trabalho com características específicas que, na maioria dos casos, constituíam uma prática laboral residual à necessidade criada em consequência da extensão do alarme sanitário (Figura 1).

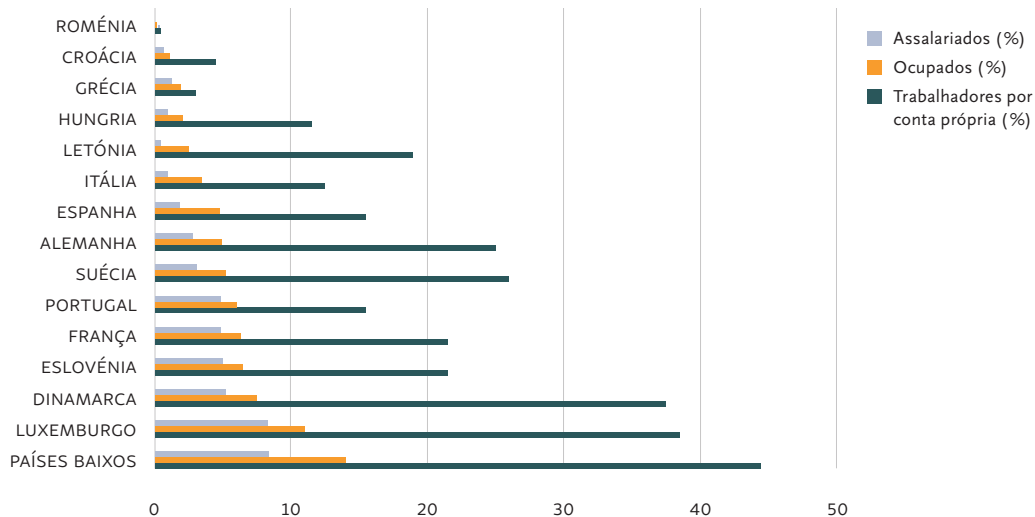
Observando a Figura 1, é possível afirmar que o número de trabalhadores ocupados que exerciam a sua atividade laboral em teletrabalho era muito reduzido. Pelo contrário, o número de trabalhadores independentes que recorreram a este tipo de trabalho revelou-se superior em todos os países da UE. Isto pode dever-se ao facto de existir um elevado número de trabalhadores independentes que não dispõem de instalações para o exercício da sua atividade produtiva e, portanto, não necessitam de estar localizados em instalações físicas específicas.

No entanto, a situação muda significativamente com a crise sanitária, cujos maiores efeitos no local de trabalho podem ser observados no final de 2019 e durante 2020; primeiro, com o teletrabalho imposto pelas circunstâncias e isento de regulamentação na maioria dos casos; posteriormente, os diferentes países da UE tentaram garantir que alguma regulamentação interna visse a luz e desceram ao tratamento do teletrabalho como uma fórmula mais generalizada de prestação de serviços.

Os dados divulgados pelo Eurostat em 2021 alertam para um aumento evidente do teletrabalho — habitual e ocasional — em todos os países da UE, sendo menos pronunciado no caso da Roménia ou da Bulgária que dificilmente apresentam qualquer variação ao longo de quase uma década (Figura 2).

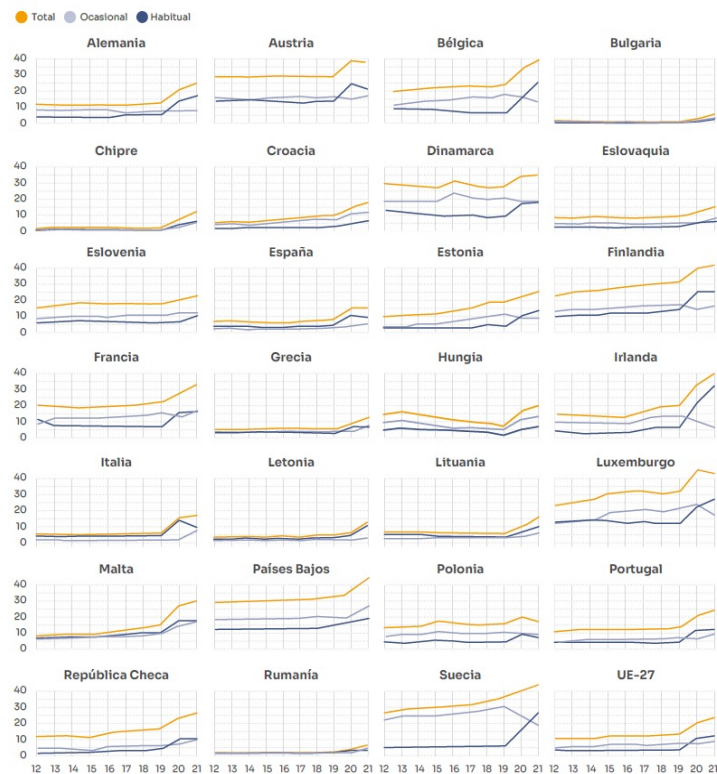
12. Comissão Europeia: Plano de Ação para o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, 2021.

**FIGURA 1.** Pessoas ocupadas que, antes da pandemia, trabalhavam normalmente a partir de casa por situação profissional



Fonte: INE (www.ine.es); Dados: Eurostat; Ano: 2018

**FIGURA 2.** Teletrabalho nos países da UE durante o período 2012-2021



Fonte: Inquérito à População Ativa (INE); Dados: Eurostat (<https://www.onsi.es/sites/onsi/files/2023-03/flash-datos-teletrabajo-2022.pdf>)



Apesar da extensão limitada do teletrabalho pré-pandemia, a maioria dos Estados-Membros tinha alguns regulamentos a este respeito que foram modificados e aperfeiçoados durante a COVID-19 até ao momento atual.

As diferentes regulamentações que existem em cada um dos países da UE têm sido o resultado da importância que cada um dos Estados tem dado aos agentes que participam nas relações laborais — o diálogo social — e ao grau de proteção das pessoas trabalhadoras. Dada a referida possibilidade de regulação através da legislação ou através do diálogo social e da negociação coletiva <sup>[13]</sup>, o panorama atual seria marcado pela seguinte situação:

1. A maioria dos países da UE tem definições legais e legislação específica sobre teletrabalho (Áustria, Bélgica, Bulgária, Croácia, República Checa, Estónia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Roménia, Eslováquia, Eslovénia e Espanha). Em alguns deles, a legislação é complementada por acordos coletivos intersetoriais, setoriais e/ou empresariais, embora em graus variados de interação: na Croácia, Letónia e Polónia, a legislação é a única fonte de regulação, enquanto em países como Chipre, Dinamarca, Finlândia, Irlanda, Noruega e Suécia, o teletrabalho é tratado tangencialmente noutras regulamentações relacionadas com o trabalho. Por seu lado, a Finlândia e a Noruega lançam as bases para o teletrabalho através de negociações coletivas setoriais, e a Dinamarca e a Suécia mantêm a regulação através de acordos coletivos setoriais e empresariais. Chipre e a Irlanda só têm acordos coletivos de empresa, embora no caso irlandês valha a pena acrescentar a existência de um código de boas práticas que oferece orientações sobre o trabalho remoto.
2. Desde o início da pandemia até hoje, alguns países da UE aceleraram a sua produção regulamentar para se adaptarem o mais rapidamente possível a esta nova realidade, regulamentos que viram a luz do dia em 2020 e 2021.

Espanha enfrentou este desafio em 2020, através do Real Decreto-Lei n.º 28/2020 sobre trabalho remoto e hoje revogado e substituído pela Lei n.º 10/2021, sobre trabalho remoto. O objetivo da norma era desenvolver o art.º 13.º do Real Decreto Legislativo n.º 2/2015, que aprova o texto consolidado do Estatuto do Trabalhador, integrando e harmonizando a legislação anterior sobre o direito à desconexão e à flexibilidade de horários e avançando na regulamentação do trabalho remoto em geral e do teletrabalho em particular. A norma resultou do acordo tripartido entre o Governo e a participação, após consulta, das organizações sindicais e patronais mais representativas.

No caso de Portugal, as primeiras intervenções regulatórias na matéria podem ser colocadas em 2003 com a aprovação do primeiro Código do Trabalho <sup>[14]</sup> que estabeleceu uma regulamentação em termos semelhantes aos hoje contidos na Lei n.º 7/2009, de 12 de

13. Visser, J. & Ramos Martin, N. (2008). *Expert report on the implementation of the social partner's Framework Agreement on Telework*. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.

14. Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto.

fevereiro<sup>15</sup>. É necessário destacar o grande impulso dado pela iniciativa proposta no Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho — junho de 2021 — onde foram regulamentados novos modelos de trabalho e trabalho híbrido. A última ação regulatória é constituída pela aprovação da Lei n.º 83/2021 — que entrou em vigor em 1 de janeiro de 2022 —, que procede à revisão do Código do Trabalho através da qual é imposto o “dever de abstenção de contacto com a empresa” nos períodos fora do trabalho e outras questões relativas à vigilância dos trabalhadores, à assunção de custos derivados do teletrabalho.

A Áustria tem uma lista de regulamentos que sofreram modificações em 2021 para se adaptarem a esta nova realidade laboral; neste sentido, a Lei Federal que altera o contrato de trabalho, a Lei de reforma da Constituição do Trabalho, a Lei da Responsabilidade dos Trabalhadores, a Lei da Inspeção do Trabalho de 1993, a Lei Geral dos Assuntos Sociais, a Lei dos Seguros, da Saúde e a Lei dos Serviços Públicos, a Lei do Seguro de Acidentes e a Lei do Imposto sobre o Rendimento foram alteradas em resultado de consultas bipartidas e tripartidas com os parceiros sociais.

Em períodos muito semelhantes e sem a participação dos parceiros sociais, novas regras ou alterações regulamentares do teletrabalho na Grécia foram aprovadas com a pressa necessária — Lei n.º 4808-19-06-2021 —, Roménia — Portarias Governamentais de Emergência n.º 192/2020 e 36/2021 — e Letónia — alterações ao art.º 76 da Lei do Trabalho —. Também em 2021, mas após consulta aos parceiros sociais, vale a pena mencionar a Lei eslovaca n.º 76/2021, que altera e atualiza a Lei n.º 311/2001 do Código do Trabalho, em vigor a partir de 1 de março de 2021 e que obriga os empregadores a reembolsar o trabalhador pelo aumento dos custos relacionados com o trabalho remoto, tais como os custos com materiais e ferramentas, além do direito ao desligamento no final da jornada de trabalho e durante o descanso semanal, salvo ordem ou acordo de horas extras, bem como durante as férias acordadas, bem como durante férias e feriados.

Por fim, e fora do contexto indicado, é possível citar as ações da Itália, quando amplia o trabalho inteligente nas administrações públicas<sup>16</sup>; Irlanda, que em 2021 publicou a sua Estratégia Nacional de Trabalho Remoto, que previa alterações legislativas e outras medidas para apoiar o teletrabalho e melhorar os dados sobre regimes de trabalho flexíveis, em resposta ao apelo do Congresso Sindical Irlandês para uma revisão abrangente das regulamentações laborais em relação ao teletrabalho; França, onde os parceiros sociais publicaram um novo acordo intersetorial que substituiu o acordo de 2006 e complementa a legislação pré-COVID-19 sobre teletrabalho; ou Alemanha, onde em janeiro de 2021 a Confederação dos Sindicatos Alemães (DGB) exigiu a criação de uma lei que reconhecesse o direito ao teletrabalho e que fossem sancionadas as empresas que não o oferecessem aos seus trabalhadores, embora mantenham uma forte intervenção dos sindicatos no processo. Um bom exemplo disso é a obrigação das empresas de oferecerem aos seus trabalhadores a opção de trabalhar remotamente, desde que não existam razões operacionais significativas que o desaconselhem, sendo necessária uma consulta prévia ao conselho de empresa antes de proceder à introdução do trabalho remoto.

15. Código do Trabalho, 2009.

16. Lei n.º 2.727, de 24 de abril de 2020.

### 3. Rumo a um novo quadro regulatório para o teletrabalho

Encontramo-nos num cenário de crescentes pedidos de teletrabalho a nível internacional, o que representa um importante desafio jurídico na ausência de um quadro regulamentar específico capaz de responder às necessidades empresariais. A existência de uma multiplicidade de ordenamentos jurídicos aplicáveis nos países da União continua a gerar uma certa insegurança jurídica uma vez que as questões laborais estão interligadas — regulamentação aplicável, forma do acordo de teletrabalho; registo e contribuições para a segurança social — com outros tipos fiscais e com políticas de imigração.

No referido contexto de digitalização e globalização das relações laborais, os esforços dos Estados-Membros e das instituições europeias estão a aumentar para eliminar todas as barreiras que impedem ou dificultam a livre circulação de pessoas, capitais, bens e a livre prestação de serviços e estabelecimento, insistindo em tornar eficaz a coordenação dos diferentes sistemas de segurança social para que nenhum trabalhador fique desprotegido no território da União. As principais disposições europeias que tentam harmonizar as leis aplicáveis aos trabalhadores móveis estão constituídas pelo Regulamento 883/2004 sobre a coordenação dos sistemas de segurança social, e pelo Regulamento de Execução 987/2009.

A recente assinatura do Acordo relativo à aplicação da secção 1.<sup>a</sup> do art.º 16.º do Regulamento 883/2004 nos casos de teletrabalho habitual transfronteiriço <sup>17</sup> significou uma importante mudança qualitativa na proteção destes trabalhadores. Até à entrada em vigor do acordo, entendia-se que um trabalhador que exercesse a sua atividade em dois ou mais Estados exercia uma “parte substancial” da sua atividade no Estado-Membro em que exercia uma parte quantitativamente importante da sua atividade que, na hipótese de atividade assalariada, se referia ao tempo de trabalho ou à remuneração, e fixava um limite de 25 % abaixo do qual se entendia que uma parte substancial das atividades não era exercida no Estado-Membro em questão.

Para dar maior cobertura a estes casos, o Acordo aborda a situação de segurança social das pessoas a quem, em estrita aplicação das regras do referido Regulamento de Coordenação, seria aplicável a legislação do Estado de residência em consequência do teletrabalho fronteiriço habitual (especificamente, por aplicação do art.º 13.1 do Regulamento n.º 883/2004) e que sejam empregados de uma ou mais empresas com sede ou domicílio num único Estado signatário diferente (do Acordo). O Acordo não será aplicável, no entanto, se essa pessoa exercer habitualmente uma atividade diferente do teletrabalho transfronteiriço no Estado de residência, ou se exercer habitualmente uma atividade num Estado terceiro diferente dos dois referidos (o de trabalho pessoal residência e sede social).

A redação do art.º 3.º do referido acordo constitui a disposição central que permite à pessoa que exerce regularmente teletrabalho transfronteiriço ficar sujeita à legislação do Estado de sede ou domicílio do empregador, desde que o teletrabalho transfronteiriço realizado no Estado de residência seja inferior a 50 % do tempo total de trabalho.

Em suma, sem o Acordo a legislação em matéria de segurança social do Estado de residência teria de ser aplicada a um teletrabalhador desde que aí exercesse uma atividade de pelo menos 25 %, enquanto que, com o Acordo em vigor, a esse teletrabalhador será apli-

17. Na Espanha publicado no *Boletín Oficial del Estado* em 4 de agosto de 2023.

cada a lei de segurança social do Estado da sede da empresa, a menos que a sua percentagem de atividade no país de residência pessoal atinja ou exceda 50 %, caso em que será aplicada a lei deste país. Com o novo acordo em cima da mesa, quem trabalha regularmente em regime de teletrabalho num país diferente do da empresa onde exerce as suas funções poderá solicitar que sejam aplicadas as regras do país onde se situa a sede da empresa e não do local onde reside. Este pedido de “exceção” deverá ser feito pelo trabalhador, ou empregador, e sempre que possível antes do início da prestação de trabalho em regime de teletrabalho e será dirigido ao órgão competente da Segurança Social do Estado cuja legislação seja aplicável. Em qualquer caso, a solicitação prévia constitui condição essencial para a aplicabilidade do art.º 3.º do contrato e deverá ser apresentado de acordo com o disposto no art.º 18.º do Regulamento n.º 987/2009.

Ao abrigo deste acordo — celebrado por um período de 5 anos — assinado, entre outros Estados, por Espanha e Portugal<sup>[18]</sup>, o trabalhador transfronteiriço poderá trabalhar a partir do seu Estado de residência e manter a sua inscrição no sistema de Segurança Social do país em que se situa o seu empregador, desde que o Estado de residência do trabalhador e o Estado em que se situa a sede ou domicílio social do empregador sejam diferentes. A sua aplicação exige que tanto o Estado de residência do trabalhador como o Estado onde se situa a sede ou domicílio social do empregador sejam signatários do Acordo.

No que diz respeito à elaboração de uma norma vinculativa aplicável a todos os países da UE em termos semelhantes, e que viria a luz na forma de uma Diretiva, como um mecanismo que, estabelecendo objetivos a cumprir, permite, no entanto, aos membros desenvolverem as suas próprias leis parece estar dando seus últimos passos.

A proposta de Diretiva<sup>[19]</sup> apresentada em março de 2023, e claramente destinada a promover o teletrabalho no território europeu, cobre uma necessidade clamorosa de regulamentação do teletrabalho, abordada indiretamente por outros textos legais como o caso da Diretiva UE 2019/1152 sobre condições de trabalho transparentes e previsíveis na UE, que se debruça sobre alguns dos desafios associados à proteção dos teletrabalhadores e exige o estabelecimento de disposições em relação ao local de trabalho, e que os padrões de trabalho sejam claramente refletidos no contrato de trabalho para garantir padrões de tempo de trabalho mais previsíveis — especialmente importante quando se trata ao teletrabalho —, o que poderá ter um impacto positivo no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O conteúdo da proposta apresentada visa estabelecer um quadro harmonizado para a regulação das relações de teletrabalho na UE e dos serviços utilizados para esta atividade, garantindo a regulação e o reconhecimento dos direitos dos trabalhadores deste tipo de trabalho no quadro territorial europeu. Exclui da sua ação todas as obrigações impostas pelo direito nacional, em conformidade com o direito da União ou pelo direito da UE em relação aos serviços prestados através de redes e serviços de comunicações eletrónicas, bem como medidas adotadas a nível da UE ou nacional, que, respeitando o Direito Comunitário,

---

18. Além disso, a Alemanha, a Suíça, o Liechtenstein, a República Checa, a Áustria, os Países Baixos, a Eslováquia, a Bélgica, o Luxemburgo, a Finlândia, a Noruega, a Suécia, a Polónia, a Croácia, Malta e a França assinaram o acordo até agora.

19. Proposta de Diretiva do Parlamento e do Conselho, Diretiva (UE) 2023/2378 da Comissão Europeia, que estabelece um pacote de novas medidas aplicadas ao domínio da digitalização e centradas na promoção do teletrabalho para a consolidação de uma Europa adequada ao Digital Idade. COM (2023) 003 final, 2 de março de 2023.

destinam-se a promover objetivos de interesse geral, nomeadamente no que diz respeito à proteção dos dados pessoais e da privacidade, à regulamentação dos conteúdos e à política audiovisual.

O texto previsto traz ainda definições do que pode ser entendido por trabalho remoto, teletrabalho e trabalho presencial — reproduzindo literalmente o texto literal do art.º 2.º da Lei n.º 10/2021, sobre o trabalho remoto espanhol — e acrescenta o conceito de teletrabalhador como aquele “trabalhador de uma empresa que desempenha as suas tarefas através do teletrabalho”.

O objetivo da Diretiva proposta seria alcançar e consolidar melhores condições para os teletrabalhadores e gerar um quadro de direitos garantidos por um sistema de sanções em caso de incumprimento. Para tal, seria necessário regularizar o horário de trabalho exigido aos teletrabalhadores através da aplicação de um programa que garanta o controlo do horário para que a jornada de trabalho não se prolongue além do estabelecido; permitir flexibilidade temporal e territorial dentro de uma jornada de trabalho previamente definida; proceder à extensão do seguro laboral aos locais onde se desenvolve a referida atividade, considerando-a área de trabalho em horário de trabalho; incentivar as empresas a desenvolverem as suas atividades de teletrabalho através dos fundos *Next Generation EU*; garantir que as empresas asseguram aos seus trabalhadores os materiais necessários, caso estes não tenham à sua disposição os meios necessários para a realização da atividade à distância — ligação Wi-Fi segura, suporte eletrónico para a realização da tarefa, óculos no caso da sobre-exposição aos ecrãs, VPN,...—; promover os interesses dos cidadãos da União, garantindo o seu direito à privacidade e à proteção de dados no exercício das suas atividades laborais através do teletrabalho e do chamado “direito à desconexão”; e conseguir o estabelecimento de medidas de controlo sobre as empresas que desenvolvem esta atividade.

De importância indiscutível é a disposição que a proposta de Diretiva inclui relativamente ao estabelecimento de um prazo máximo de 5 anos a partir da sua entrada em vigor para proceder à sua revisão, e, se for necessário, fazer as modificações adequadas. Para a referida revisão serão consultados os Estados-Membros, os parceiros sociais a nível da União e as principais partes interessadas, o que oferecerá maior garantia da sua correta aplicação.

## Bibliografia

- Álvarez Cuesta, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, 43, 175-201. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>
- Anghel B., Cozzolino M. & Lacuesta. A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico – Banco de España*, 2, 86-105.
- Baz Rodríguez, J. (2021). El Acuerdo Marco Europeo sobre Digitalización: Un instrumento esencial para el desarrollo de los derechos digitales laborales en Europa, en Baz Rodríguez, J. (Dir.), *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, Big Data* (pp. 435-453). Wolters Kluwer España.
- De las Heras García, A. (2021). Trabajo a distancia: Evolución, concepto y elementos básicos, en Trabajo a distancia y teletrabajo. *Análisis crítico de normas y prácticas convencionales* (pp. 17-60). Centro de Estudios Financieros.
- García Piñeiro, N. P. (2021). La normativa internacional y europea sobre el trabajo a distancia: Los convenios y recomendaciones de la OIT. El acuerdo marco sobre teletrabajo, en Hierro Hie-

- rro, F. J, Alzaga Ruiz, I. & Sanchez Trigueros, C. (Coords), *El trabajo a distancia: Una perspectiva global* (pp. 83-113). Aranzadi.
- Jurado Segovia, A. & Thibault Aranda, J. (2003). Algunas consideraciones en torno al Acuerdo Marco Europeo sobre el Teletrabajo. *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 72, 35-67.
- López Igual, P& Rodríguez-Modroño, P. (2021). Factores de desigualdad entre teletrabajadores en Europa. *Revista de Economía Crítica*, 31, 62-79.
- Martínez Barroso, M<sup>a</sup>. R. (2004). Reflexiones en torno al Acuerdo Marco Europeo sobre el Estrés en el Trabajo. *Aranzadi Social*, 5,(1), 511-1.534.
- Muñoz Osorio, A.I. & Amórtegui Molinares V. R. (2018). Teletrabajo. *Justicia Juris*, 14(1), 25-31.
- Santos Fernández, M<sup>a</sup>. D. (2004). El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo: negociación colectiva y teletrabajo. Dos realidades de dimensión comunitaria. *Trabajo*, 14, 45-74.

### Documentos consultados

- Observatorio Nacional de la Tecnología y la Sociedad (2021). *Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la UE*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaria General Técnica. [https://www.ontsi.red.es/es/dossier-de-indicadores-pdf/indicadores\\_teletrabajo\\_trabajo\\_movilidad\\_2021](https://www.ontsi.red.es/es/dossier-de-indicadores-pdf/indicadores_teletrabajo_trabajo_movilidad_2021)
- Eurofound (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>

2.

# Regime Jurídico do Teletrabalho

José Luís Jacinto

Professor Associado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

## 1. Conceito legal de teletrabalho

A prestação de trabalho em regime de teletrabalho supõe a existência de um contrato de trabalho com subordinação jurídica, ou seja, no qual o trabalhador está integrado na organização e sujeito a ordens e instruções do empregador e dos seus superiores hierárquicos (art.º 165.º-1).

Nos casos em que não haja sujeição do trabalhador a ordens ou instruções, o trabalho será prestado no âmbito de contrato de prestação de serviço. No art.º 10.º prevê-se situações de prestação de serviço, nas quais o trabalhador depende economicamente dos rendimentos que obtém dessa atividade prestada a um único beneficiário. Nesses casos, são-lhe aplicáveis algumas regras do Código do Trabalho e também as regras de convenções coletivas que regulem o setor. No que respeita especificamente ao teletrabalho, o art.º 165.º-2 esclarece que nesses contratos sem subordinação jurídica, mas com dependência económica do trabalhador — por exemplo, o prestador de serviço que teletrabalha autonomamente no seu domicílio para uma única empresa —, aplicam-se as regras do Código do Trabalho sobre equipamentos e sistemas (art.º 168.º), tempo de trabalho, comparência na empresa e controlo da prestação pelo empregador (art.º 169.º-A), deveres especiais (art.º 169.º-B), privacidade (art.º 170.º) e segurança e saúde (art.º 170.º-A). O regime jurídico aplicável é, por isso, muito semelhante.

Voltando ao conceito legal de teletrabalho com subordinação jurídica, prevê o art.º 165.º como outro dos seus requisitos que a prestação de trabalho deve ser feita em local que não seja determinado pelo empregador, o que significa que, em regra, o trabalho não é efetuado

nas instalações da empresa e, também, que o local de trabalho deve ser determinado no acordo ou, pelo menos, que neste deve ser previsto o critério da sua determinação.

Por último, o trabalho deve ser prestado através do recurso a tecnologias de informação e comunicação. O que significa que, onde quer que o trabalhador esteja fisicamente, o importante é que faça chegar o fruto do seu trabalho à empresa através de meios informáticos. Por outras palavras, o trabalhador que exerça a sua função no domicílio — por exemplo, pinta peças que o empregador lhe entrega —, e que, quando as termina de pintar, se dirige com elas às instalações do empregador onde deixa o produto do seu trabalho, não é um teletrabalhador. O trabalhador que exerce funções normalmente fora das instalações do empregador — um técnico reparador das máquinas que a empresa vende e que normalmente exerce as suas funções nas instalações dos clientes do empregador — e que, no decurso do seu dia de trabalho, contacta várias vezes o superior hierárquico por telefone ou email para saber o que tem de fazer e para comunicar que terminou uma tarefa, não é teletrabalhador.

Para haver teletrabalho, é essencial que o modo principal de desempenho da atividade seja feito através de um sistema tecnológico de transporte de dados de informação — por exemplo, um computador — e que o trabalho seja enviado por tecnologias de comunicação — por exemplo, a internet — ao empregador. É assim que o trabalhador executa a sua atividade e é assim que envia ao empregador o resultado: seja um parecer, um projeto, uma análise, um programa de computador, um artigo de jornal, um jogo de computador, um filme. Os outros casos descritos serão situações de contrato de trabalho normal, apenas com a especialidade de ser habitualmente executado fora das instalações do empregador.

Por último, o trabalho nas plataformas digitais, em regra, também não é teletrabalho. O recurso à plataforma digital é importante para a organização do trabalho e para o contacto entre a empresa e o trabalhador. No entanto, a prestação típica de trabalho — por exemplo, conduzir pessoas num veículo automóvel ou fazer entregas de comida num motociclo —, não é feita através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.

## 2. Normas aplicáveis

O regime legal do teletrabalho encontra-se no Código do Trabalho, em especial nos artigos 165.º a 171.º. Importa dizer que o regime legal é extenso, razão pela qual não vamos poder comentar todos os pormenores da legislação aplicável. Iremos concentrar a nossa atenção sobretudo em algumas questões que carecem de esclarecimento e que podem ser esclarecidas através da sua regulação pelas partes.

Por isso, o que vamos dizer de seguida reflete o regime legal existente, mas dando todo o realce ao facto de o empregador ter a possibilidade de alterar as soluções legais. Aliás, a criação de um ambiente normativo próprio, adequado ao modelo de gestão de recursos humanos que se pretende desenvolver na empresa, é uma das marcas distintivas da capacidade do gestor.

Assim, a regulação das relações de teletrabalho pode ainda ser definida:

- Por acordo individual com o trabalhador, ao nível do contrato individual de trabalho;



- Por regulamento interno, introduzido por decisão unilateral do empregador para ser aplicável a todos os trabalhadores ou a grupos de trabalhadores sendo que, neste caso, os trabalhadores que o entenderem podem opor-se à alteração em 21 dias, nos termos do art.º 104.º-2 do CT (o regulamento interno de teletrabalho é referido nos artigos 166.º-9 e 166.º-7, mas, além das questões previstas nessas disposições legais, outras matérias poderão ser reguladas por este meio);
- Por regulamentação coletiva, negociada com associações sindicais.

Começamos por sublinhar que o acordo de teletrabalho tem de ser sempre individual. Trata-se de um contrato, ou seja, de um acordo celebrado entre o empregador e o trabalhador, que não deve ser confundido com o contrato de trabalho. Basicamente, o acordo de teletrabalho é uma cláusula de um contrato de trabalho que define um modo específico de prestação: o regime de teletrabalho. Pode ser introduzido no contrato de trabalho logo no momento da celebração (teletrabalho originário), ou pode ser acrescentado a um contrato de trabalho preexistente, mudando o modo de prestação (teletrabalho superveniente).

Sendo um acordo individualmente celebrado entre empregador e trabalhador, nada impede que sejam regulados pelos outros meios que indicámos aspetos gerais do regime jurídico aplicável dentro da empresa (ou de várias empresas ou de um setor de atividade, no caso das convenções coletivas) a todos os casos em que se tenha celebrado um acordo individual de teletrabalho.

No que respeita à regulamentação coletiva, importa ter em conta o seguinte: por um lado, por força da lei as convenções coletivas devem passar a regular especialmente o teletrabalho (art.º 492.º-2-i); por outro, essa regulação não pode ser menos favorável para os trabalhadores do que a proteção fornecida pelas soluções da lei (art.º 3.º-3-k). Assim, conclui-se que uma das intenções do legislador será a de obrigar a que, por negociação coletiva, se estabeleçam regimes mais favoráveis aos trabalhadores. No entanto, nada impede que a convenção coletiva se limite a remeter para o regime legal do teletrabalho, através de uma simples norma que determina a aplicação do Código do Trabalho. Assim se cumprem, formalmente, os deveres de regular o teletrabalho e de não apresentar soluções menos favoráveis aos trabalhadores, sem ter de criar soluções que lhes sejam mais favoráveis.

Outra intenção do legislador será a de implicar as associações sindicais na regulação do teletrabalho, o que é importante se tivermos presente que o trabalho remoto levanta dificuldades à representação coletiva dos trabalhadores, o que gera reações negativas dessas instituições. A própria noção de “coletivo de trabalhadores” de uma empresa, tão presente na linguagem das comissões de trabalhadores, pode entrar em crise na situação de teletrabalho devido ao distanciamento físico entre trabalhadores.

### **3. Direito a trabalhar em regime de teletrabalho**

Durante a pandemia, o legislador criou, de forma alargada e excepcional, o dever de teletrabalhar. Passada a crise, essa obrigação deixou de existir. A lei hoje supõe que, em regra, haja um acordo de teletrabalho. Dito de outra forma, em regra só haverá teletrabalho quando empregador e trabalhador se entenderem para o efeito. No entanto, o Código do

Trabalho também prevê situações em que uma das partes tem o direito a prestar trabalho nesse regime e em que a outra parte tem o dever de aceitar essa modalidade de prestação do trabalho, havendo ainda algumas restrições ao princípio da liberdade contratual.

Assim, o art.º 166.º-A prevê situações em que, desde que o trabalho possa ser executado em regime de teletrabalho (ou seja, através do recurso a tecnologias de comunicação e de informação), o trabalhador tem o direito a teletrabalhar nos seguintes casos:

- a) Quando seja vítima de violência doméstica, caso tenha apresentado queixa-crime e saia da casa de morada de família pelo menos a partir do momento em que comece a teletrabalhar (art.º 195.º, adaptado às circunstâncias do acordo de teletrabalho);
- b) Quando se trate de trabalhadores com filhos menores e com as condições previstas nos n.ºs 2 e 3 do art.º 166.º-A.

Nestes casos, o empregador não pode opor-se ao cumprimento do direito exigido pelo trabalhador (art.º 166.º-A-4). Nos casos do n.º 5 do mesmo artigo, o trabalhador a quem tenha sido reconhecido do estatuto de cuidador informal não principal pela Segurança Social e possuir o respetivo Cartão de Identificação do Cuidador Informal, pode ter direito ao regime do teletrabalho por um período máximo de quatro anos, seguido ou não (art.º 101.º-A: considera-se trabalhador cuidador aquele a quem tenha sido reconhecido o estatuto de cuidador não principal, mediante apresentação do respetivo comprovativo). Mas, neste caso, o empregador pode opor-se por escrito invocando, fundamentadamente, exigências imperiosas relacionadas com o funcionamento da empresa (art.º 166.º-A). Opondo-se, aplica-se o regime do art.º 57.º-3 a 10, no qual se prevê o envio do processo para apreciação da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, o que revela o pressuposto do legislador de que na maioria das situações serão mães trabalhadoras a usar destes direitos. Se a entidade competente na área da igualdade entre homens e mulheres der parecer desfavorável à intenção do empregador, este só poderá recusar o regime de teletrabalho após decisão judicial que reconheça a existência de motivo justificativo.

No que se refere às referidas restrições ao princípio da liberdade contratual, basta referir que, nos casos em que não haja direito a desempenhar a função em regime de teletrabalho e uma das partes propuser à outra a adoção desse modo de trabalho, temos dois regimes diferentes:

- Quando for o empregador a propor o regime de teletrabalho a um trabalhador da empresa, este pode limitar-se a responder que não, quando não estiver interessado (art.º 166.º-6), porque, de acordo com o princípio da liberdade contratual, ninguém é obrigado negociar nem tem de justificar uma resposta negativa, aliás, em regra nem sequer tem a obrigação de responder (note-se que o facto de o trabalhador não responder não pode permitir a conclusão de que está a aceitar a proposta do empregador, porque, para que tal conclusão fosse permitida, ou seja, para que se pudesse dar valor de aquiescência ao silêncio do trabalhador, seria indispensável que a norma legal ou contratual, ou ainda uso da empresa, justificasse essa interpretação, nos termos do art.º 218.º do Código Civil);

- Já quando a proposta de adoção do teletrabalho for da iniciativa do trabalhador da empresa, em casos em que o trabalho possa ser assim prestado, o empregador que não esteja interessado nessa solução não pode limitar-se a negar a pretensão do trabalhador, como seria normal, tem sim de justificar por escrito a sua resposta negativa (art.º 166.º-7). Sendo certo que, subsequentemente, a suficiência ou a veracidade da justificação apresentada por escrito pelo empregador pode ser contestada pelo trabalhador.

Importa recordar que o direito a teletrabalhar nunca existe se a prestação de trabalho não puder ser concretizada através do recurso a tecnologias de informação e comunicação. Certas convenções coletivas oferecem critérios para determinar a compatibilidade das funções exercidas pelo trabalhador com o teletrabalho. Por exemplo, uma convenção exclui à partida “as funções que impliquem, pela sua natureza e conteúdo funcional, contacto direto com o público ou presença permanente nas instalações”. Várias outras convenções, adotando mimeticamente uma linguagem idêntica, esclarecem que apenas poderá haver recurso ao regime do teletrabalho “para a execução de tarefas com autonomia técnica, como a elaboração de estudos, pareceres e informações de carácter técnico ou científico”. Esta redação é interessante, na medida em que nada na definição da lei impõe que o teletrabalhador tenha necessariamente de usufruir de uma autonomia técnica acrescida.

Detetámos ainda convenções coletivas que parecem alargar o direito a teletrabalhar. Por exemplo, estabelecem esse direito para trabalhadores-estudantes, para trabalhadoras grávidas, para trabalhadores portadores de deficiência ou em caso de necessidade de, em períodos pontuais, prestar assistência a filho menor por doença. Aconselha-se, nestes casos, a seguir de perto a lei no que respeita aos motivos gestionários que possibilitam ao empregador opor-se ao regime do teletrabalho.

Por último, vamos encarar a situação numa outra perspetiva. Imaginemos que o trabalhador se encontra numa situação enquadrada pelo art.º 166.º-A, ou seja, teria direito a teletrabalhar. Mas não solicita a adoção do regime. Poderá o empregador, considerando que o teletrabalho lhe seria mais favorável — por exemplo, por reduzir o absentismo do trabalhador —, impor o regime de teletrabalho? Ora, temos de destacar que este regime é, nesses casos do art.º 166.º-A, um direito do trabalhador, mas não é um dever seu. Sendo estabelecido no interesse do trabalhador, é este que vai apreciar esse interesse. Ao empregador que o queira estabelecer — não tendo o direito de o impor —, restará propor ao trabalhador a sua adoção por acordo.

#### **4. Formalidades**

O acordo de teletrabalho tem de ser celebrado por escrito (art.º 166.º-2). Note-se que isto se aplica tanto nos casos de teletrabalho originário, como nos casos de teletrabalho superveniente. Neste último caso, tem de se ter o cuidado de adaptar as exigências relativas ao conteúdo do acordo a uma situação em que já existe um contrato de trabalho que define a categoria ou as funções do trabalhador. O novo acordo vai sempre alterar o contrato preexistente, podendo ser nele integrado ou formalizado de forma autónoma. Se for integrado no contrato, não será necessário repetir as menções que o artigo 166.º torna obrigatórias. No

entanto, se houver algum desvio da normalidade — por exemplo, uma diferenciação entre as funções prestadas presencialmente e as prestadas remotamente — esse facto deverá ser especificado.

Como já adiantámos, o acordo de teletrabalho é individual. Daí resulta que não pode permitida a adoção do regime do teletrabalho por regulamento interno, aprovado unilateralmente e publicitado pelo empregador com a intenção de o aplicar a um grupo de trabalhadores (os de uma secção ou com determinada categoria profissional), e que entraria de seguida em vigor ao fim de 21 dias para cada trabalhador que nesse período não manifestasse a sua oposição (art.º 104.º-2).

O acordo deve conter um certo número de referências obrigatórias, algumas das quais vão merecer uma análise mais minuciosa nos pontos seguintes. Para já, interessa realçar que:

- A indicação de um local onde o trabalhador realizará habitualmente o seu trabalho, que será considerado o seu local de trabalho, supõe um determinado entendimento por parte do legislador do que é a dinâmica da prestação ou, talvez melhor, do que é a sua fixação espacial (contrariando, aparentemente, a ideia da possível itinerância do trabalhador);
- A indicação do período normal de trabalho diário e semanal e também do horário de trabalho supõe que, para o trabalhador, nada de essencial muda ao nível do tempo de trabalho por estar em regime de teletrabalho;
- Devido à especificidade da situação, é aqui obrigatório incluir no conteúdo do acordo de teletrabalho uma referência à propriedade dos instrumentos de trabalho que serão utilizados pelo teletrabalhador.

## 5. Duração do acordo de teletrabalho

O art.º 167.º regula a duração do acordo de teletrabalho, permitindo que se fixe um período determinado ou que a duração seja indeterminada. Neste último caso, qualquer das partes pode pôr fim a qualquer momento ao exercício das funções em regime de teletrabalho, por comunicação escrita à outra parte, sendo que a declaração só produzirá efeitos 60 dias após a comunicação (art.º 167.º-3). Quando tiver sido prevista uma duração determinada para o acordo de teletrabalho, esta não pode ser superior a seis meses, mas o acordo pode ser renovado se nenhuma das partes se opuser (art.º 167.º-2). Nas convenções coletivas que consultámos a duração inicial do acordo varia entre seis meses e três anos. Ou seja, é normal por negociação coletiva estender a duração inicial do contrato para além do limite previsto na lei.

A regra segundo a qual o acordo de teletrabalho pode ter duração indeterminada e de que, nesses casos, qualquer das partes lhe pode pôr fim a qualquer momento, aplica-se apenas ao acordo de teletrabalho, mas não ao contrato de trabalho. Na verdade, a mesma solução se aplica nos casos em que o acordo de teletrabalho tem uma duração determinada. Ou seja, no que se refere à duração do contrato de trabalho nada muda por haver, originária ou supervenientemente, a celebração de um acordo de teletrabalho.

Assim, se for celebrado contrato de trabalho por tempo indeterminado prevendo o exercício de funções em regime de teletrabalho, a cláusula específica que prevê o regime de teletrabalho pode determinar que este é estabelecido com duração determinada (até seis meses, se não for aumentada por convenção coletiva), ou indeterminada. Sendo indeterminada, as partes poderão, a qualquer momento, por fim à prestação em regime de teletrabalho. Mas essa decisão não põe fim ao contrato de trabalho por tempo indeterminado, ou seja, este continuará a ser executado em regime presencial. Ou seja, o contrato de trabalho terminará nos termos gerais: reforma do trabalhador, acordo entre as partes, despedimento, etc.

Se o contrato de trabalho, com acordo de teletrabalho, for celebrado a termo, aplica-se a mesma solução: nesse caso, o acordo de teletrabalho também poderá ter duração indeterminada ou determinada e, terminando o acordo de teletrabalho, o contrato de trabalho continuará a ser executado até ao seu termo, podendo inclusive ser renovado. Importa, nestes casos, ter cuidado com o motivo justificativo do termo: se foram invocados factos relacionados com o teletrabalho (art.º 141.º-3) e se, no momento da renovação, já não subsistir esse modo de prestação, tem de se concluir que o motivo justificativo já não existe, o que pode conduzir à sua conversão em contrato por tempo indeterminado (art.º 149.º-3 e art.º 147.º-2-a).

O art.º 167.º-5 regula o direito do trabalhador de retomar a atividade em regime presencial no caso de acordo de teletrabalho por tempo indeterminado que chega ao fim. A menção a um direito de retomar algo de que já se dispôs limita esta regra aos casos de teletrabalho superveniente, em que o legislador está preocupado com a defesa dos direitos do trabalhador e, em especial, com a garantia do respeito do princípio da igualdade face aos trabalhadores que estiveram a prestar trabalho presencial.

O legislador, por conseguinte, não oferece uma solução para os casos de teletrabalho originário: nos casos em que acaba o acordo de teletrabalho sem cessar o contrato de trabalho, o que sucede ao trabalhador? A solução deverá ser encontrada pelas partes, prevendo-a logo no contrato de trabalho ou negociando-a no momento em que o acordo de teletrabalho terminar.

No acordo de teletrabalho por duração determinada pode, a partir de certo momento, constatar-se a impossibilidade de o trabalho continuar a ser prestado através de tecnologias de informação ou comunicação, por exemplo, devido ao facto de o local de prestação do trabalho deixar de ter cobertura de rede. Nesses casos, não mostrando o trabalhador disponibilidade para mudar o lugar onde desempenha a atividade, tem o empregador tem o direito de pôr fim ao acordo de teletrabalho, constatando a caducidade do mesmo. Caso em que, mantendo-se em vigor o contrato de trabalho, a prestação terá de passar a ser presencial. Entretanto, o contrato de trabalho poderá cessar por iniciativa do empregador se, por exemplo, o trabalhador se recusar a comparecer presencialmente nas instalações da empresa para passar a aí desempenhar as funções, ultrapassando o limite das faltas que permite o despedimento (art.º 351.º-2-g)). Por iniciativa do trabalhador, o contrato de trabalho poderá terminar por resolução com justa causa, sem direito a compensação, nos termos do art.º 394.º-3-b), invocando o trabalhador a alteração substancial e duradoura das condições de trabalho no exercício lícito de poderes do empregador.

Questão diferente é a da possibilidade de, pontualmente, se verificarem dificuldades de contacto na rede que, por exemplo, tornem impossível receber o resultado do trabalho em tempo útil. Se essas dificuldades forem pontuais e não forem da responsabilidade de nenhuma das partes, não há violação do acordo. Mas deve-se prever no acordo de teletrabalho ou em convenção coletiva regras que forneçam soluções alternativas para esses casos, por exemplo, prevendo que aí o trabalhador tem o dever de se dirigir, o mais brevemente possível ou em data a marcar, às instalações do empregador para entregar presencialmente o resultado da sua atividade.

No que se refere à renovação do acordo de teletrabalho nos casos de duração determinada, a lei prevê a renovação automática do acordo. Tal não sucederá se qualquer das partes declarar por escrito à outra que se opõe à renovação, com pelo menos quinze dias de antecedência. Encontrámos convenções coletivas que alargam o pré-aviso para 30 dias, o que se pode compreender dadas as consequências das alterações do modo da prestação (recorda-se, a este propósito, a solução do artigo 167.º-3 que, justamente para permitir a adaptação da empresa e do trabalhador a uma nova modalidade de prestação de trabalho, exige uma comunicação sobre a cessação do acordo de teletrabalho com uma antecedência de 60 dias).

A lei ainda prevê a sujeição do regime de teletrabalho a um período experimental: qualquer das partes pode por fim ao acordo de teletrabalho por declaração unilateral nos primeiros trinta dias do exercício de funções em teletrabalho (art.º 167.º-4). Compreende-se que a mudança do modo de prestação e as questões sociais, familiares e humanas que a envolvem possam ter consequências imprevisíveis que façam mudar a vontade do trabalhador ou do empregador quando o teletrabalho começar a ser praticado. Importante é ter em conta que, como é próprio da invocação do período experimental, não é necessário fundamentar a denúncia do acordo. Aliás, se a decisão for fundamentada por escrito, a outra parte pode contestar a veracidade dos factos alegados.

## **6. Trabalho híbrido, local de trabalho e teletrabalho transnacional**

O acordo de teletrabalho deve prever o local em que o trabalhador exercerá habitualmente a sua função. E também deve regular o regime de permanência — que, no caso, só pode referir-se à permanência do trabalho remoto — ou o regime de alternância entre trabalho presencial e trabalho remoto (art.º 166.º-3).

Fica, assim claro que o teletrabalhador também pode trabalhar nas instalações da empresa, sendo comum que ele tenha de comparecer nessas instalações em algumas circunstâncias. Imagine-se a definição, no contrato, da obrigação de estar nas instalações da empresa quatro horas por semana, por exemplo, na manhã de cada sexta-feira, para reunir com colegas ou chefias. Aliás, a própria lei prevê que o empregador tem o dever de promover contactos presenciais entre o trabalhador em regime de teletrabalho e as chefias e os seus colegas, com a periodicidade prevista no acordo ou, se nada for previsto, pelo menos de dois em dois meses (art.º 169.º-B-I-c), reforçando a importância do cumprimento desse dever com a obrigatoriedade de prever no acordo de teletrabalho a periodicidade e modo de concretização dos contactos presenciais (art.º 166.º-4-h).

Neste caso, o que está em causa é o interesse do trabalhador. Ou seja, há um dever do empregador — promover as reuniões —, e há um intuito — combater o isolamento do em-

pregador. Mas não há um direito do empregador e um dever do trabalhador. Este pode recusar-se a comparecer. Pelo seu lado, o empregador só terá direito à deslocação do trabalhador e ao trabalho presencial se estes forem previstos no acordo de teletrabalho e nos termos em que aí forem previstos. Apenas com a invocação do art.º 169.º-B-1-c), o empregador não pode exigir a presença do trabalhador e marcar-lhe falta se não comparecer.

É particularmente importante, por isso, a regulação específica, no acordo de teletrabalho, em convenção coletiva ou em regulamento de teletrabalho, do dever de comparência dos teletrabalhadores. É conveniente, por exemplo, prever a obrigação de deslocação em caso de atos relacionados com a medicina no trabalho, ou a fim de, quando possível, apresentar os meios tecnológicos utilizados no trabalho para efeitos de manutenção ou atualização. Trata-se de uma especificação dos deveres do trabalhador previstos no art.º 169.º A-2, onde se regula a obrigação de comparência do trabalhador nas instalações da empresa ou noutra lugar indicado pelo empregador, suportando o empregador os custos da deslocação em termos que podem ser fixados pelas partes (art.º 169.º-A-3).

## 6.1 Trabalho híbrido

A propósito do tema do local de trabalho, coloca-se o problema da criação de um regime que combine o trabalho remoto e o trabalho presencial. Podemos considerar duas situações:

- Regime simples de teletrabalho: a atividade é exercida habitualmente fora das instalações do empregador, seja na residência do trabalhador, seja noutra local qualquer;
- Regime de trabalho híbrido.

O regime de trabalho híbrido não é definido nem especialmente regulado na lei. Esta apenas regula o regime simples de teletrabalho. Em regra, neste há, como vimos, uma componente, mesmo que mínima, de trabalho nas instalações do empregador.

O advérbio “habitualmente” utilizado pelo legislador (art.º 166.º-4-b), que remete para a ideia já assinalada de que o legislador pressupõe um certo grau de fixação da localização do trabalhador, dá-nos um critério, infelizmente não exato, sobre o que poderá significar uma combinação relevante entre trabalho presencial e trabalho remoto. E será relevante quando permitir a conclusão de que ao contrato de trabalho em causa não poderá ser aplicado exclusivamente o regime jurídico do teletrabalho, antes tendo de se combinar esse regime com o do trabalho presencial.

No entanto, face à imprecisão da lei, uma coisa parece certa: no regime de teletrabalho as funções devem ser exercidas remotamente na maior parte do tempo e essa predominância não pode ser ligeira. Será razoável entender que haverá regime (exclusivo) de teletrabalho se o trabalho remoto corresponder, pelo menos, a  $\frac{4}{5}$  do tempo de trabalho (quatro dias por semana) e o trabalho presencial corresponder, no máximo, a  $\frac{1}{5}$  do tempo de trabalho (um dia por semana). O que significa que, se a combinação for mais equilibrada (por exemplo,  $\frac{3}{5}$  vs.  $\frac{2}{5}$ ), já encontramos uma situação diferente do regime de teletrabalho, ou seja, uma situação em que o trabalho nem é habitualmente remoto nem habitualmente presencial.

Não estando essa situação de combinação dos dois regimes prevista no Código do Trabalho, é ao princípio da liberdade contratual que temos de recorrer para afirmar que as partes

podem criar figuras contratuais não previstas na lei (art.º 405.º do Código Civil). Criando-as, as partes também devem chegar a acordo para fixar os termos da execução do trabalho combinando de modo mais equilibrado o trabalho nas instalações da empresa e o trabalho remoto. Sem soluções específicas determinadas pelas partes, a situação ficará demasiado incerta, gerando problemas indesejáveis.

Como se deve proceder? Em primeiro lugar, deve-se definir no contrato o regime híbrido de prestação de trabalho nos seguintes termos:

- De uma forma fixa e relativamente equilibrada (por exemplo, uma definição semanal sempre com três dias de trabalho presencial e dois dias de trabalho remoto);
- De uma forma variável ao longo do tempo, mas predeterminada no acordo (por exemplo, prevendo-se que terá lugar em certas semanas ou meses sobretudo nas instalações da empresa, noutras semanas ou meses sobretudo remotamente);
- Definindo um critério de determinação da modalidade de prestação de trabalho ao longo do tempo (por exemplo, no início de cada mês escolhe-se a modalidade presencial ou a modalidade do trabalho remoto, por acordo ou por determinação do empregador).

Em qualquer caso, o importante para que se possa falar de trabalho híbrido é que a atividade não seja exercida habitualmente nas instalações da empresa ou habitualmente fora delas, num período de referência alargado.

Neste quadro, as normas que, em cada caso, regularão os direitos e deveres das partes dependerão das características do contrato. Dito de outro modo, se nada for estabelecido no acordo quanto à execução do contrato neste modelo híbrido, a solução será aplicar as regras legais ou convencionais do contrato de trabalho normal no período de trabalho presencial e as regras legais ou convencionais do teletrabalho no período de trabalho remoto. Daí resulta que a situação se pode tornar muito complexa, gerando os problemas indesejáveis que referimos. A título de exemplo, a isenção de horário de trabalho, nos casos em que não haja o exercício das funções que a justifiquem previstas na lei, nem específica previsão em convenção coletiva, só poderia existir nos dias de trabalho remoto (o art.º 218.º fala em situações de atividade exercida regularmente fora do estabelecimento sem controlo imediato por superior hierárquico), não sendo admitida a aplicação do regime da isenção nos dias de trabalho presencial.

Uma solução simplificadora passaria por criar um regime jurídico unificador que permitisse aplicar as mesmas soluções em todo o tempo de trabalho em tudo o que não seja imposto pelo tipo de prestação presencial ou remoto. Assim, retomando o exemplo da isenção de horário de trabalho, como o art.º 218.º-2 só permite a mudança da solução legal por convenção coletiva, seria indispensável negociar um acordo com as associações sindicais que permitisse aplicar sempre a isenção de horário de trabalho, quer nos períodos de trabalho presencial, quer nos períodos de trabalho remoto.

Importa, neste ponto, dizer que vamos daqui em diante analisar o regime do teletrabalho previsto no Código do Trabalho. O leitor deverá ter sempre presente que a adoção de



um modelo de trabalho híbrido não determinará necessariamente a aplicação desse regime e que, por isso, é fortemente aconselhada nesses casos a definição de regras específicas a estabelecer pelas partes.

## 6.2 Local de trabalho

Retomando a questão da definição do local de trabalho, é suposto que o acordo de teletrabalho identifique “o local em que o trabalhador realizará habitualmente o seu trabalho” (art.º 166.º-4-b). Compreende-se esta primeira ideia de fixação espacial, na medida em que se estabelecem obrigações do empregador quanto à manutenção de boas condições de trabalho e quanto à sua fiscalização (art.º 170.º-A).

No entanto, uma das vantagens para o trabalhador da adoção do regime de teletrabalho pode residir na compatibilização do exercício das funções com a sua mobilidade geográfica. Dito de outro modo, a formulação do legislador surge presa ao que poderíamos associar a uma primeira geração do teletrabalho: aquele que é executado exclusivamente na residência do trabalhador em substituição integral da tradicional prestação no escritório da empresa. Sendo que, uma segunda geração de teletrabalho já apontaria justamente para o teletrabalho parcial (regime híbrido), com recurso a meios mais móveis (portáteis, *smartphones*), podendo ser exercido em qualquer lugar com os limites definidos no acordo de teletrabalho.

Nas convenções coletivas que consultámos encontram-se várias previsões, desde logo a que aponta para a execução do trabalho na residência do trabalhador “e outro lugar qualquer”. Na perspetiva do empregador, à partida pouco interessa onde está o trabalhador, desde que o resultado do trabalho lhe chegue como e quando previsto. Ainda assim, aconselha-se o respeito pela lei no que se relaciona com a identificação de um local, que seja considerado, para todos os efeitos, como local de trabalho. Mesmo que, de seguida, se acrescente que o trabalhador pode ainda exercer as funções onde quiser.

Esta última formulação é, contudo, muito perigosa. É conveniente que haja alguma limitação. Desde logo, porque se deve prever no acordo de teletrabalho ou na sua regulamentação a possibilidade de, quando necessário, o empregador convocar o trabalhador para comparecer nas instalações da empresa (art.º 169.º-A-2). Além disso, haverá que precaver a possibilidade de ter de ordenar a prestação de trabalho suplementar presencial. Ora, o facto de o trabalhador, sem conhecimento ou acordo do empregador, se encontrar longe ou condicionado por transportes não regulares — por exemplo, está ocasionalmente na Ilha do Corvo ou, no limite, no estrangeiro — pode inutilizar aqueles direitos do empregador.

## 6.3 Teletrabalho transnacional

A questão da presença do trabalhador no estrangeiro cria preocupações próprias que devem ser avaliadas. Não vamos poder explorar todos os contornos do trabalho transnacional em teletrabalho, onde sobressaem os casos das “*global virtual teams*”. Trata-se de situações em que trabalhadores localizados nas mais variadas partes do planeta, colaboram, ou seja, trabalham em comum separados no espaço. Estas situações levantam problemas jurídicos muito próprios relacionados com a potencial diversidade das leis aplicáveis a cada trabalhador. Imagine-se, tão somente, o que pode implicar a marcação de uma reunião síncrona de

trabalhadores abrangidos por fusos horários totalmente díspares e o que pode resultar da diversidade de regras legais locais sobre trabalho noturno ou trabalho suplementar.

Adiantamos, apenas, que o melhor conselho que se pode dar a quem gere esse teletrabalho transnacional é que deve prever em todos os contratos dos seus trabalhadores cláusulas idênticas sobre escolha da lei aplicável e sobre a escolha do tribunal competente em caso de conflito. Alerta-se, contudo, que mesmo com essas escolhas previamente estabelecidas, regras sobre as matérias mais importantes relativas a direitos fundamentais definidas num determinado país cuja lei não foi escolhida poderão ser obrigatoriamente aplicadas aos trabalhadores que estejam presencialmente nesse país, mas apenas a esses.

No caso do teletrabalhador que ocasionalmente sai do território nacional podem-se levantar problemas semelhantes relacionados com a lei aplicável. Que conselhos podem ser dados quando se regula a situação no acordo de teletrabalho? Não se pode determinar que o trabalhador se obriga a não abandonar o território nacional, porque isso seria impor uma limitação a um direito fundamental. Mas, se não se quiser restringir o exercício das funções à residência do trabalhador, pode-se ao menos impor o dever de que o trabalho seja prestado no território nacional, ou até num círculo mais restrito, próximo das instalações da empresa.

## **7. Direitos e deveres das partes**

As formalidades associadas ao acordo têm em atenção aspetos que, neste regime de trabalho, apresentam especialidades, como seja a questão da propriedade dos instrumentos de trabalho (al. g) do n.º 4 do art.º 166.º e art.º 168.º), sendo que o seu fornecimento é, em princípio, da responsabilidade do empregador, podendo embora haver acordo para que o trabalhador utilize meios próprios. O art.º 168.º regula extensamente a questão dos equipamentos e sistemas, sua aquisição, seu financiamento, sua manutenção e sua substituição. No que se refere à utilização, aconselha-se sempre que se regule a questão do uso dos equipamentos, quando fornecidos pelo empregador, para outros fins além dos profissionais, proibindo, permitindo sem mais ou apenas permitindo o seu uso condicionada ou parcialmente.

Devido à atenção desenvolvida que o legislador concedeu à questão, há uma preocupação particular com as despesas acrescidas que o trabalhador tenha com o facto de trabalhar em casa, sendo que o acréscimo, devidamente comprovado, deverá ser financiado pelo empregador.

As convenções coletivas que consultámos oferecem soluções muito diferentes para o problema que esta inovação legislativa criou: como comprovar que houve um aumento de despesas do trabalhador e como provar que esse aumento se ficou a dever à execução do teletrabalho? Basta dizer, em relação a esta última questão, que tendo o trabalhador mais tempo disponível (por não se deslocar para o local de trabalho) e não trabalhando mais tempo, pode estar mais tempo em casa, sendo previsível que gaste mais em iluminação e aquecimento, em proveito exclusivamente próprio. Ou seja, pelo menos parte do acréscimo não é originado no tempo de trabalho.

Há convenções onde não se manifesta qualquer preocupação com a prova de que o acréscimo de despesas de luz e internet se fica a dever ao exercício de funções, limitando-

-se a prever que o trabalhador deve provar o aumento das despesas em comparação com períodos anteriores, apresentando os devidos comprovativos, sendo a diferença paga pela empresa. Esta solução, que apenas se aplica ao teletrabalho superveniente, levanta várias dificuldades, que têm, desde logo, a ver com a definição das prestações futuras a pagar, dificuldades essas relacionadas, por exemplo, com a evolução dos tarifários: pode-se comparar a despesa média nos últimos meses antes do teletrabalho com a dos primeiros meses de teletrabalho; mas, ao fim de um ano, quais são os termos da comparação?

A solução mais prática, adotada pela maior parte das convenções coletivas, consiste em prever uma prestação paga mensalmente pelo empregador. Nalguns casos, prevê-se um valor fixo, noutros um valor por dia. Esta última solução é a mais adequada para o trabalho híbrido, na medida em que a ajuda de custo só será paga em relação aos dias em que houve trabalho remoto. Contudo, esta solução obriga a secção de remunerações a fazer uma monitorização do tipo de trabalho prestado em cada dia. Para prevenir essa situação, há convenções coletivas que determinam uma prestação por dia de trabalho remoto a ser paga, não em função do local onde o trabalho foi efetivamente prestado, mas sim do local em que se previu no acordo que o trabalho seria prestado.

O problema da prestação fixa relaciona-se com a terminologia adotada pelo legislador quando determina que as despesas adicionais “são integralmente compensadas pelo empregador” (art.º 168.º-2). Nada impede que se estabeleça a prestação fixa por convenção coletiva, mesmo que, eventualmente, num determinado mês o acréscimo de despesas do trabalhador seja superior ao valor pago pelo empregador. Isto porque as convenções coletivas podem prever soluções menos favoráveis do que as da lei (art.º 3.º-1). Contudo, se a prestação fixa for apenas prevista no acordo individual com o trabalhador ou em regulamento interno, tal já não será possível por ser menos favorável ao trabalhador (art.º 3.º-4).

Note-se que a lógica da prestação fixa mensal é semelhante à lógica do abono para falhas dos trabalhadores com funções de caixa: o valor que o trabalhador recebe nos meses em que não há falhas compensa os valores que o trabalhador tem de devolver a mais nos meses em que há falhas importantes.

Importa ainda dizer que esta prestação pelo acréscimo de despesas devido ao teletrabalho não faz parte da remuneração do trabalhador, o que significa que não é sujeita a IRS e que redutível, ou seja, deixará de ser paga quando o trabalhador passar a exercer funções presencialmente.

Ainda quanto a prestações pecuniárias, levantam-se questões relacionadas com algumas prestações. Assim, quanto ao prémio de assiduidade não nos parece que haja qualquer alteração, sendo devido nos mesmos termos dos casos de trabalho presencial. Mas, e quanto ao subsídio de refeição: deverá ser pago ou não, nos dias de trabalho remoto? Se o subsídio de refeição compensa o trabalhador por uma despesa acrescida que resulta do facto de ter de se alimentar fora de casa, o facto de permanecer na residência ou de desta se ausentar por mera decisão sua, levaria à conclusão de que nesses dias não seria devido o subsídio de refeição. É essa a solução que defendemos, se nada for previsto expressamente. No entanto, é frequente encontrar em convenções coletivas a regra que estabelece que o subsídio de refeição deve continuar a ser pago aos teletrabalhadores tal como aos trabalhadores presenciais.

No que se refere ao princípio da igualdade e da não discriminação, o art.º 169.º esclarece que o teletrabalhador tem os mesmos direitos e as mesmas obrigações que os demais trabalhadores. Recorde-se que a questão mais geral da igualdade entre trabalhadores suscita, no que respeita ao teletrabalho, especiais preocupações, uma vez que, com mais frequência, serão as mulheres a escolher o teletrabalho por motivos de acompanhamento de filhos ou como cuidadoras. A possibilidade de trabalhadores a exercer funções fora do controlo imediato do empregador ser prejudicado na avaliação de desempenho, com possíveis consequências na carreira, o que poderá afetar desproporcionadamente as mulheres (o que seria, a comprovar-se, um caso de discriminação indireta, proibida no art.º 25.º-1).

A questão da igualdade no regime do teletrabalho pode ter relevância em matéria como carreiras, promoções, avaliação de desempenho ou formação profissional. Aconselha-se a adoção de um código de conduta interno, ou de um guia de boas práticas, que, entre outras soluções, criem especiais deveres para os superiores hierárquicos nestas matérias.

## 8. Poder de direção

O exercício do poder de direção do empregador no caso do teletrabalho levanta problemas específicos. Deve, em especial, ser prevenida a questão da formação dos superiores hierárquicos para lidar com esta situação. A maior parte dos contactos com os trabalhadores será feita de modo digital, como, aliás, resulta do art.º 169.º-A-4: “os poderes de direção e controlo da prestação de trabalho no teletrabalho são exercidos preferencialmente por meio dos equipamentos e sistemas de comunicação e informação afetos à atividade do trabalhador”. Ora, isto significa que as comunicações deixam uma pegada que não será possível apagar, tornando muito mais fácil a prova de factos que, noutros modos de prestação, ficam mais difusos. Por exemplo, a prova da existência de subordinação jurídica numa relação de trabalho fica consideravelmente facilitada se o trabalhador puder apresentar mensagens escritas que contenham ordens ou instruções do superior hierárquico.

Indo mais fundo, o teletrabalho importa um modelo de execução que desafia o modelo hierárquico tradicional. Já referimos as convenções coletivas que só admitem o teletrabalho em casos de trabalhadores com elevado grau de autonomia técnica. Há também uma referência do Código do Trabalho ao teletrabalho e outras formas de trabalho “fora do estabelecimento, sem controlo imediato por superior hierárquico” (art.º 218.º-2).

Esta ideia da autonomia e da aparente fragilidade do controlo é contrariada pela possibilidade de utilizar as tecnologias de informação e de comunicação para uma monitorização constante da atividade do trabalhador, o que é agravado pelo facto de este se poder encontrar na residência, no espaço recatado do lar onde ele e a sua família se acolhem. Notam-se, deste modo, dois problemas essenciais: o do controlo do trabalhador e o da invasão da privacidade.

Recorde-se que, em todas as situações, é vedado ao empregador o controlo constante do trabalhador através do recurso a meios de vigilância à distância no local de trabalho (art.º 20.º-1 e art.º 169.º-A-5). A proibição só pode ser ultrapassada mediante autorização da Comissão Nacional de Proteção de Dados e quando tal for imposto por razões de proteção e segurança de pessoas e bens ou quando haja motivos relacionados com a natureza da ati-

vidade (por exemplo, para controlo permanente da localização de camiões no caso de uma empresa de transportes).

Por maioria de razão, no caso do teletrabalho essas precauções ainda se justificam mais.

Desde logo, o teletrabalhador tem um direito à privacidade reforçado, porque o recurso a tecnologias de informação e comunicação pode propiciar situações de devassa da intimidade, além de poder pôr em causa o direito ao descanso do teletrabalhador e da sua família (art.º 170.º-1 e art.º 170.º-5). Destaca-se, nesta matéria, a norma excepcional do n.º 2 do art.º 170.º, ao conferir ao empregador o direito a entrar no domicílio do teletrabalhador, mas apenas para controlo normal da sua atividade e dos equipamentos, dentro do horário de trabalho e na presença do teletrabalhador (art.º 170.º-3). Prevenindo as situações de horário flexível, encontrámos convenções coletivas que determinam que as visitas só podem ter lugar entre as 9:00 e as 16:00 horas.

Neste ponto, remete-se para o documento intitulado “Orientações sobre o controlo à distância em regime de teletrabalho”, que a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) aprovou e divulgou em abril de 2020<sup>11</sup>. Destacam-se as seguintes ideias:

- A regra geral da proibição da utilização de meios de vigilância à distância aplica-se plenamente ao teletrabalho; assim,
- Soluções tecnológicas para o controlo à distância do desempenho do trabalhador não são admitidas; desde logo,
- Mecanismos informáticos de rastreamento de períodos de atividade e de inatividade, de registo de páginas de internet visitadas, de localização do terminal em tempo real, de determinação da utilização dos dispositivos periféricos (ratos, teclados, impressoras), de captura de ecrã, de controlo do documento em que se está a trabalhar ou do tempo gasto em cada tarefa, são proibidos;
- Também não é permitido exigir ao trabalhador que mantenha a câmara sempre ligada e mesmo a gravação de reuniões em teleconferência só deverá ser admitida com anuência expressa do trabalhador.

Põe-se, então, a questão: como poderá o empregador controlar o trabalhador? Esse poder de controlo existe, tal como no trabalho presencial, mas tem limites. Assim, no caso do teletrabalho, aconselha-se que seja efetivado atendendo sobretudo ao resultado da atividade, ou seja, não tendo por base o cumprimento estrito dos tempos de trabalho, mas antes a fixação de objetivos e definição do seu modo de cumprimento faseado, a fixação de obrigações de reporte de atividade com certa periodicidade e a realização regular de reuniões em teleconferência para acompanhamento do trabalho realizado.

A CNPD, no que se refere especificamente ao tempo de trabalho, adianta que pode haver dispositivos informáticos próprios, no fundo semelhantes ao relógio de ponto no trabalho presencial, ativados pelo teletrabalhador. Nada impedindo que se imponha ao trabalhador a obrigação de enviar um email para registar o início e o fim da prestação ou, ainda, que

1. Disponível em: [https://www.cnpd.pt/media/zkhkxlp/orientacoes\\_controlo\\_a\\_distancia\\_em\\_regime\\_de\\_teletrabalho.pdf](https://www.cnpd.pt/media/zkhkxlp/orientacoes_controlo_a_distancia_em_regime_de_teletrabalho.pdf)

o empregador possa contactar o trabalhador para confirmar da sua disponibilidade, por mensagem eletrónica ou telefónica.

Por último, na questão da defesa da privacidade há ainda duas situações que merecem referência:

- Encontrámos convenções coletivas que proíbem a presença em casa, durante o tempo de trabalho, de terceiros não familiares, o que contraria direitos fundamentais do trabalhador e daqueles com quem ele convive;
- Já nos parece em conformidade com a lei a determinação de que o trabalhador, quando trabalhe em casa, deve desenvolver diligências para que mais ninguém esteja presente na sala em que está a trabalhar, mas sem transformar a ocasional presença de alguém na sala (por exemplo, de um filho menor) numa infração disciplinar;
- A preocupação regulamentar deve assentar na proibição de que terceiros afetem a prestação de trabalho ou tenham contacto com a informação a que o trabalhador tem acesso para exercer as suas funções, visando garantir o cumprimento do dever de sigilo profissional associado ao dever mais geral de lealdade do trabalhador para com o empregador (art.º 128.º-1-f).

## 9. Tempo de trabalho

Importa recordar que o regime de teletrabalho supõe que o trabalhador tenha horário de trabalho e que se aplique um período normal de trabalho diário e semanal máximo tal como no caso dos outros trabalhadores (art.º 166.º-4-c) e d). Por outras palavras, nada de essencial muda quando se recorre ao regime de teletrabalho. Com uma exceção importante: sendo obrigatório fixar o horário de trabalho no acordo de teletrabalho, qualquer futura mudança do horário só poderá ser realizada mediante acordo entre as partes (art.º 217.º-4).

O tempo de trabalho deve ser registado como o de qualquer outro trabalhador (art.º 202.º). Isto obriga à adoção de mecanismos próprios de registo, sendo comum prever-se em convenção coletiva ou em regulamento interno de teletrabalho quais são os métodos — em regra, informáticos e a serem efetivados pelo trabalhador — de registo. Como já referimos, pode ser criado pelas partes um dever específico do trabalhador: o de registar o início, o fim e as interrupções da jornada de trabalho.

Na lógica própria do teletrabalho, nada impede que seja fixado, por acordo, um horário flexível a ser gerido pelo trabalhador, que assim retira todas as potencialidades da permanência no seu domicílio ou noutra espaço convencionado, porque pode trabalhar quando quer ou quando lhe convém. Mas também pode acontecer que esse tipo de horário não seja adequado para a empresa, por exemplo, por querer coordenar o trabalho de diversos trabalhadores, em regime de teletrabalho ou presencial, mas que devem exercer as funções em simultâneo. Nesse caso, tanto se pode fixar um horário típico — das 9.00h às 13.00h e das 14.00h às 18.00h —, como prever um horário parcial fixo — das 9.00h às 13.00h — deixando o restante tempo de trabalho ser gerido pelo trabalhador. É tudo uma questão de acordo, o qual é válido desde que respeite as regras sobre horário de trabalho e o limite máximo do tempo de trabalho que é, em regra, de 8 horas por dia.

O legislador prevê que as reuniões de trabalho à distância e outras atividades síncronas devem ter lugar em períodos fixados com alguma exatidão (na expressão da lei “em tempos precisos”), dentro do horário de trabalho (art.º 169.º-A-1). Quando se optar por horário flexível gerido pelo trabalhador importa, por isso, prever o procedimento para a marcação dessas reuniões e atividades e uma antecedência adequada, que poderá ser mais alargada do que o mínimo de 24 horas previsto na lei, atendendo, nomeadamente, à distância a que o trabalhador se encontra.

Solução normal, no caso do teletrabalho, será o recurso ao regime da isenção de horário de trabalho, quer na modalidade de horário flexível, quer na modalidade da não sujeição ao regime de trabalho suplementar (sendo certo que, tratando-se de isenção que limita a prestação a mais uma ou duas horas por dia, o tempo prestado além disso será considerado trabalho suplementar – art.º 226.º-2). Por isso, o legislador prevê a possibilidade de, por acordo, se adotar a isenção de horário de trabalho, apenas por se tratar de teletrabalho, ou seja, sem recorrer aos critérios normais que permitem a isenção de horário, fundados no tipo de tarefas ou na necessária relação de confiança (art.º 218.º-I-c).

Para concluir, pode dizer-se que, da perspectiva do empregador, o regime do teletrabalho é particularmente adequado quando estamos perante trabalhadores com um perfil compatível com um alto grau de autonomia, submetidos a um poder de direção “*soft*” próprio de atividades, no essencial, autorreguladas. Este tipo de execução do trabalho assenta na confiança no trabalhador, que permite um “*time management*” responsável, orientado para os resultados e para a colaboração com outros trabalhadores com as mesmas qualidades. Mas importa recordar que o regime legal é compatível com um controlo mais apertado do tempo de trabalho por parte de uma estrutura hierárquica mais rígida.

Importante, em qualquer caso, mas sobretudo nos casos de horário flexível, será regular a execução do trabalho em períodos noturnos ou em situação de trabalho suplementar. A razão, para esta preocupação acrescida, tem a ver com o facto de o trabalho prestado nessas condições ocasionar um direito a uma prestação salarial acrescida (arts.º 266.º e 268.º), sem esquecer os limites previstos na lei para a prestação de trabalho suplementar (art.º 228.º). Aconselha-se a previsão no acordo de teletrabalho ou nas normas que o regulamentam da proibição de trabalho noturno ou de trabalho suplementar, salvo comunicação prévia do trabalhador e aquiescência do empregador, ou ordem expressa deste devidamente justificada. Por uma questão de precaução, também se afigura aconselhável prever, nas mesmas regras, a proibição da prestação de trabalho por iniciativa do trabalhador em tempo de férias e em dias de descanso ou feriados.

## 10. Direito à desconexão: a pausa digital

A lei prevê que o empregador se deve abster de contactar o trabalhador em regime de teletrabalho fora do horário de trabalho, ou seja, em período de descanso (art.º 169.º-B-1-b)), algo que é regulado, em termos gerais, no art.º 199.º A. Esta regra tem de ser aplicada com razoabilidade, na exata medida em que pode haver razões que justifiquem o contacto nesses momentos de descanso. Basta pensar no exemplo de um teletrabalhador que foi convocado pelo empregador para uma reunião no início da jornada de trabalho, às 9.00 horas da manhã, dois dias depois. Caso haja uma desmarcação de última hora, é do interesse do

próprio trabalhador, sobretudo se for uma reunião presencial, ter conhecimento o mais rapidamente possível da desmarcação. Ou seja, o empregador não vai ter de esperar pela hora da reunião que coincide com o início da jornada de trabalho para só aí informar que a reunião não vai ter lugar. Noutros casos, é a própria lei que permite o contacto dos trabalhadores fora do período de descanso, nomeadamente para ordenar a prestação de trabalho suplementar, nos casos de força maior.

A razoabilidade que referimos leva-nos mais longe. A relação do empregador com o trabalhador é ampla e complexa e tem muitos aspetos institucionais. A troca de informação pode ser muito diversificada. Por exemplo, se o trabalhador receber mensagens do empregador relativas a iniciativas culturais da empresa não há seguramente violação do dever à pausa digital. Assim, embora a lei o não esclareça, entendemos que as mensagens a que ela se refere se limitam àquelas em que está a ser exercido o poder de direção do empregador, dando ordens e instruções, casos que o trabalhador tem o dever de as ler, de lhes responder e/ou de as cumprir. Essas são as mensagens proibidas em tempo de descanso e, mesmo assim, com algumas exceções.

## 11. Segurança e saúde

Neste ponto, remetemos para o que dissemos a propósito da fixação espacial da prestação e da sua compatibilização com a ideia de mobilidade do trabalhador. Sendo o empregador responsável pela manutenção das condições de trabalho no local de trabalho habitual, não se pode ignorar que haverá casos de inexistência na prática desse local de trabalho habitual, mesmo tendo sido fixado no acordo de teletrabalho, o que torna irrelevante o cumprimento daquela obrigação do empregador. Acresce que o trabalho pode ser prestado no estrangeiro, o que levanta mais uma dificuldade para o cumprimento da referida obrigação.

Sem mais desenvolvimentos de momento, resta-nos chamar a atenção para as recomendações da Organização Mundial de Saúde para as situações de teletrabalho apresentadas no documento intitulado “Healthy and Safe Telework, Technical Brief”, de 2021<sup>[2]</sup>.

Chama-se ainda a atenção para a conveniência de renegociar as apólices dos seguros de acidentes de trabalho. A cobertura normal abrange os acidentes *in itinere*, ou seja, considera como acidentes de trabalho aqueles que ocorrem durante as deslocações para o emprego e de regresso à residência do trabalhador. A adoção do regime de teletrabalho reduz consideravelmente o risco desse tipo de acidentes, razão pela qual é justo haver uma subsequente redução proporcional dos custos que o empregador suporta perante as seguradoras.

## 12. Estruturas de representação coletiva

O trabalho habitual fora das instalações da empresa cria dificuldades próprias à atuação das estruturas de representação coletiva dos trabalhadores. Por isso, o legislador prevê regras especiais para promover a manutenção dos laços entre os trabalhadores e os seus representantes coletivos.

Assim, por exemplo, comissões de trabalhadores e associações sindicais têm direito a servir-se do portal interno da empresa para fazer chegar aos trabalhadores informações,

---

2. Disponível em: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/351182/9789240040977-eng.pdf?sequence=1>



incluindo quaisquer comunicados, convocatórias e outros textos relativos a todos os interesses socioprofissionais dos trabalhadores (art.º 465.º-2). Além disso, no que respeita em especial aos trabalhadores em regime de teletrabalho, os essas estruturas representativas dos trabalhadores têm direito a ter acesso à lista de distribuição de correio interno da empresa para todos esses trabalhadores, para fazer chegar as mesmas informações (art.º 465.º-2).

A regra geral é que todas as atividades das estruturas de representação coletiva dos trabalhadores poderão utilizar os meios tecnológicos disponibilizados aos teletrabalhadores (art.º 169.º-2 e 3), aí se incluindo o acompanhamento de reuniões por elas convocadas que tenham lugar no local de trabalho.

### 13. Recomendação final

Assegurar a colaboração para atingir fins comuns, eis a essência da organização. Em sentido etimológico estrito, colaborar significa trabalhar em comum. O grande desafio da empresa que recorre ao teletrabalho é, por isso, continuar a assegurar que nela se continua a trabalhar em comum. Para tal, é indispensável manter e reforçar uma cultura de colaboração e de respeito mútuo, algo que se torna ainda mais importante quando se vinca a distância física entre trabalhadores e entre estes e os seus superiores hierárquicos.

A elaboração, que algumas organizações empreenderam, de Guias de Boas Práticas de Teletrabalho é interessante. Sobretudo se forem verdadeiros códigos de conduta e se forem associados a sistemas de *compliance*, ou seja, de monitorização, verificação e publicitação de cumprimento. O seu papel orientador da conduta dos teletrabalhadores e, sobretudo, da dos superiores hierárquicos pode ser decisivo para o sucesso da adoção do regime de teletrabalho na empresa.

Contudo, do ponto de vista jurídico alerta-se para a necessidade de ter o maior dos cuidados com a sua redação, uma vez que, tratando-se de documentos aprovados pela direção da empresa e transmitidos aos trabalhadores, as informações neles contidas podem ter efeitos jurídicos, ou seja, podem alargar ou restringir direitos e deveres do empregador e dos trabalhadores. Essa eventualidade e as suas possíveis consequências têm de ser muito bem avaliadas antes de um documento ser oficializado e publicitado.

### Bibliografia

Martinez, P., Monteiro, L., Vasconcelos, J., Brito, P., Dray, G. & Silva, L. (2020). *Código do Trabalho Anotado* (13.ª edição). Almedina.



PARTE II

# RESULTADOS DO PROJETO



1.

# Desempenho Através do Teletrabalho: Uma Revisão Sistemática da Perspetiva das Partes Interessadas nos Períodos Anterior e Durante/Pós COVID-19

Isabel Marques

Professora Auxiliar Convidada e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

Raysa Rocha

Professora Auxiliar, Essex Business School, University of Essex

Rosária Ramos

Professora Associada e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

Sónia P. Gonçalves

Professora Auxiliar e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

Fernanda Nogueira

Professora Catedrática e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

## INTRODUÇÃO

O teletrabalho representa um modelo de trabalho flexível em que os trabalhadores podem realizar as suas tarefas a partir de um local à sua escolha, muitas vezes a partir de casa, utilizando as tecnologias de informação e comunicação (TIC) para completar as suas tarefas (Lopes et al., 2023). É uma modalidade que as organizações têm sido estimuladas a adotar no atual contexto de trabalho. À medida que mais trabalhadores procuram trabalhar em formato de teletrabalho, as empresas devem ajustar-se para satisfazer as suas necessidades (Ameen et al., 2023). Mantê-los motivados e garantir o seu desempenho é fundamental para o sucesso e vantagem competitiva da organização (Bennett, 2021).

O presente estudo examina a literatura científica sobre estratégias para melhorar o desempenho através do teletrabalho, centrando-se nas perspetivas das partes interessadas (teoria dos *stakeholders*). Para verificar que fatores têm impacto na relação entre o teletrabalho e o desempenho individual e organizacional, utilizámos um quadro multinível e multidimensional baseado na dimensão Instrumental da Teoria das Partes Interessadas (Carroll & Buchholtz, 2014). Adicionalmente, este estudo pretende fornecer uma caracterização aprofundada das perceções de várias partes interessadas relativamente ao teletrabalho e,

procura ainda, realizar uma análise comparativa das práticas de teletrabalho antes, durante e após a pandemia da COVID-19 para obter uma compreensão abrangente do impacto deste fenômeno nas organizações e nos indivíduos. Além disso, esclarece os benefícios e os desafios do teletrabalho, incluindo o seu impacto na produtividade, na satisfação profissional, no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e no bem-estar dos trabalhadores. Este estudo também fornece informações valiosas para os gestores de recursos humanos e decisores políticos, ajudando-os a compreender melhor o potencial do teletrabalho como estratégia para melhorar o desempenho e atingir os objetivos organizacionais.

## 1. Metodologia

O estudo apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Nesse sentido, seguindo o checklist PRISMA 2020, é feito o mapeamento e resumo dos resultados de estudos identificados nas bases de dados Web of Science (WoS) e SCOPUS<sup>1</sup>. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave nas buscas: “*telework; telecommuting; performance; public; private; HRM; workers*”. Após remoção dos artigos duplicados foi feita a leitura de Títulos e Resumos para garantir conteúdo pretendido. Estudos incluídos: (i) estudos primários relevantes para o nosso tema de investigação; (ii) estudos com identificação direta e/ou indireta dos setores público e/ou privado e, (iii) artigos escritos em inglês. Como resultado, remanesceram 90 estudos, no período de 1989-2023 (34 anos).

## 2 Resultados e discussões

### 2.1 Resultados gerais

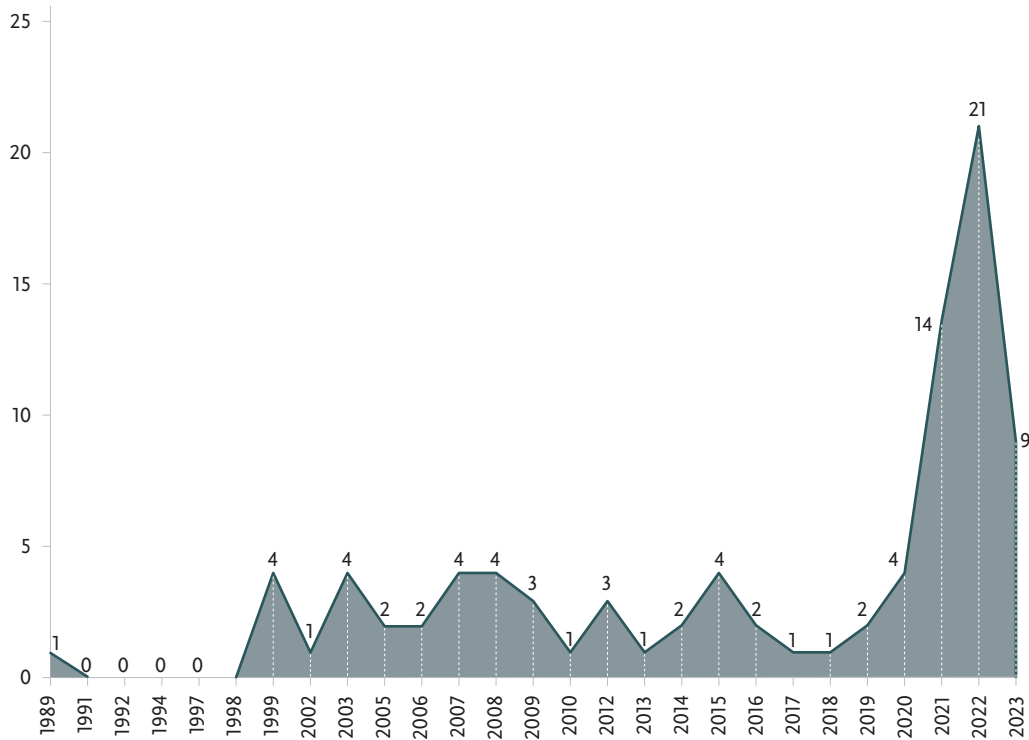
A produção científica anual, apresentada na Figura 1, teve início modesto e escasso, acumulando 5,6% dos artigos publicados no período de 1989 a 1998, sendo que, no hiato temporal entre 1991 e 1998 não foram registadas publicações. No entanto, a partir de 1999, registou-se um aumento significativo de publicações, que permaneceu nos anos posteriores até 2019 quando a pandemia provocada pelo coronavírus influenciou o aumento das publicações, considerando que 51,1% dos artigos analisados discutem a COVID-19 no âmbito do teletrabalho.

Paralelamente, estudos no setor privado totalizam 69% (n=62) dos estudos realizados, seguidos por estudos nos setores público e privado (16%, n=14), apenas realizados no setor público (10%, n=9) e estudos que não especificam o setor (6%, n=5). No setor privado, onde se encontra a maioria dos estudos, 82% (n=74) são quantitativos, 11% (n=10) estudos qualitativos e 7% (n=6) estudos mistos (Figura 2).

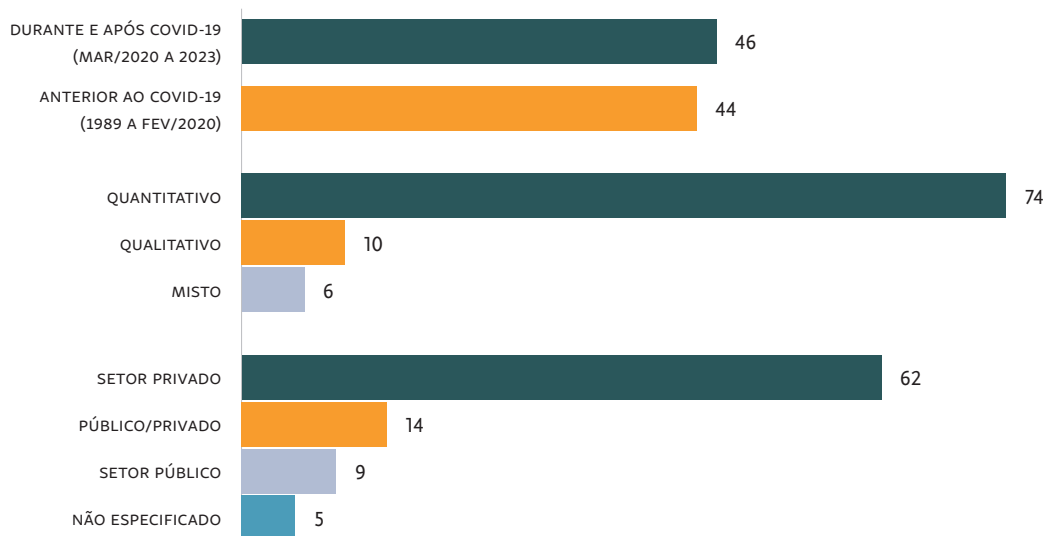
---

1. Número de registo do protocolo de revisão sistemática no INPLASY: INPLASY2023120113, com o doi:10.37766/inplasy2023.12.0113

**FIGURA 1.** Quantitativo de estudos realizados por ano



**FIGURA 2.** Estudos sobre teletrabalho realizados por período, tipo de estudo e setor



## 2.2 A dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders* e o teletrabalho

Donald e Preston (1995) reconhecem que a teoria dos *stakeholders* usa diversas metodologias, o que remete a resultados diferenciados e muitas vezes contraditórios. Com o propósito de evitar a dispersão dos conceitos, a teoria dos *stakeholders* é dividida em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva é utilizada para descrever e, às vezes, explicar características e comportamentos específicos da organização (Sirgy, 2002); a dimensão normativa constitui um valor eminentemente moral no domínio da ética, logo pode ser refletida no núcleo central da teoria enquanto as outras duas exercem um papel subordinado (Donaldson & Preston, 1995). A dimensão instrumental estabelece uma *framework* que examina um processo inteiro, as conexões entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. A dimensão instrumental é aquela em que a teoria, em conjunto com dados empíricos, é utilizada para identificar conexões, ou ausência destas, entre a gestão de *stakeholders* e a realização de objetivos corporativos tradicionais (ex., lucro, crescimento). Nesta RSL os estudos visam a verificar o impacto gerado pelos *stakeholders* no desempenho das organizações e analisam como se dá a conexão entre a gestão dos *stakeholders* em teletrabalho e os objetivos organizacionais. Neste contexto, são elencados os principais critérios para o exercício do teletrabalho, de acordo com os principais *stakeholders* envolvidos (Tabela 1).

## 2.3 Período pré-pandémico e o teletrabalho

### 2.3.1 Principais campos de investigação e a evolução temática no período pré-pandémico

É considerado como período pré-pandémico de 1989 a março de 2020. Foram identificados 32 fatores. Diversos fatores organizacionais (FO), fatores individuais (FI), fatores de trabalho (FT), fatores familiares (FF) e fatores tecnológicos (FTe) influenciam os estudos abordados nesta RSL, como observado na Tabela 2. Os FO correspondem a 25 % dos 32 fatores abordados. Os FI, FT, FTe e fatores mistos, correspondem, respetivamente, a 21,9 %, 6,3 %, 6,3 % e 37,5 %.

### 2.3.2 Antecedentes positivos e negativos associados ao teletrabalho no período pré-pandémico

Olson (1989) relata que o trabalho em casa para os profissionais de informática não é uma tendência significativa para substituir a deslocação para o escritório e sugere que, na altura do estudo, o papel do teletrabalho não era expressivo devido à utilização limitada pelas organizações estudadas. Suh e Lee (2017) recomendam que as organizações se concentrem em melhorar as características dos supervisores, tais como a sua capacidade de fornecer orientação e apoio aos trabalhadores em teletrabalho. Além disso, as características do trabalhador e das características da tarefa devem ser analisadas, tudo em função do sucesso dos programas de teletrabalho (Mülller & Niessen, 2019). A Tabela 3 apresenta os principais fatores positivos e negativos, por tipo de fator (organizacional ou individual), expressos nos estudos antes da COVID-19. Entretanto, diversos estudos apontam para resultados positivos das avaliações de autoeficácia dos trabalhadores remotos uma vez que estes desempenham um papel fundamental na influência do seu desempenho no trabalho remoto, como o facto de muitos dos teletrabalhadores conseguirem adaptar-se às exigências de comunicação e coordenação de um trabalho altamente interdependente (Golden & Gajendran, 2019).



**TABELA 1.** Critérios para o exercício do teletrabalho, segundo diferentes autores, nos períodos pré, durante e pós-COVID-19

AUTOR(ES)/ ANO	PERÍODO	CRITÉRIOS
Golden & Gajendran (2019)	Anterior a pandemia COVID-19	Complexidade do trabalho
Müller & Niessen (2019)		Trabalhadores a tempo parcial
Holland et al. (2016)		Trabalhadores com histórico de bom desempenho
Anderson et al. (2015)		Trabalhadores mais comprometidos
Gajendran et al. (2015)		Trabalhadores com elevada diferenciação de trabalho
Neirotti et al. (2013)		Ambiente geográfico, capital humano, intensidade de capital
Wheatley (2012); O'Neill et al. (2009)		Tipo de atividade desenvolvida
Li et al. (2023)	Durante e pós-COVID-19	A compatibilidade das funções exercidas
Adamovic et al. (2022)		Familiaridade na utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
Shockey et al. (2021)		Os trabalhadores que recebem privilégios de trabalho remoto são frequentemente aqueles os líderes veem como conscienciosos e confiáveis

**TABELA 2.** Questões de análise por tipo de fator

QUESTÕES DE ANÁLISE	TIPO DE FATOR
<b>1989-1999</b>	
Analisar as atitudes, desempenho dos trabalhadores e as perspetivas do teletrabalho	FO
Analisar o desempenho dos teletrabalhadores	FO
Investigar a relação entre os antecedentes das avaliações de autoeficácia dos trabalhadores para o trabalho remoto e suas consequências comportamentais e atitudinais.	FI
Investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como os seus potenciais efeitos na justiça distributiva	FO
Testar o impacto dos programas de teletrabalho em termos de benefícios derivados e desempenho organizacional	FO
Examinar como os métodos tecnológicos podem ser usados para monitorizar de perto os teletrabalhadores e a potencial invasão de privacidade que pode ocorrer	Fte

**TABELA 2.** Questões de análise por tipo de fator (*cont.*)

QUESTÕES DE ANÁLISE	TIPO DE FATOR
<b>2000-2009</b>	
Explorar que o perfil das pessoas que têm probabilidade de responder bem ao teletrabalho e às equipas virtuais	FI
Mostrar a influência que variáveis baseadas em teorias organizacionais têm na adoção do teletrabalho	FO
Verificar a influência do teletrabalho nos aspetos do trabalho e da vida pessoal/familiar	FF
Explorar a eficácia de diferentes comportamentos de gestão de teletrabalho e o seu impacto na avaliação de desempenho	FO
Verificar as perceções sobre o controlo da flexibilidade no trabalho, as crenças sobre a autogestão do trabalho e dos limites familiares	FI/FF
Examinar se o teletrabalho está relacionado ao comprometimento organizacional e às intenções de rotatividade e se o esgotamento do trabalho medeia essa relação	FO/FI
Analisar os antecedentes do teletrabalho que estão relacionados ao desenvolvimento dos trabalhadores	FO/FI
Comparar o teletrabalho e o trabalho habitual na acessibilidade ao conhecimento em diversos meios de comunicação	FT
Examinar os antecedentes da negociação de acordos de trabalho	FT
Isolamento profissional e o seu impacto nos resultados do trabalho	FI
Analisar o papel moderador do trabalho em modo virtual no impacto da qualidade do intercâmbio líder-membro (LMX) no nível de compromisso, satisfação no trabalho e desempenho	FO/FI
Explorar os traços de personalidade e motivacionais relacionados com o desempenho e a satisfação do teletrabalhador	FI
Examinar as abordagens de gestão eficazes em relação à implementação do teletrabalho	FO
<b>2010-2019</b>	
Analisar a propensão para partilhar conhecimento dos teletrabalhadores	FI
Explorar as distinções no uso do tempo de homens e mulheres que trabalham em casa e os impactos nos níveis de satisfação dos trabalhadores	FI
Verificar quais são os principais tipos de práticas de teletrabalho adotadas pelas empresas em relação ao seu contexto tecnológico, organizacional e ambiental	FO/FT
Investigar o impacto do conflito trabalho-família e do conflito família-trabalho baseado no tempo e na tensão na exaustão, considerando o efeito moderador do teletrabalho	FI/FF
Explorar a relação entre a adoção do teletrabalho pelas empresas e os contextos tecnológicos, organizacionais e ambientais	FO/FT
Compreender como os teletrabalhadores (re)organizam as suas relações com os outros, bem como as suas atividades	FI
Examinar a relação entre o poder de supervisão e a intensidade do teletrabalho	FO/FT
Preocupações de que os acordos de trabalho virtuais possam prejudicar o desempenho profissional e o comportamento de cidadania dos funcionários	FT/FI

**TABELA 2.** Questões de análise por tipo de fator (*cont.*)

QUESTÕES DE ANÁLISE	TIPO DE FATOR
Analisar como os valores culturais a nível nacional (“individualismo” e “coletivismo”) e os mecanismos de controlo de tarefas intra organizacionais influenciam o nível de utilização de práticas formais de teletrabalho	FO/FT
Analisar como a tecnologia e as características do trabalho induzem conjuntamente o tecno stress dos teletrabalhadores	F <sub>Te</sub>
Importância da confiança como base para as decisões dos gestores sobre permitir ou proibir os seus empregados de teletrabalhar	FO
Examinar a relação entre o local de trabalho (escritório e casa) e o comportamento de auto-orientação, bem como o papel mediador da autonomia	FO/FI
Analisar as condições em que o teletrabalho pode ajudar ou prejudicar o desempenho profissional	FO/FT/FI

**TABELA 3.** Fatores que influenciam o teletrabalho nos indivíduos e nas organizações antes da COVID-19

TIPO DE FATOR	FATORES POSITIVOS	AUTOR (ANO)
FI	Autonomia do trabalhador	Delanoeije & Verbruggen (2020); O’Neill et al. (2009); Hornung et al. (2008); Raghuram et al. (2003).
FO	Apoio e suporte da organização	Kaplan et al., (2018); Rockmann & Pratt (2015); Golden & Raghuram (2010); Lautsch et al. (2009); Elsbach & Bechky (2007); Perez et al. (2003); Kurland & Egan (1999).
FI	Bem-estar no trabalho	Müller & Niessen (2019); See et al. (2015); Wheatley (2012); Golden & Veiga (2008); Golden & Veiga (2005); Guimarães & Dallow (1999).
FO	Apoio as ferramentas de trabalho	Eirotti et al. (2013); Eirotti et al. (2012); Lee et al. (2007); Martínez-Sánchez et al. (2007); Wegge et al. (2007); Workman et al. (2003); Wright & Burns (1997).
FI	Maior participação na vida familiar	Anderson et al. (2015); Kossek et al. (2006); Barsness et al. (2005).
FATORES NEGATIVOS		AUTOR (ANO)
FO	Ausência ou ineficiência de normas e rotinas organizacionais	Charbonneau & Doberstein (2020); Peters et al. (2016); Fairweather (1999).
FI	Isolamento profissional	Gajendran et al. (2015); Golden et al. (2008a); Golden et al. (2008b); Staples et al. (1999).
FI	Excesso de horas de trabalho	Suh & Lee (2017); Holland et al. (2016); Redman et al. (2009); Golden (2006); Olson (1989).
FO	Pouca comunicação com a organização e com colegas de trabalho	Van & Lippényi (2020); Raghuram & Fang (2014); Ayre & Pignault (2014).
FI	Dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal	Golden & Gajendran (2019); Olden (2012); Hill et al. (2003).

## 2.4 Período pandêmico e pós COVID-19 e o reflexo no teletrabalho

### 2.4.1 Principais campos de investigação e evolução temática no período pandêmico e pós COVID-19

Neste período, as temáticas relacionadas com o teletrabalho que mais emergiram (Tabela 4), foram de estudos com fatores combinados (FO/ FI; FTe/ FI; FO/ FT; FO/ Fte/ FI; FI/ FT) com 37,8%, seguidos de estudos com foco no indivíduo (32,4%), com foco nas organizações (21,6%), foco nos fatores do trabalho (5,4%) e fatores tecnológicos (2,7%).

A análise dos estudos revela a preocupação dos investigadores em explorar panoramas gerais, com diferentes fatores que podem comprometer positiva ou negativamente (Spilker & Breugh, 2021) a implementação do teletrabalho, tais como compreender como a interdependência das tarefas com os colegas de trabalho afeta a relação entre o bem-estar, exaustão emocional nos teletrabalhadores, intenção de rotatividade, mudanças concomitantes, como menos supervisão direta (Zheng et al., 2023). As organizações tendem a se preocupar com a competitividade, bem como examinam a dinâmica da confiança na concessão de teletrabalho. Do ponto de vista profissional, os estudos focam na produtividade individual, engagement e satisfação no trabalho e na intenção de arranjos de trabalho virtual (Jentjens & Cherbib, 2023). A Tabela 4 apresenta as temáticas estudadas no período pandêmico e pós-pandemia.

**TABELA 4.** Principais questões temáticas apontadas no período pandêmico e pós-pandemia (março/2020 a maio/2023)

QUESTÕES DE ANÁLISE	TIPO DE FATOR
<b>Março/2020 a maio/2023</b>	
A teoria da conservação de recursos (CR) e o teletrabalho durante a crise da COVID-19	FO
A interdependência das tarefas com os colegas de trabalho e a exaustão emocional nos trabalhadores em teletrabalho	FI
Uso de rotatividade estratégica e a mudança para o teletrabalho	FO
A implementação do teletrabalho, as mudanças concomitantes, como a menor supervisão direta e a menor clareza das atividades e os resultados do trabalho como manifestação de um enfraquecimento da força situacional das organizações	FO
A partilha externa e interna de conhecimento digital e o desempenho criativo dos trabalhadores em circunstâncias pandêmicas	FTe
Causas dos sentimentos de isolamento durante o teletrabalho	FI
Como uma característica importante das reuniões virtuais — a câmara — afeta a fadiga e o que pode afetar os resultados durante as reuniões (por exemplo, a voz e o envolvimento dos participantes)	FT
Padrões familiares de gênero para gerir o trabalho e a família, na situação pandêmica	FI
A relação entre três variáveis de comunicação (quantidade, qualidade e expectativas de comunicação) definidas pelo supervisor no início da COVID-19	FT
Práticas de trabalho flexíveis e a atratividade organizacional das empresas	FO
Os efeitos de duas dimensões contextuais do trabalho virtual (mobilidade no local de trabalho e trabalho distribuído) e as percepções dos trabalhadores sobre a eficácia do grupo	FO/ FI

**TABELA 4.** Principais questões temáticas apontadas no período pandémico e pós-pandemia (março/2020 a maio/2023) (cont.)

<b>QUESTÕES DE ANÁLISE</b>	<b>TIPO DE FATOR</b>
A teoria do Ajustamento ao Trabalho e do Modelo Interacional de Ajustamento Individual durante a pandemia	FO/ FI
Características da videoconferência que estão relacionadas à fadiga	FTe/ FI
Como o teletrabalho pode afetar as relações de trabalho e as comunidades através de uma re-regulamentação do trabalho	FO
A relação entre o teletrabalho e o desempenho das pequenas empresas durante a pandemia	FO
Avaliar qualitativamente e explorar experiências e percepções de trabalhadores que vivem sozinhos, em transição para o teletrabalho	FI
Identificar potenciais classes de motivos de teletrabalho	FO/ FT
Como as práticas de teletrabalho e o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) impactaram as percepções de isolamento durante a pandemia	FO/ Fte/ FI
Avaliar o bem-estar diário, a produtividade organizacional e a produtividade dos teletrabalhadores	FO/ FI
Tipos de personalidade com maior probabilidade de sentir exaustão devido ao teletrabalho	FI
Investigar os fatores que afetam o impacto organizacional percebido pelo teletrabalho pelos supervisores	FO
Até que ponto as experiências de trabalho remoto induzidas pela pandemia e as práticas adotadas durante a COVID-19 podem afetar o futuro do teletrabalho	FO/ FT
Verificar se as características pessoais e organizacionais estão associadas aos diferentes tipos de teletrabalho	FO/ FI
Como o trabalho em casa associado à pandemia afeta as experiências profissionais e familiares do trabalhador	FI/ FT
O teletrabalho e a resiliência organizacional durante a pandemia	FO/ FT
Comportamento de controlo do supervisor e comportamento de apoio na previsão da autorregulação dos teletrabalhadores	FO/ FI
Recursos individuais e profissionais e a resiliência dos teletrabalhadores	FI
Relação entre personalidade e mudanças internas em cinco resultados de trabalho (desempenho autorrelato, envolvimento, satisfação no trabalho, exaustão e intenções de rotatividade) durante a pandemia	FI
Investigar o papel moderador do apoio da equipa de alta administração e da política da organização em direção à flexibilidade do teletrabalho	FO
O impacto do vestuário nos sentimentos de autenticidade, poder e envolvimento dos teletrabalhadores	FI
Clima psicológico para o tempo presencial e percepções dos trabalhadores sobre os sinais de disponibilidade do ajuste do teletrabalho	FI
Até que ponto a autoeficácia no trabalho virtual, o clima de trabalho virtual e sua interação preveem a adoção individual de arranjos de trabalho virtual	FI/FT
Compreensão da dinâmica diária de monitorização da confiança entre supervisores e subordinados durante o teletrabalho	FO/ FI
O equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada devido ao trabalho a partir de casa estão relacionadas com o empenhamento afetivo	FI
Examinar a dinâmica da confiança na concessão de teletrabalho antes, durante e depois da pandemia	FO/ FT
Investigar se as experiências recentes de teletrabalho dos trabalhadores estão relacionadas com seus desejos de trabalho remoto no futuro.	FI
Verificar se a pandemia global alterou a percepção dos trabalhadores sobre o teletrabalho	FI

## 2.4.2 Antecedentes positivos e negativos associados ao teletrabalho no período pandêmico e pós COVID-19

Durante a pandemia, foi imposto o trabalho a partir de casa em resposta à pandemia de COVID-19 (Parra et al., 2022). Muitas organizações recorreram às tecnologias digitais para interagir com os seus trabalhadores através de reuniões virtuais, trazendo maior flexibilidade ao trabalhador, maior autonomia e administração do tempo (Afota et al., 2022). Por outro lado, alguns aspetos negativos são observados durante a pós-pandemia, tanto a nível organizacional como a nível individual. O clima organizacional foi alterado pelas incertezas em relação ao acúmulo de trabalho, desempenho geral (Zheng et al., 2023). A nível individual, é observado perda significativa da conexão social, levando a um aumento da ansiedade, stress e depressão (Czura et al., 2022). A Tabela 5 apresenta a síntese dos fatores positivos e negativos envolvendo o teletrabalho.

**TABELA 5.** Fatores envolvendo o teletrabalho durante e pós COVID-19

TIPO DE FATOR	FATORES	AUTOR (ANO)
<b>POSITIVOS</b>		
FI	Maior flexibilidade	Chatterjee et al. (2022).
FO	Apoio tecnológico organizacional	Fortuna et al. (2023).
FO	Formação	Carillo et al. (2021).
FI	Melhor desempenho	Ameen et al. (2023); Gan et al. (2022).
FI	Melhor definição de objetivos	Deole et al. (2023).
FI	Melhor avaliação do desempenho quando o supervisor também teletrabalha	Lott & Abendroth (2023); Park & Cho (2022).
FO	Partilha de conhecimentos	Lewis et al. (2023); Tonnessen et al. (2021).
FO	Maior interação devido a bons líderes	Mullins et al. (2022).
FI	Maior autonomia e melhor gestão do tempo	Afota et al. (2022); Vanderstukke et al. (2022).
FI	Maior concentração para realizar trabalhos mais complexos	Bailey et al. (2022); Loignon et al. (2022).
FI	Melhor para quem tem recursos individuais (proatividade, competências digitais, empenho na mudança)	Jentjens & Cherbib (2023); Wu et al. (2021).

**TABELA 5.** Fatores envolvendo o teletrabalho durante e pós COVID-19 (cont.)

TIPO DE FATOR	FATORES	AUTOR (ANO)
	<b>NEGATIVOS</b>	
FO	Volume de trabalho	Wilkinson et al. (2022).
FI	Pouca ligação social	Miglioretti et al. (2022); Shockley et al. (2021).
FI	Distrações, ansiedade, depressão, stress	Czura et al. (2022); Fischer et al. (2022); Spilker & Breugh (2021).
FI	Pouca motivação	Van & Sivunen (2022); Hafermalz & Riemer (2021).
FI	Dificuldades ergonómicas	Shockley et al. (2021).
FI	Incertezas em relação ao trabalho	Parra et al. (2022); Venkatesh et al. (2021).
FO	Pagamento de horas extraordinárias	Zhang et al. (2022).
FO	Muitas reuniões virtuais	Straus et al. (2022); Bennett et al. (2021).
FO	Clima organizacional	Zheng et al. (2023); Adamovic et al. (2022).
FO	Pouca consciência organizacional do esforço do trabalhador	Ge et al. (2022).
FI	Conflito trabalho-família	Hu et al. (2022).
FI	Falta de especificidades quanto à trajetória profissional dos teletrabalhadores	Tavoletti et al. (2022).
FI	Afeto negativo e possibilidade de tecnoestresse	Evans et al. (2022).
FI	As mulheres referiram um maior aumento das interrupções, nomeadamente no que respeita às interrupções não profissionais	Oladipo et al. (2023).
FI	Falta de um espaço de trabalho próprio quando em casa	Chong et al. (2020).
FI	Requisitos pessoais (género, número de filhos e idade)	Li et al. (2023); Jackowska & Luring (2021); Shockley et al. (2021).
FI	Baixa perceção do apoio dos pares para o trabalho virtual	Ajzen & Taskin (2021); Kroell et al. (2021); Leroy et al. (2021).

## 2.5 Conseqüências para o desempenho individual e organizacional com o teletrabalho

O modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R) desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007) tem-se afirmado como uma alternativa aos modelos existentes de stress e bem-estar dos trabalhadores (Gonçalves, 2013), uma vez que integra uma ampla gama de exigências e recursos individuais, de tarefa e organizacionais que se podem adequar a qualquer profissão e contexto organizacional. O modelo divide as condições de trabalho em duas categorias: exigências de trabalho e recursos de trabalho. As exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que exigem do trabalhador um esforço físico e/ou psicológico (cognitivo ou emocional) encontrando-se, desta forma, associadas a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos (Gonçalves, 2013). Exemplos de exigências são: pressão de tempo, elevada carga de trabalho, ambiguidade de papéis, entre outros (Hu et al., 2022). Os recursos referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que ajudam o trabalhador a atingir metas e reduzir o stress. Exemplos são as oportunidades de progresso na carreira, autonomia, aprendizagem e desenvolvimento (Deole et al., 2023). A Tabela 6 apresenta algumas das exigências associadas ao teletrabalho, bem como alguns recursos identificados.

**TABELA 6.** Exigências e recursos associados ao teletrabalho

<b>EXIGÊNCIAS</b>	<b>RECURSOS</b>
Interferência mínima do trabalho na vida pessoal e vice-versa (Redman et al., 2009)	Apoio social e profissional (Kroell et al., 2021)
Reformulação das práticas de gestão (Wang et al., 2021)	Políticas e práticas de gestão, segurança e recompensas (Delanoëije & Verbruggen, 2020)
Infraestruturas (Wang et al., 2021)	Apoio tecnológico (Golden & Raghuram, 2010)
Volume de trabalho adequado (Neirotti et al., 2012)	Autonomia, formação (Spilker & Breaugh, 2021)
Pessoais (género, idade, número de filhos) (Shockley et al., 2021)	Partilha de informações (Wu et al., 2021)

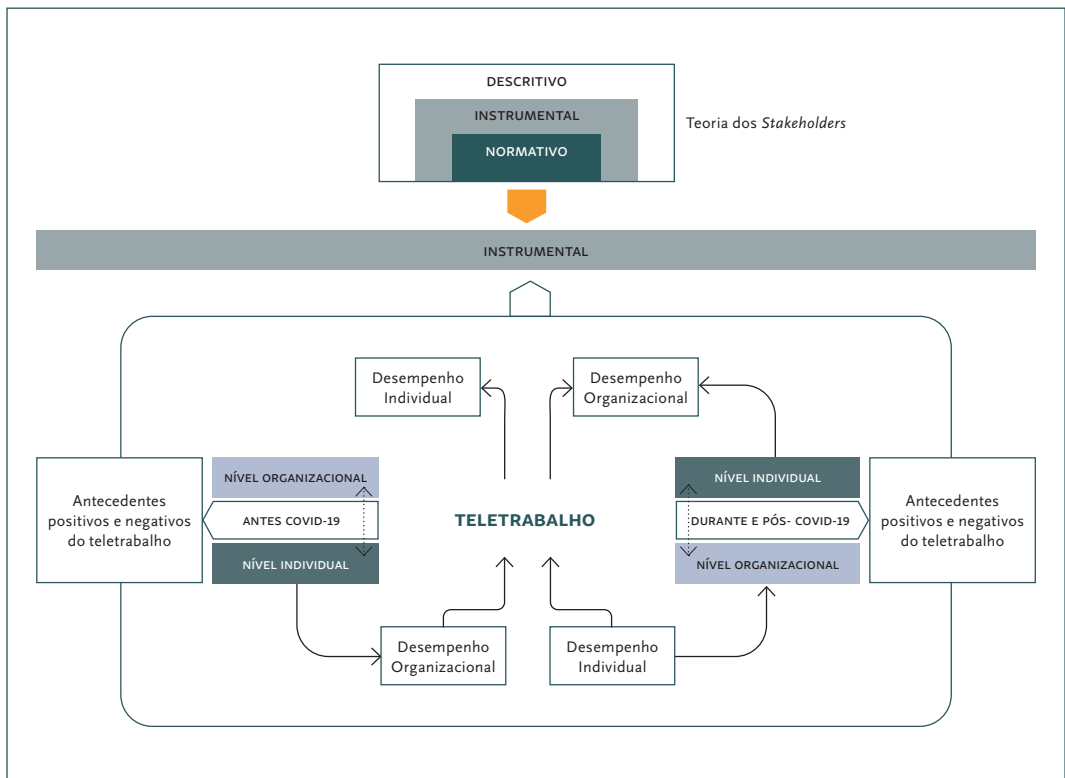


### Modelo de análise

Em situações de crise, como da pandemia, nem sempre é possível estabelecer políticas claras e programas de treinos para adaptações necessárias ao regime do teletrabalho (Larson, et al., 2020). As inovações tecnológicas, as mudanças nas estruturas e os processos organizacionais demonstram aos trabalhadores que precisam ser cada vez mais adaptáveis, versáteis e tolerantes (Lewis et al., 2023). No contexto pandêmico e na era digital, a modalidade de teletrabalho apresenta-se propícia devido à conveniência de estar num mercado de trabalho global, com menos tempo gasto com deslocações, flexibilidade de horário, menos despesas e aumento da produtividade. Entretanto, a ausência de definição de critérios de avaliação pode levar à insegurança e incerteza quanto às expectativas relacionadas ao trabalho (Li et al., 2023).

A Figura 3 retrata um esboço acerca dos antecedentes positivos e negativos, tanto a nível organizacional, como a nível individual, nos períodos pré, durante e pós COVID-19. A dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders* reforça a ideia de que melhores relações com *stakeholders* aumentam o desempenho da empresa (Donaldson & Preston, 1995) e fornecem uma associação positiva entre o comportamento corporativo e o desempenho financeiro organizacional e individual.

FIGURA 3. Modelo de análise



## Conclusão

Este estudo, através de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), procurou compreender a evolução e o impacto do teletrabalho no desempenho organizacional e individual, mapeando estudos das bases de dados Web of Science (WoS) e SCOPUS. Foram analisados 90 estudos, cobrindo o período de 1989 a 2023, com foco na teoria dos *stakeholders* e os seus efeitos instrumentais.

A análise revelou um crescimento significativo das publicações sobre teletrabalho a partir de 1999, intensificado pela pandemia de COVID-19, que foi um catalisador para a adoção e estudo deste modelo de trabalho. Mais da metade dos artigos revistos abordam o impacto da COVID-19 no teletrabalho, destacando uma mudança considerável nas práticas e perceções sobre este tipo de trabalho.

A teoria dos *stakeholders* foi utilizada para examinar como a gestão de *stakeholders* influencia o desempenho organizacional no contexto do teletrabalho. Os estudos apontam que a dimensão instrumental da teoria é crucial para entender as conexões entre as práticas de teletrabalho e os objetivos corporativos, como lucro e crescimento.

No período pré-pandémico, os estudos destacaram diversos fatores que influenciam o teletrabalho, desde organizacionais a tecnológicos. O período pandémico e pós-pandémico, por sua vez, mostrou uma preocupação com o bem-estar dos teletrabalhadores, a interdependência das tarefas e a adaptação a novas tecnologias.

Em conclusão, o teletrabalho mostrou-se uma modalidade viável e com potencial de crescimento, especialmente em tempos de crise. No entanto, a sua implementação eficaz depende de uma gestão cuidadosa dos *stakeholders* e de uma adaptação contínua às necessidades tecnológicas e organizacionais.

## Referências bibliográficas

- Afota, M.-C., Provost Savard, Y., Ollier-Malaterre, A., & Léon, E. (2022). Work-from-home adjustment in the US and Europe: The role of psychological climate for face time and perceived availability expectations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2090269>
- Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. R. S., & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bennett, A. M. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on the future of human resource management. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 58-63. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210903.11>
- Carroll, B. & Buchholtz, C., (2014). *Business & society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (9.<sup>a</sup> ed.). CL-South-Western Cengage Learning.
- Czura, K., Englmaier, F., Ho, H., & Spantig, L. (2022). Microfinance loan officers before and during COVID-19: Evidence from India. *World Development*, 152, 105812. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105812>
- Deole, S. S., Deter, M., & Huang, Y. (2022). Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *Labour Economics*, 80, 102295. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102295>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-914. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Gonçalves, S.P. (2013). Stress e bem-estar no trabalho: Da definição aos modelos teóricos. Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho.
- Hu, J. (Jasmine), Chiang, J. T., Liu, Y., Wang, Z., & Gao, Y. (2022). Double challenges: How working from home affects dual-earner couples' work-family experiences. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12559>
- Jentjens, S., & Cherbib, J. (2023). Trust me if you can — Do trust propensities in granting working-from-home arrangements change during times of exogenous shocks? *Journal of Business Research*, 161, 113844-113844. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113844>
- Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makariu, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review*, 18(2), 27-35.
- Lewis, G. B., Ximena Pizarro-Bore, & M. Blake Emidy. (2023). The impact of telework on the satisfaction of U.S. federal workers. *Public Management Review* 1-17. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200386>
- Li, B., Xue, C., Cheng, Y., Lim, E. T. K., & Tan, C.-W. (2023). Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113330>
- Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F. & Peixoto, R. (2023). Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable? *Employee Relations*, 45(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Olson, M. H. (1989). Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Information Systems*, 7(4), 317-338. <https://doi.org/10.1145/76158.76891>
- Parra, C. M., Gupta, M., & Cadden, T. (2022). Towards an understanding of remote work exhaustion: A study on the effects of individuals' big five personality traits. *Journal of Business Research*, 150, 653-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.009>
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143-162. <https://doi.org/10.1037/10.1023/A:1013856421897>
- Spilker, M. A., & Breugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/intr-06-2015-0181>
- Zheng, X. (Janey), Nieberle, K. W., Braun, S., & Schyns, B. (2023). Is Someone Looking Over My Shoulder? An Investigation into Supervisor Monitoring Variability, Subordinates' Daily Felt Trust, and Well-being. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2699>



2.

# Trabalho Híbrido e Digitalização na Administração Pública Central Portuguesa: Explorando as Perspetivas dos Gestores

Raysa Rocha

Professora Auxiliar, Essex Business School, University of Essex

Sónia P. Gonçalves

Professora Auxiliar e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

Fernanda Nogueira

Professora Catedrática e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

## INTRODUÇÃO

A transformação digital na administração pública visa aproveitar os avanços tecnológicos para melhorar a prestação de serviços, a eficiência operacional e satisfazer as necessidades dos cidadãos (Kuhlmann & Heuberger, 2021; Sebó & Bel, 2023). Implica a adoção de tecnologias digitais e um repensar dos processos, estruturas e mecanismos de governação (Di Giulio & Vecchi, 2022; Gil-Garcia et al., 2018). No entanto, a transformação digital também apresenta desafios, tais como a complexidade dos sistemas informáticos, as lacunas de competências digitais e a necessidade de acesso equitativo aos serviços digitais (Hammerschmid et al., 2023; Di Giulio & Vecchi, 2022; Gil-Garcia et al., 2018).

O trabalho remoto, enquadrado nesta movimentação digital, ganhou atenção significativa devido aos avanços tecnológicos e às mudanças nos locais de trabalho (Mele et al., 2021). No setor público, o trabalho remoto oferece benefícios como o aumento da produtividade, a melhoria do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e a economia de custos (Mele et al., 2021; Bennett, 2021; Boulet & Parent-Lamarche, 2022). No entanto, Park et al. (2023) sugerem que existe um limite para o número de dias de trabalho remoto que traz resultados positivos. O trabalho híbrido, que combina o trabalho remoto e no local, surgiu

como um modelo proeminente, oferecendo flexibilidade e oportunidades de colaboração, mas também apresentando desafios de gestão (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Mele et al., 2021).

A presente investigação examina os desafios, abordagens e resultados da transformação digital e do trabalho híbrido no Setor Público. As tendências globais de transformação digital e a adoção do trabalho remoto e híbrido deixaram a sua marca no setor público (Hammerschmid et al., 2023; Park et al., 2023). O Sector Público Português não é exceção a esta mudança de paradigma. O impacto disruptivo da pandemia COVID-19 e os rápidos avanços na tecnologia aceleraram ainda mais a necessidade de transformação digital e a implementação de modelos de trabalho híbridos. Estas mudanças visam melhorar a eficiência operacional, aperfeiçoar os serviços aos cidadãos e adaptar-se a novos ambientes de trabalho (Clement et al., 2022; Sebó e Bel, 2023).

Apesar do crescente interesse na transformação digital (Gil-Garcia et al., 2018; Hammerschmid et al., 2023) e no trabalho híbrido (Ortiz-Lozan et al., 2022), existe uma lacuna na compreensão das implicações específicas dentro do contexto do Sector Público Português (Madureira & Rando, 2022). Assim, abordamos esta lacuna através da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente (PE Fit Theory) que examina a interação entre os indivíduos e os seus ambientes, postulando que os indivíduos procuram alcançar congruência entre as suas características e os recursos e exigências apresentados pelo seu ambiente (Caplan, 1987; Edwards, 2008). Para além disto, fornecemos *insights* sobre as experiências dos gestores do Setor Público Português.

A nossa questão de investigação é: *Como é que os gestores de topo na administração central do governo português ultrapassaram com sucesso o trabalho híbrido e a transformação digital?* Foi utilizada uma abordagem de investigação qualitativa através de entrevistas em profundidade com vinte e um gestores de várias instituições governamentais e organizações públicas em Portugal.

Este estudo contribui para a teoria e a prática, fornecendo informações valiosas sobre a jornada de transformação digital e a implementação do trabalho híbrido no Setor Público Português. Os nossos resultados expandem o conhecimento existente, oferecendo uma compreensão dos desafios enfrentados pelos gestores do setor público durante a transformação digital e a adoção do trabalho híbrido. Além disso, exploramos as estratégias e abordagens dos gestores para superar estes desafios e destacamos os resultados e benefícios da implementação de iniciativas de transformação digital e modelos de trabalho híbridos.

## 1. Método

A nossa decisão de utilização de uma abordagem de investigação qualitativa decorre da novidade do fenómeno que estamos a investigar (Pratt, 2009; Rynes & Gephart, 2004) dentro da administração pública portuguesa. Portugal está nas fases iniciais de digitalização do seu setor público (Portugal, 2021); por exemplo, tem menos 10 % de interações entre os cidadãos e a administração pública do que a média da UE 27 (European Commission, 2021). Através da investigação qualitativa, pretendemos descobrir *insights* valiosos para esclarecer este fenómeno dentro de um contexto português singular. Além disso, esta abordagem produz frequentemente resultados inalcançáveis através de dados numéricos (Ospina et al., 2017).

Os dados foram recolhidos ao longo de três meses através de entrevistas utilizando um guião semiestruturado desenvolvido pelas autoras. As questões foram estruturadas de forma a suscitar respostas sem restrições, sem qualquer expectativa de respostas “corretas” ou “incorretas”. Por exemplo, questões como “Que mudanças fez nas suas políticas e procedimentos organizacionais para acomodar o ambiente de trabalho remoto?” e “Como garante que os trabalhadores remotos são adequadamente apoiados no que diz respeito ao seu bem-estar físico e mental?”.

A recolha de dados foi concluída quando as entrevistas começaram a ecoar temas primários sem contribuir com novos *insights*. O estudo analisou um número selecionado de respostas dos participantes com mais profundidade, recolhendo dados de vinte e um gestores de topo da Administração Pública Central Portuguesa.

Após a realização de entrevistas em profundidade com vinte e um gestores de várias instituições governamentais e organizações públicas em Portugal, as entrevistas de mais de 15 horas (45,57 minutos por entrevista em média) foram transcritas em mais de 13.000 palavras, e foi produzido um conjunto de dados de 265 páginas.

Os dados recentes revelam que a Administração Pública Portuguesa é caracterizada por um elevado grau de centralização, com o governo central a representar mais de três quartos da força de trabalho em 2022 (DGAEP, 2023b). Uma descoberta digna de nota é que as mulheres representam uma proporção significativa da força de trabalho do governo geral, compreendendo aproximadamente 62%. No que diz respeito à demografia etária, a faixa etária dos *millennials* (35-44 anos) representa mais de 22% da força de trabalho, enquanto a Geração Z (45-54 anos) representa mais de 31%, e aqueles entre 55-64 anos (incluindo tanto a Geração Z como os *Boomers*) constituem mais de 27%. Além disso, a maioria da força de trabalho, cerca de 61%, possui um diploma de ensino superior, indicando uma força de trabalho altamente qualificada e escolarizada (DGAEP, 2023b). Assim, a nossa amostra reflete a população; é constituída por 62% de participantes do sexo feminino e 38% do sexo masculino. Em termos de idade, 24% dos participantes enquadram-se na faixa etária dos *millennials*, 57% pertencem à categoria da Geração X e 19% são *Boomers*. Passando para as qualificações educacionais dos participantes, 52% possuem uma licenciatura, 43% concluíram o mestrado e 5% dos participantes têm um doutoramento.

## 2. Análise dos resultados

Utilizámos a análise temática como "um método para identificar, organizar e oferecer sistematicamente uma visão sobre padrões de significado (temas)" (Braun & Clarke, 2012, p. 57). Especificamente, utilizámos a Análise Temática Reflexiva (Braun & Clark, 2006). É um método interpretativo teoricamente flexível para a análise qualitativa interpretativa de dados que permite uma identificação e análise simples de padrões e temas dentro do nosso conjunto de dados (Braun & Clarke, 2012; Byrne, 2022).

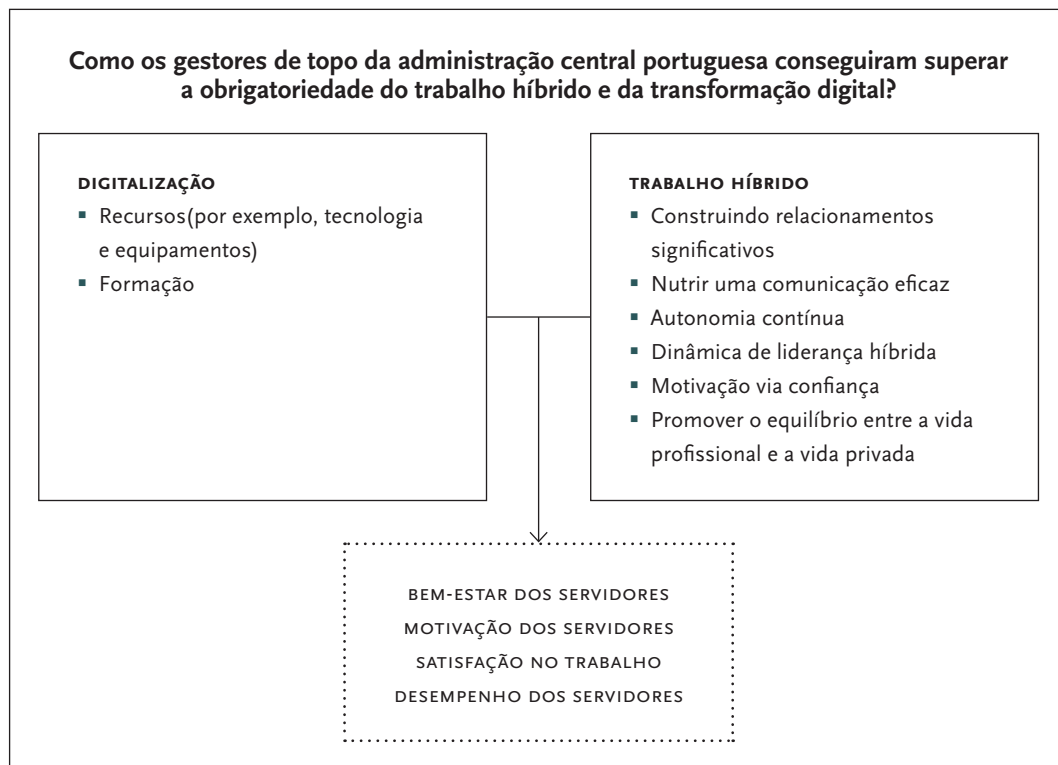
O procedimento de análise temática reflexiva inclui as seguintes fases: (i) familiarização com os dados, revisão atenta dos dados e redação de notas e registo dos códigos iniciais; (ii) geração de códigos iniciais, sugestão de códigos iniciais orientados pela literatura existente, pesquisa de temas emergentes proeminentes; (iii) pesquisa de temas, após a codificação inicial, um esquema de temas foi construído, categorizando temas abrangentes e su-

bordinados; (iv) revisão de temas, no primeiro nível verificação de padrões coerentes dentro dos temas e, no segundo nível, em todo o conjunto de dados; (v) definição e nomeação de temas, examinando todos os temas para confirmar que têm um único foco enquanto se relacionam com outros temas e abordam a questão de investigação; (vi) produção do relatório, escrita da análise, construção de uma narrativa retratando a essência dos temas (Braun & Clarke, 2012; Squires, 2023).

Portanto, utilizámos uma abordagem dupla para codificar os dados e responder à nossa questão de investigação, começando com uma abordagem orientada pela teoria, utilizando temas pré-estabelecidos sobre o trabalho híbrido a partir da literatura, tais como comunicação, relacionamentos, motivação, liderança e autonomia (Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023). Depois, com uma abordagem orientada pelos dados, os códigos podem ser gerados a partir dos próprios dados. Permitiu-nos atingir uma análise aprofundada, equilibrando a necessidade de coerência teórica com a capacidade de descobrir novos *insights*. Além disso, aprofundou a nossa compreensão do trabalho híbrido no domínio da administração pública.

A Figura 1 fornece uma representação visual dos resultados. Para apoiar a nossa discussão com evidências empíricas (Ospina et al., 2017), apresentamos citações da Análise Temática Reflexiva, organizadas por tema.

**FIGURA 1.** Representação visual dos resultados



Fonte: Elaborado pelas autoras.



A análise temática reflexiva revelou ser fundamental fornecer recursos digitais e formação, equipando os empregados com as ferramentas e competências necessárias para enfrentar os desafios do trabalho remoto e adaptar-se a novas formas de trabalho.

Outro resultado foi a identificação de seis temas principais que contribuem para a implementação bem-sucedida do trabalho híbrido na administração pública portuguesa: relações significativas, comunicação eficaz, autonomia contínua, motivação baseada na confiança, liderança de apoio e equilíbrio trabalho-vida privada.

O cultivo de relações significativas emergiu como um tema crucial. Os participantes discutiram várias estratégias para manter um sentido de conexão e pertença, tais como organizar atividades de construção de equipas, promover interações sociais informais e celebrar marcos da equipa. Estas iniciativas foram consideradas especialmente importantes para a integração de novos membros da equipa em ambientes de trabalho híbridos.

Havia até situações engraçadas aqui, as pessoas aqui decidiram tomar um café virtual de manhã. Marcavam uma hora para todos se encontrarem, para tomarem um café, cada um em sua casa, mas numa partilha virtual. (Entrevistado 4, homem, 60 anos, 10 anos com funções de gestão)

Os participantes enfatizaram a importância da comunicação eficaz num ambiente de trabalho híbrido. Isto envolve o estabelecimento de canais de comunicação claros, a realização de reuniões regulares de equipa e a utilização de uma combinação de plataformas virtuais e interações presenciais. Os gestores também destacaram a necessidade de adaptar as estratégias de comunicação para acomodar as necessidades de equipas híbridas diversas.

Não nos apercebemos de que as pessoas estão longe e, por vezes, os ecrãs não o tornam claro. Portanto, esta comunicação muito próxima, de facto, é fundamental na gestão do trabalho híbrido, a comunicação, a clareza dos objetivos e dos resultados que se quer atingir, e há também uma comunicação ao nível do departamento, portanto as pessoas reúnem-se de uma forma... É uma comunicação sistemática, há aqui reuniões de departamento uma vez por mês, ou uma vez de quinze em quinze dias, para que as próprias pessoas possam dialogar entre si e tentar identificar soluções para os problemas em conjunto. (Entrevistado 10, homem, 49 anos, 18 meses com funções de gestão)

Em geral, as equipas que trabalham sob a liderança dos gestores entrevistados trabalham com base em objetivos e projetos, desta forma relações caracterizadas por dinâmicas de liderança híbridas de apoio e por uma tónica nos resultados e não na presença física, permitem aos trabalhadores gerir as suas responsabilidades com autonomia contínua e apoiada.

Somos obrigados a exercer confiança, e penso que este objetivo será altamente benigno porque este exercício de confiança está associado a um exercício de responsabilização. O trabalhador sente que tem uma responsabilidade acrescida, uma vez que não tem ninguém para o micro-gerir, ou seja, tem de elevar o nível do seu desempenho e o nível do seu conteúdo funcional. Existe um nível de autonomia que é necessariamente maior devido à distância, o que é benéfico a longo prazo; está mais presente em perfis mais bem preparados, mais orientados e mais empenhados, o que é perceptível na organização. As principais vantagens são o facto de ser visto como um mecanismo de confiança e reconhecimento e como um ganho de flexibilidade e autonomia. (Entrevistado 5, homem, 35 anos, 10 anos com funções de gestão)

No contexto de ambientes de trabalho híbridos na administração pública portuguesa, a liderança desempenha um papel crucial para garantir o sucesso e a eficiência da organização. Os gestores devem adaptar o seu estilo de liderança para acomodar os desafios únicos colocados pelo trabalho remoto e híbrido, concentrando-se na proximidade, delegação, responsabilidade e flexibilidade. Os entrevistados priorizam a comunicação aberta, organizam regularmente reuniões de equipa e promovem interações informais para manter um forte espírito de equipa. Enfatizam a importância da confiança e da autonomia, permitindo que os trabalhadores giram o seu trabalho enquanto fornecem apoio e orientação quando necessário. A liderança sem ego, caracterizada pela humildade, empatia e confiança, surge como uma abordagem promissora para a gestão de equipas dispersas. Este estilo prioriza o bem-estar dos trabalhadores e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, como demonstrado pelos esforços dos líderes para encorajar pausas, respeitar os tempos de descanso e promover a saúde mental e física.

Eu diria que devemos apoiar o trabalho híbrido e remoto, que devemos acompanhar as pessoas, devemos estar atentos porque as pessoas são todas diferentes e todas as pessoas reagem de forma diferente. Estar atento aos sinais que nos vão dar, muito apoio, muita proximidade, apesar da distância, essa proximidade é muito necessária. (...) (Entrevistado 11, homem, 47 anos, 18 anos com funções de gestão)

Acho que o único conselho que daria é não esquecer que, embora as pessoas não estejam lá pessoalmente, as pessoas são pessoas. As pessoas têm emoções, sentimentos, desejos, ambições, e querem estar bem, e não podemos esquecer isso, mesmo que as pessoas não estejam conscientes pessoalmente todos os dias, elas estão lá. Temos de cuidar e tratar bem delas porque se cuidarmos das pessoas, estamos a cuidar da organização, estamos a cuidar da sociedade, e tudo vai melhorar, não é? (Entrevistado 13, mulher, 49 anos, 1 ano com funções de gestão)

A promoção da motivação através da confiança foi identificada como um fator chave para o sucesso das equipas híbridas. Os gestores enfatizaram a importância de dar aos trabalhadores autonomia e flexibilidade para gerir as suas responsabilidades, enquanto se concentram nos resultados e no desempenho em vez do tempo de presença física. Demonstrar confiança nos trabalhadores foi visto como crucial para manter a sua motivação e envolvimento num ambiente de trabalho híbrido.

Também tenho um perfil de gestão de máxima liberdade e máxima responsabilidade, portanto, dou às pessoas total liberdade; não controlo, não controlo as pessoas, portanto, confio, não controlo. (Entrevistado 10, homem, 49 anos, 18 meses com funções de gestão)

O equilíbrio trabalho-vida privada surgiu no estudo como um tema de relevo, tendo os líderes entrevistados manifestado que estão a tomar medidas para respeitar o tempo pessoal dos seus trabalhadores, abstendo-se de os contactar para além do seu horário normal de trabalho e permitindo-lhes folgas para eventos importantes.

Preocupamo-nos em não contactar as pessoas fora do seu horário habitual de trabalho, dar folga no dia do aniversário, dar folga por meio-dia no aniversário dos filhos ou das pessoas que vivem na mesma casa com essas pessoas. Tentamos

considerar estas questões, e mesmo a atribuição de um portátil não é apenas uma ferramenta de trabalho, mas também uma medida de conciliação para que a pessoa tenha maior flexibilidade na gestão da sua vida pessoal e profissional. Assim, não estão presas a esse computador fixo e só podem trabalhar se estiverem fisicamente presentes na instituição. (Entrevistado 4, homem, 60 anos, 10 anos com funções de gestão)

Os papéis de género tornam-se explícitos quando se analisam os papéis de parentalidade e as possibilidades que o trabalho híbrido traz para as mães e os cuidadores.

Porque é que uma mãe deve tirar folga do trabalho para estar em casa com os filhos se pode estar em casa a trabalhar? [...] Há aquelas situações em que as crianças têm varicela, as crianças têm rubéola, aquelas doenças das crianças em que as pessoas têm de cuidar da família, vão perder parte do salário que, infelizmente, é cada vez menos dada a vida que estamos a viver e a pessoa pode realmente estar em teletrabalho, não fazem o trabalho às 10h, fazem-no às 11h, param um pouco à tarde, meia hora, uma hora porque têm de ir dar o medicamento, porque têm de assistir porque a criança está irritada e precisa de ser mimada, então por que é que temos de dar um atestado médico, por que é que temos de penalizar uma mãe que poderia estar a fazer o seu trabalho normalmente, porque tem de estar com os filhos em casa. (Entrevistado 13, mulher, 49 anos, 1 ano com funções de gestão)

Eu falo por mim, eu, na minha equipa, não me incomoda nada que alguém da minha equipa me diga que não trabalha de manhã e que só trabalha à tarde e um bocadinho à noite, porque há pessoas que, se calhar, têm os filhos para levar à escola de manhã ou têm alguns compromissos, eu acho que o essencial aqui é que as pessoas cumpram as suas tarefas e agora se o fazem de manhã ou se o fazem à tarde ou se o fazem um bocadinho à noite, é completamente comigo... Deixo um bocadinho a gestão do horário para eles conciliarem da melhor maneira, pelo menos quando estão em casa conciliarem da melhor maneira para não prejudicar a sua vida familiar e as pessoas têm cumprido. (Entrevistado 13, mulher, 49 anos, 1 ano com funções de gestão)

O bem-estar está indissociavelmente ligados e são influenciados pela relação entre os fatores acima referidos. Em última análise, a satisfação no trabalho e o desempenho são moldados pela integração bem-sucedida destas áreas com um modelo de trabalho híbrido bem concebido que dê prioridade à comunicação, à autonomia, aos recursos e ao bem-estar dos trabalhadores, conduzindo a uma maior satisfação no trabalho e a um melhor desempenho dos trabalhadores.

É um bom ponto de vista. O que realmente me preocupa são os dois aspetos que eu disse que não posso controlar, que são o sono e o exercício físico. Estes dois aspetos preocupam-me enquanto gestor porque são os únicos que tenho a certeza que não posso controlar se o trabalhador não me disser. (Entrevistado 13, mulher, 49 anos, 1 ano com funções de gestão)

E o que tem sido feito é que as organizações onde estive antes e onde estou agora estão a tentar incentivar aulas para os trabalhadores, ou seja, continuar a ter aulas de educação física, yoga e ginástica, para manter viva a possibilidade de as pessoas beneficiarem desses serviços como incentivo para deixarem o teletraba-

lho e fazerem essas atividades como fariam se estivessem fisicamente no local de trabalho e isso é fundamental, porque a parte física ajuda muito na quebra do stress. (Entrevistado 1, homem, 40 anos, 3 anos com funções de gestão)

O que se está a tentar conseguir é que o ganho imediato para mim foi de eficiência, em termos de exigências de organização, tempo, utilização do tempo, utilização de recursos, planeamento. O que isto significa para as pessoas, para elas também, foi a necessidade de se concentrarem e... Porque ganhámos muito com resultados e objetivos. Isso é importante, é algo que ajudou a acelerar e ajudou até a ter em conta que as questões da produtividade e da qualidade foram facilitadas neste processo e, portanto, é este o ritmo que eu não quero, que tem também a vantagem acrescida do processo, não quero que se perca neste caminho e que se mantenha a este nível. (Entrevistado 9, homem, 42 anos, 3 meses com funções de gestão)

Estes *insights* adicionais da análise temática reflexiva reforçam a importância de estratégias intencionais para promover a comunicação, fomentar relacionamentos, e cultivar a confiança na administração pública portuguesa na transição para o trabalho híbrido. Ao priorizar estas áreas, os gestores podem criar um ambiente que apoie o ajuste pessoa-ambiente e permita que as equipas híbridas prosperem.

## Conclusão

O nosso estudo examinou as configurações de digitalização e trabalho híbrido no setor público português através das lentes da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente. Descobrimos que os principais gestores portugueses no governo central ultrapassaram com sucesso os obstáculos inerentes ao trabalho híbrido e à transformação digital através de uma comunicação eficaz, criando e mantendo relações significativas, autonomia contínua, motivação através da confiança, foco no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e liderança de apoio. Esta investigação também acentua os resultados vantajosos e os méritos inerentes à incorporação de iniciativas de transformação digital e modelos de trabalho híbridos na administração pública, fornecendo assim *insights* inestimáveis para aplicações futuras. Além disso, postula que a assimilação de modelos de trabalho híbridos dentro da administração pública portuguesa poderia catalisar mudanças abrangentes na composição sócio geopolítica da nação. Em resumo, o nosso estudo fornece *insights* valiosos sobre o impacto do trabalho híbrido e da digitalização na administração pública. Aprofundámos a compreensão do futuro do trabalho neste campo, particularmente como o trabalho híbrido pode moldar o local de trabalho e influenciar o ajuste pessoa-ambiente.

## Referências bibliográficas

- Bennett, A. M. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on the future of human resource management. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 58-63.
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.) *The APA handbook of research methods in psychology: Vol 2. Research designs* (pp. 57-91). American Psychological Association.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Clement, J., Esposito, G., & Crutzen, N. (2022). Municipal Pathways in Response to COVID-19: A Strategic Management Perspective on Local Public Administration Resilience. *Administration & Society*, 009539972211003. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
- DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2023b). Portuguese Central Public Administration Overview. Retrieved January 23, 2024, from [https://www.dgaep.gov.pt/en/upload//SiteIngles/PCPA\\_Overview\\_2023\\_Versao\\_Publicada.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/en/upload//SiteIngles/PCPA_Overview_2023_Versao_Publicada.pdf)
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2022). How “institutionalization” can work. Structuring governance for digital transformation in Italy. *Review of Policy Research*. <https://doi.org/10.1111/ropr.12488>
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- European Commission (2021). Digital Public Administration factsheet 2021 – Portugal. Retrieved January 1, 2024, from [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA\\_Factsheets\\_2021\\_Portugal\\_vFinal\\_o.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2021_Portugal_vFinal_o.pdf)
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., & Wegrich, K. (2023). A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. *Governance*. <https://doi.org/10.1111/gove.12778>
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2). <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.16.2.0119>
- Mele, V., Bellé, N., & Cucciniello, M. (2021). Thanks, but no thanks. Preferences towards teleworking colleagues in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab012>
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & de Nicolás, V. L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210798. <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>
- Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S. (2017). Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research. *Public Administration Review*, 78(4), 593-605. <https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- Park, J. W., Park, S., & Cho, Y. J. (2023). More isn't always better: exploring the curvilinear effects of telework. 1-20. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2214133>
- Portugal (2021). Portugal Digital. Mobilize and transform the Public Administration. Retrieved January 1, 2024, from <https://portugaldigital.gov.pt/en/promote-more-digital-public-services/mobilize-and-transform-the-public-administration/>
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Rynes, S. & Gephart, Jr., R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47(4), 454-62.

- Sebó, M. & Bel, G. (2023). E-Government and provision of public services: economic, social, and political determinants of citizen complaints, *International Public Management Journal*, (Ahead of print) <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2273343>
- Squires, V. (2023). Thematic Analysis. In J. M. Okoko, S. Tunison, & K. D. Walker (Eds), *Varieties of Qualitative Research Methods*. Springer Texts in Education. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9\\_72](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_72)
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2022). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>

# O Teletrabalho na Perspetiva dos Profissionais de Gestão de Recursos Humanos

Sónia P. Gonçalves

Professora Auxiliar e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

## INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa um espaço importante e central na vida do indivíduo, representando diferentes funções, entre as quais uma fonte de rendimento e de propósito, um regulador da vida social, impactando dimensões como, necessidades básicas, identidade, família, inclusão social, saúde, bem-estar e qualidade de vida (Collins et al., 2016; Ferreira et al., 2019). Todavia, o mundo do trabalho está a passar por mudanças significativas (e.g., Cascio, 2012), impulsionadas por uma variedade de fatores, incluindo avanços tecnológicos, mudanças sociais e demográficas e impactos decorrentes de eventos globais, como a pandemia de COVID-19 (Ancillo, Gravrila & del Val Núñez, 2023). Essas mudanças estão a remodelar a forma como as pessoas trabalham, as relações entre empregadores e trabalhadores e até mesmo a própria natureza dos empregos.

A pandemia de COVID-19 acelerou várias tendências no ambiente de trabalho (Ancillo et al., 2023; Savić & Dobrijević, 2022). O trabalho remoto tornou-se mais comum do que nunca, com muitas empresas a adotar modelos híbridos que combinam trabalho presencial e remoto. Isso tem levado a uma reavaliação das políticas de trabalho flexíveis e a uma maior ênfase na colaboração virtual e na comunicação digital. Para os trabalhadores, isso representa uma mudança na dinâmica do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com novos desafios e oportunidades. Além disso, as expectativas dos trabalhadores em relação

aos seus empregadores também está a mudar, nomeadamente ao nível flexibilidade esperada e possibilidade de teletrabalho (Chen et al., 2023). A gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial neste cenário em transformação, sendo responsável por desenvolver estratégias para atrair, reter e desenvolver talentos num ambiente de trabalho em constante evolução.

Foram vários os estudos que se debruçaram sobre a ação da área de gestão de recursos humanos durante a pandemia. Na fase inicial da pandemia foi desde logo sentida a necessidade por parte das organizações de implementar mudanças nos processos e práticas de gestão de recurso humanos como resposta à emergência. Estudos realizados com responsáveis de gestão de recursos humanos (e.g., Gonçalves, 2021) revelaram mudanças nos processos de segurança e saúde no trabalho respondendo às regras exigidas pelas entidades de saúde oficiais. As ações em termos de formação, recrutamento, seleção e acolhimento ficaram suspensas ou mais moderadas. Já em termos de relação sentiu-se a necessidade de elevar o nível de comunicação com os trabalhadores para fins de informação, auscultação e resolução de problemas.

Existe agora uma necessidade de aprofundar e compreender a situação atual, incluindo perspetivas longitudinais que analisem não apenas os efeitos imediatos deste modelo de trabalho, como também os efeitos a longo prazo nas organizações e nos trabalhadores (Vleeshouwers et al., 2022). Desta forma, foram traçados os seguintes objetivos: (i) compreender que de forma está organizado o teletrabalho; (ii) identificar as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho; (iii) conhecer as práticas de gestão de recursos humanos implementadas; e, (iv) identificar o perfil ideal dos trabalhadores em teletrabalho na perspetiva dos profissionais de GRH entrevistados.

## 1. Método

Foi realizado um estudo transversal qualitativo descritivo. Associadas aos objetivos do estudo definiram-se as seguintes questões de investigação (QI): (i) Como está organizado o teletrabalho? e (ii) Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho? (iii) Que práticas de gestão de recursos humanos estão a ser implementadas? (iv) Qual o perfil do trabalhador em teletrabalho?

Considerando o objetivo definido e a importância de aceder à perspetiva dos profissionais de gestão de recursos humanos, operacionalizou-se um processo de amostragem através do método de bola de neve. Assim, a amostra é composta por 12 profissionais com responsabilidade em termos gestão da área de recursos humanos. A maioria do sexo feminino ( $n=11$ ), com idades compreendidas entre os 28 e os 58 anos ( $M=40.42$ ;  $DP=8.837$ ). Todos possuem formação na área de ciências sociais (Direito, Psicologia, Recursos Humanos, Ciências da Educação, Sociologia e Economia), A amostra encontra-se em Portugal, geograficamente distribuída pelo país. A amostra possui uma média de experiência profissional em GRH de 7.58 anos ( $DP=5.915$ ). As organizações onde trabalham atualmente os entrevistados (identificados com as letras A-L), incluem quatro pequenas empresas (A, C, D e I), sete médias empresas (B, E, F, G, H, J e K) e uma grande empresa (L). A caracterização dos entrevistados e das organizações onde trabalham encontra-se descrita em maior detalhe na Tabela 1.



**TABELA 1.** Caracterização dos/as participantes

GESTOR DE RECURSOS HUMANOS					ORGANIZAÇÃO ATUAL			
Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência profissional	Modelo de trabalho atual	Área de negócio	Nacionalidade	Dimensão
A	39	F	Mestrado	1	Híbrido	IT	Portuguesa	90
B	47	F	Mestrado	15	Presencial	Farmacêutica	Italiana	130
C	29	F	Licenciatura	4	Híbrido	IT	Alemã	23
D	35	F	Licenciatura	1	Remoto	IT	Britânica	70
E	48	F	Licenciatura	18	Presencial	Biotecnologia	Portuguesa	280
F	40	F	Mestrado	1	Presencial	Formação Profissional	Portuguesa	100
G	40	F	Licenciatura	6	Híbrido	Restauração	Portuguesa	300
H	31	F	Licenciatura	12	Remoto	Logística	Dinamarquesa	300
I	58	F	12.º ano	7	Presencial	Hotelaria	Espanhola	60
J	46	F	Doutoramento	13	Presencial	Comunicação Social	Portuguesa	300
K	28	F	Licenciatura	3	Presencial	Contact Center	Portuguesa	250
L	44	M	Mestrado	10	Presencial	Contact Center	Francesa	1200

Nota: Utilizando a designação dos entrevistados “remoto” refere-se a teletrabalho total.

Para a recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. A estrutura do guião foi discutida e validada pela equipa de investigação do projeto. O guião para GRH contempla questões sobre: (i) a organização do teletrabalho; (ii) as mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos; (iii) vantagens e desvantagens do teletrabalho e (iv) perfil do trabalhador em teletrabalho.

A equipa de projeto identificou possíveis entrevistados nos grupos relevantes para o estudo recorrendo à sua rede de contactos e a contactos institucionais. Os dados foram recolhidos entre 4 de julho e 25 de setembro de 2023. As entrevistas decorreram de forma síncrona, via online, que se refletiu numa duração total de gravação de 5 horas e numa média de 23 minutos por entrevista. No início de cada entrevista foi apresentado o consentimento informado e no final do guião feito um enquadramento sobre o projeto no qual este estudo estava integrado.

As entrevistas foram transcritas e validadas, garantindo a qualidade da informação recolhida, tendo gerado um corpus de análise de 31.262 palavras. Os dados foram analisados à luz da análise de conteúdo categorial temática segundo Bardin (2011), operacionalizando-se as três fases preconizadas pela autora: (i) Pré-análise com a leitura flutuante do corpus de análise; (ii) Exploração do material com a codificação do material recolhido considerando-se os procedimentos sugeridos por Bardin (2011) para promover a qualidade das inferências em termos de homogeneidade interna das categorias elaboradas de forma indutiva, com base no guião de entrevista e nos dados recolhidos; e, (iii) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, tendo-se optado, para facilitar a visualização dos resultados, integrar excertos dos entrevistados e alguns resultados foram submetidos a um tratamento estatístico que permitiu a representação simplificada dos dados (ou seja, tabelas, figuras, diagramas). Para a gestão dos dados usou-se o *software* MAXQDA.

## 2. Resultados

De seguida, apresentam-se os resultados, organizados por Questões de Investigação, recorrendo a excertos do discurso dos participantes, de forma a concretizar as ideias apresentadas.

### 2.1 Como está organizado o teletrabalho?

Foi possível perceber que nas organizações onde trabalham os entrevistados, três seguem atualmente um modelo de trabalho presencial (E, G e I), duas um modelo de trabalho remoto (C e D), cinco um modelo de trabalho híbrido (A, B, H, K e L) e duas seguem um modelo misto (F e J), com algumas pessoas a realizar trabalho presencial e outras a trabalhar de forma híbrido, dependendo das equipas. É importante sublinhar que apenas duas destas organizações ofereciam a possibilidade de teletrabalho antes da pandemia (D e H) e que a organização C não existia antes da pandemia. Assim sendo, as restantes nove organizações não ofereciam a possibilidade de teletrabalho ou de trabalho híbrido no período pré-pandemia, sendo esta uma realidade relativamente recente apenas iniciada no período pandémico (Tabela 2).

Os entrevistados apresentam uma diversidade de formas de organização do trabalho, teletrabalho a tempo inteiro, híbrido e regresso ao presencial. Em algumas situações passaram a coexistir estas diferentes modalidades na mesma organização, dependendo do tipo de tarefas de se ajustarem ou não ao teletrabalho.

Há quem cumpra o sistema híbrido, há quem esteja 100% presencial, há quem apenas faça teletrabalho quando lhe é conveniente, mas o normal é três dias no escritório e dois em casa (entrevista K).

Existem diferentes modalidades, dependendo daquilo que são as características das próprias funções. Nós temos funções onde é impossível ter teletrabalho. Temos outras onde permitimos o teletrabalho uma vez por semana, que são as funções mais corporativas, mais transversais. E depois existem algumas funções onde diariamente existe um período obrigatório de trabalho presencial na empresa e o outro período de tempo remanescente que pode ser executado em teletrabalho, se assim as pessoas quiserem (entrevista J).

**TABELA 2.** Modelo de trabalho adotado na organização atual

ENTREVISTADO	MODELO DE TRABALHO ADOTADO	ESPECIFICIDADES
A	Misto	Algumas funções em 100% presencial, outras em híbrido (um dia no escritório)
B	Híbrido	Sem modelo definido
C	Remoto	Sem obrigatoriedade de dias no escritório
D	Remoto	Sem obrigatoriedade de dias no escritório
E	Presencial	Todos os dias no escritório, com raras exceções justificadas
F	Misto	Algumas equipas em 100% presencial, outras em híbrido (semana sim, semana não no escritório após os primeiros três meses), mediante funções e o manager da equipa
G	Presencial	Todos os dias no escritório, com raras exceções justificadas
H	Híbrido	Dois a três dias por semana no escritório, dependendo do departamento
I	Presencial	Todos os dias no escritório, com raras exceções justificadas
J	Misto	Algumas funções em 100% presencial, outras em híbrido (três dias no escritório)
K	Misto	Dois a três dias por semana no escritório, dependendo do departamento
L	Misto	Algumas equipas em 100% teletrabalho, outras em híbrido (dois dias por semana no escritório)

Nas empresas dos entrevistados a organização da modalidade de trabalho híbrida varia entre 1 a 3 dias no escritório, rotação semanal e flexível sem número de dias definidos de presença física no escritório.

Nós temos uma política de trabalho híbrido, em que o que pedimos às pessoas é que estejam pelo menos uma vez por semana num dos nossos três escritórios de Portugal: Porto, Coimbra ou Sertã (entrevista A).

No híbrido, são os gestores operacionais de cada operação que gerem a operação e que gerem as escalas de comparência no site de cada colaborador. Na estrutura de suporte, no *staff*, as pessoas rodam todas, sendo que à segunda e à sexta têm que estar sempre no escritório (entrevista L).

Há quem cumpra o sistema híbrido, há quem esteja 100% presencial, há quem apenas faça teletrabalho quando lhe é conveniente, mas o normal é três dias no escritório e dois em casa (entrevista K).

(...) Nós optamos por semana sim, semana não, a cada um ir em teletrabalho (entrevista F).

Então, em Portugal basicamente existe liberdade total. Se queres ir ao escritório vais, se não queres ir ao escritório, não precisas de ir e podes ficar em casa todos os dias da semana se tu quiseres (entrevista C).

Em termos da responsabilidade pela gestão dos trabalhadores em modelo híbrido as experiências dos entrevistados apontam para uma gestão direta do supervisor da equipa (n=7), mas também por uma decisão individual do trabalhador (n=3) ou por proposta do trabalhador à chefia (n=1).

O *team leader* da equipa organiza e define e definem o dia da semana em que em que é mais oportuno todos irem (entrevista A).

É sempre em negociação entre a própria chefia e o trabalhador. O trabalhador faz uma proposta e a chefia valida ou não valida, ou faz uma nova proposta sobre aquela que foi inicialmente feita pela pessoa (entrevista J).

Não existe nenhuma definição, porque nós somos, acima de tudo, *remote friendly*, então não existe uma definição de se são dois dias ou três dias obrigatórios. O que acontece é, as pessoas comunicam no Slack e quando uns vão, os outros acabam por se juntar (...) (entrevista C).

É notória a influência da pandemia COVID-19 naquele que é o atual modelo da organização:

De uma forma tão flexível como temos agora? Não. A equipa comercial não, estava sempre na rua, portanto visitas remotas não existia. Aqui no escritório, havia situações, nomeadamente ou situações de acompanhamento familiar ou mesmo situações onde é preciso fazer algum tipo de tratamento e, portanto, ficava definido que em determinados períodos estava em casa ou quando a pessoa precisava de se blindar. (...) Agora é completamente diferente em termos de flexibilidade. Se nós temos a agenda completamente cheia de reuniões por Zoom, não faz sentido nenhum fazer 60 quilómetros para vir para o escritório. A pessoa fica em casa a trabalhar e, portanto, as agendas são geridas de acordo com o tipo e volume de trabalho, seu próprio e da área (entrevista B).

Apesar dos entrevistados manifestarem uma posição positiva das suas organizações ao teletrabalho foram identificados dois relatos que contradizem esta tendência:

Culturalmente, também não se vê com bons olhos o trabalho remoto e, portanto, na prática, este não é executado a não ser nalgumas situações particulares, quando tal é necessário (entrevista E).

Mas os fundadores da empresa e a comissão executiva não são a favor do teletrabalho, não são a favor do *full remote*. E mesmo o híbrido tem sido uma grande luta minha e, portanto, eles gostariam de ter todas as pessoas todos os dias no escritório (entrevista A).

## 2.2 Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho?

Foram analisadas as vantagens enunciadas pelos entrevistados, tendo emergido sete temas:

1. MAIS PRODUTIVIDADE (n=6, e.g., “Necessitamos de ter maior concentração e provavelmente em casa ou noutro lado que não na empresa onde há *open space*, onde há movimento de pessoas, onde as pessoas nos interrompem, às vezes é mais difícil. E portanto, se estivermos num lugar mais isolado, em casa ou noutro lado, às vezes a concentração pode ser uma vantagem.” – Entrevista E);
2. CONCILIAÇÃO TRABALHO FAMÍLIA (n=6, e.g., “Sentem que conseguem organizar a vida pessoal com a vida profissional mais facilmente.” – Entrevista F);
3. POUPANÇA NOS TEMPOS DE TRANSPORTE/DESLOCAÇÃO (n=4, e.g., “Há imensa gente que, por exemplo, perde imenso tempo no transporte para se deslocar, seja transporte público, seja transporte próprio e, pronto, acaba por se perder ali um bocadinho no tempo.” – Entrevista I);
4. MELHOR RENTABILIZAÇÃO DO ESPAÇO associada a uma componente financeira (n=4, e.g., “(...) A otimização do espaço e a maior facilidade em movimentar pessoas entre salas e ocupações dos espaços. Muitas das vezes, nós, por exemplo, temos uma sala que é uma sala partilhada, que em vez de termos uma, temos duas salas. E o que é que as operações fazem? Gerem as agendas para que nos dias em que uns estão, os outros não estão e, portanto, financeiramente também acaba por ser mais interessante.” – Entrevista L);
5. MELHORIAS NO PROCESSO DE ATRAÇÃO/RECRUTAMENTO (n=4, e.g., “Para mim, a principal vantagem é o recrutamento das pessoas que trabalham na empresa. Porque estando em teletrabalho, é nos permitido contratar pessoas que estão em qualquer parte do país, ou seja, deixamos de estar só limitados ao sítio onde temos um escritório físico.” – Entrevista D);
6. AUMENTO DA QUALIDADE VIDA (n=1, e.g., “Acho que para a qualidade de vida das pessoas também seria melhor.” – Entrevista A);
7. GESTÃO DO FOCO DO SUPERVISOR (n=1, e.g., “(...) a supervisão pode focar-se que, à partida, quando uma pessoa está em teletrabalho é porque também é autónoma. Se é autónoma, estamos descansados e, portanto, a supervisão e a operação podem dedicar-se a uma nova equipa, formandos, a uma equipa, a um conjunto de operadores com mais dificuldades, a uma campanha mais agressiva.” – Entrevista K).

Foram, ainda, analisadas as coocorrências, apresentadas na Figura 7, que mostram uma associação entre a conciliação trabalho-família, a produtividade e a poupança de tempos nos transportes/deslocações.

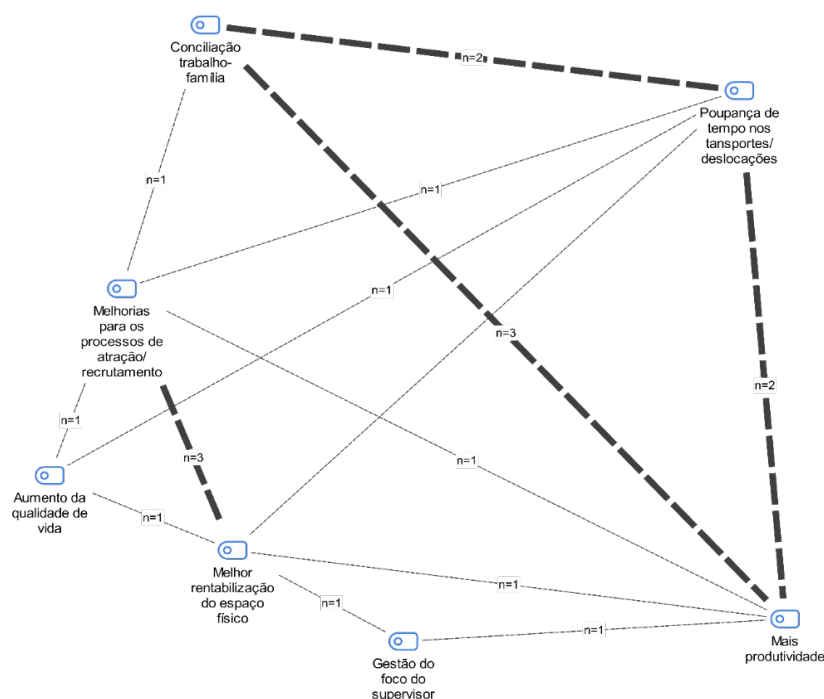
(...) As pessoas poderem estar em casa traz-lhes um *work-life* balance talvez muito melhor, porque eu não perco tempo no trânsito e são horas que eu posso dedicar

às minhas tarefas. O lado bom é o de ter liberdade para estar presente, para fazer as suas tarefas em qualquer horário, para não perder tempo em transportes públicos, em trânsito e em coisas do género (Entrevista C).

De destacar a relação entre as melhorias para os processos de atração/recrutamento e a melhor rentabilização do espaço físico.

Portanto, para a nossa empresa, o remote é uma mais-valia, porque conseguimos ter mais diversidade de pessoas para contratar sem estarmos limitados ao espaço físico. (Entrevista D).

FIGURA 1. Coocorrências entre os temas associados às vantagens do teletrabalho



A análise das desvantagens associadas ao teletrabalho na perspetiva dos entrevistados, apontam para 8 temas:

1. DESCONEXÃO EMOCIONAL (n=7, e.g., “Depois, o que sentimos também, há algum desligar emocional daquelas pessoas que estão mais tempo em casa e que vêm um pouco ao escritório.” – Entrevista B)
2. DECLÍNIO DA COMUNICAÇÃO E UNIÃO ENTRE EQUIPAS (n=6, e.g., “Quer queiramos quer não, se eu estiver a trabalhar através de um ecrã, eu falo contigo só o essencial e até aponto os tópicos num papel e marcamos, falamos

e concluímos e vai cada um fazer as suas coisas. Se tivermos um dia inteiro lado a lado, eu convido para ir beber um café, convido para ir à varanda, apanhar um pouco de ar, qualquer coisa e acabamos por falar sobre coisas mais informais, sobre uma notícia ou uma notícia na televisão. E vamos criando uma relação mais informal que nos circunda, que nos traz uma união diferente.” – Entrevista A)

3. PERDA DE IDENTIDADE (n=5, e.g., “E eu acho que esta questão da aculturação e da falta dela, para mim é a maior desvantagem.” – Entrevista L);
4. OCORRÊNCIA DE ABUSOS/INCUMPRIMENTOS (n=2, e.g., “Mas temos vindo a verificar que as pessoas se desleixam um bocadinho e aproveitam-se um bocadinho. Ah e tal, fui só ali à farmácia comprar um medicamento. No entanto, verificamos que foi um intervalo de uma hora e meia. Mas pronto, são essas situações que eu acho que as pessoas abusam um bocadinho e que, ao contrário, se estivessem aqui presencialmente, isso não aconteceria, como é lógico.” – Entrevista F);
5. DIMINUIÇÃO DA PRODUTIVIDADE (n=1, e.g., “O nosso negócio é um negócio emocional. Nós estamos a falar de um negócio de comunicação social. A comunicação social não se faz em casa, faz-se na rua, junto de tudo o que está a acontecer, junto dos diferentes stakeholders e uns com os outros. Mas é um negócio emocional. As pessoas precisam de estar umas com as outras para tudo aquilo que é o produto em antena ou o produto no digital fazer sentido. Fazer sentido no sentido em que passa emoção, não é uma coisa que é lida friamente, que foi preparada em casa, se calhar há três dias atrás...) baixam um bocadinho aquilo que é a sua entrega ao trabalho.” – Entrevista J);
6. AUMENTO DOS CONFLITOS (n=1, “Tornarmo-nos um bocadinho individualistas, por mandarmos muitas mensagens às vezes não interpretarmos muito bem o que é que se passa do outro lado. E por não conhecermos as pessoas, tornarmo-nos conflituosos, também guardarmos um bocado o que se passa durante o dia e não termos aqueles breaks que são necessários durante o dia, *coffee breaks* ou os desabafos, e acabamos por carregar muito essas emoções.” – Entrevista H);
7. PERDA E LIMITES TRABALHO-FAMÍLIA (n=1, e.g., “e não souber gerir bem o meu horário, gerir bem as minhas tarefas, eu perco-me facilmente e acabo por misturar o profissional com o pessoal.” – Entrevista C);
8. PENALIZAÇÕES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA (n=1, “Há a necessidade de desconstruir a ausência física da pessoa aqui no escritório para avaliações, para a revisão de compensações e benefícios, para identificação de talento e potencial para progressões, carreira e planos de sucessão. Portanto, tudo isso nós temos que “olha, mas e aquela pessoa que não está cá, mas ela faz parte da companhia e está a fazer um bom trabalho, apesar de estar em casa”. Portanto, ainda sentimos algumas resistências.” – Entrevista B).

A análise das coocorrências destaca a perda de identidade e cultura e o declínio da comunicação e união das equipas, bem como a relação entre estes o desligar emocional.

É efetivamente as pessoas sentirem que conhecem com quem trabalham, perceberem mesmo a cultura de toda a gente (...) Já não é a empresa como um todo. (Entrevista D)

As desvantagens que eu encontro neste tipo de via laboral prendem-se mais com aspetos psicológicos e também outras *soft skills*, nomeadamente o trabalho em equipa e a camaradagem e o contacto com as pessoas e a própria comunicação. Às vezes, quando nós comunicamos presencialmente, comunicamos de uma forma diferente do que escrita ou de forma remota a falarmos é diferente. E isso o teletrabalho tende a minorar. (Entrevista E)

### 2.3 Que práticas de gestão de recursos humanos estão a ser implementadas?

Nas entrevistas foram abordadas diversas práticas gestão de recursos humanos, contudo, para o contexto da presente análise foram consideradas as quatro principais: (i) atração, recrutamento e seleção; (ii) integração (*onboarding*); (iii) formação; (iv) avaliação de desempenho.

#### 2.3.1 Atração, recrutamento e seleção

O impacto da COVID-19 ao nível da atração, recrutamento e seleção é dos mais significativos pela digitalização dos processos.

Acho que já desde a pandemia que nos habituámos muito a fazer entrevistas sempre através do online, através de videochamadas. Portanto, todo o processo é feito através do modo on-line. Temos *challenges* que introduzimos dentro do processo de recrutamento, que também são feitos de forma digital, portanto, tudo acontece de forma digital. Não existem processos onde a pessoa se tem de deslocar ao escritório. (Entrevista C)

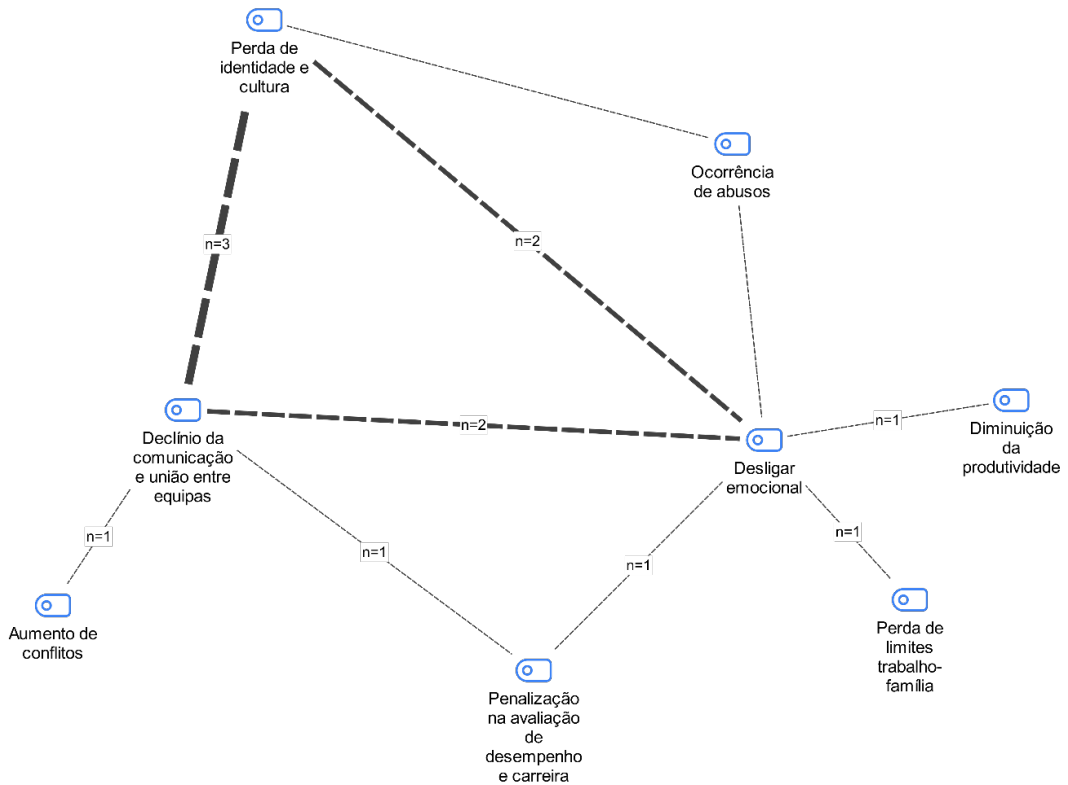
O teletrabalho passou a ser fator de chave na atratividade de candidatos, estando na presente nas exigências dos destes, bem como na possibilidade de diversificar as zonas geográficas de recrutamento.

Aquilo que começámos a sentir claramente foi exatamente a pergunta de "então, como é o vosso modelo de trabalho?" E essa foi a primeira pergunta que começou a entrar dentro do léxico de perguntas do candidato com a qual nós não nos confrontamos na pré pandemia. Foi, eu diria, a melhor, a maior alteração - Entrevista B; "Depende das áreas, por um exemplo em *tech* é permitido *full remote*, porque sabemos que existe uma atração maior a pessoas que *full remote* (...) (Entrevista H)

Na altura, e ainda continuamos assim, até porque é uma perspetiva nossa fazer a contratação de pessoas fora da zona de Lisboa, para estarem 100% remoto, por exemplo. Nós estamos em Lisboa, estamos sediados no Saldanha, e se eu tiver capacidade para dar formação on-line e puder ter pessoas a trabalhar a partir do Porto, Leiria, Aveiro, Coimbra, sei lá, locais onde há menos oferta de emprego, a verdade é essa, pelo menos nestes setores há um pouco menos de oferta, já aconteceu termos que por pessoas a controlar as formações, alocar pessoas a controlar a operação. (Entrevista K)



FIGURA 2. Coocorrências entre os temas associados às vantagens do teletrabalho



### 2.3.2 Integração (*onboarding*)

Ao nível do acolhimento (*onboarding*) os entrevistados relatam a preferência por um *onboarding* inicial em formato presencial, só sendo exceção os casos de trabalhadores geograficamente deslocados.

No primeiro dia, sempre no escritório, quer a pessoa esteja onde estiver, porque sendo uma empresa *remote friendly*, nós permitimos que as nossas pessoas estejam fora da cidade onde temos o escritório (...) Nós estamos preparados para o processo decorrer todo de forma digital, com exceção do primeiro dia. (Entrevista C)

O primeiro dia é acompanhado com uma pessoa que trabalha comigo em RH. Ela vai lá, conhece a pessoa, entrega o material e instala e prepara o computador, tudo prontinho para a pessoa. No primeiro dia, fica no escritório, faz as *meetings* de *onboarding* com os diferentes departamentos remoto, ou seja, porque a maior parte das pessoas está em casa. Portanto, faz essas *meetings* online. Se for uma pessoa que não é de Lisboa, nem sequer faz o primeiro dia de *onboarding* no *office*, nós enviamos o material todo para casa e a pessoa faz o *onboarding* todo on-line, como as outras pessoas, mas não tem que ir ao escritório. (Entrevista D)

### 2.3.3 Formação

Os entrevistados partilharam que a formação segue atualmente um formato on-line, tendo ocorrido o investimento em plataforma de formação. Foi ainda referido que nas situações de formações presenciais há a possibilidade de modalidade híbrida.

Depende. Porque nós temos várias modalidades de formação. Se formos, por exemplo, à plataforma de e-learning Udemmy é toda remota, por isso não se coloca aqui a outra modalidade sequer. Formações internas que tenhamos, são sempre administradas de forma presencial e remota em simultâneo. (...) Há sempre a possibilidade de estar presencial ou remotamente (...) (Entrevista A)

Como tivemos que fazer investimentos, nomeadamente em sistemas de Learning Management System, temos dois modelos a funcionar. (...) Portanto, há aqui um conjunto de formações, umas que são obrigatórias e que são da própria companhia, de *compliance*, enfim, uma série de coisas, outras que são mais relacionadas com o próprio negócio, *soft skills* de negociação, vendas, etc., que também fazem parte do on-line, são feitas depois pelas pessoas, de forma independente, e isso não perdemos, não largámos. (Entrevista B)

### 2.3.4 Avaliação de desempenho

Ainda que a experiência dos entrevistados ao nível da avaliação de desempenho seja de digitalização do processo, há dois relatos que mantêm o momento de entrevista presencial.

Nós estamos ainda a implementar, mas sim, será tudo a partir de nossa plataforma interna e será tudo registado nessa plataforma. Portanto, também não existe necessidade de ir ao escritório. Respondendo a todas as perguntas na nossa plataforma. Depois existe uma *meeting* quase que do ponto de situação sobre aquilo que foi partilhado no HiBob, na plataforma e, portanto, também não, não é de forma presencial. (Entrevista C)

(...) nós pedimos que a pessoa esteja presencial no polo durante essa fase. Porquê? Por várias questões, porque achamos que é um tema que não deve ser falado fora da organização, mas sim dentro da organização. Em todo o caso, com as pessoas que aqui estão no polo de Lisboa, fazemos na avaliação de desempenho, a autoavaliação e a avaliação online, e depois a reunião é realizada presencialmente. (Entrevista F)

A introdução de métricas digitais para monitorização e acampamento do desempenho das equipas foi referenciada em duas entrevistas.

A única alteração que fizemos foi a criação de métricas digitais que não tínhamos no passado e que, por força, nomeadamente, para a equipa de vendas e também face a alguma resistência da equipa de vendas a cumprir com visitas digitais. Nós temos médicos que não querem ser visitados presencialmente e aquilo que estávamos a verificar era que as equipas deixavam cair estes médicos porque não queriam fazer visitas digitais e nós criámos uma métrica para avaliar visitas digitais. Foi a única alteração em termos de gestão e avaliação de desempenho que fizemos. (Entrevista B)

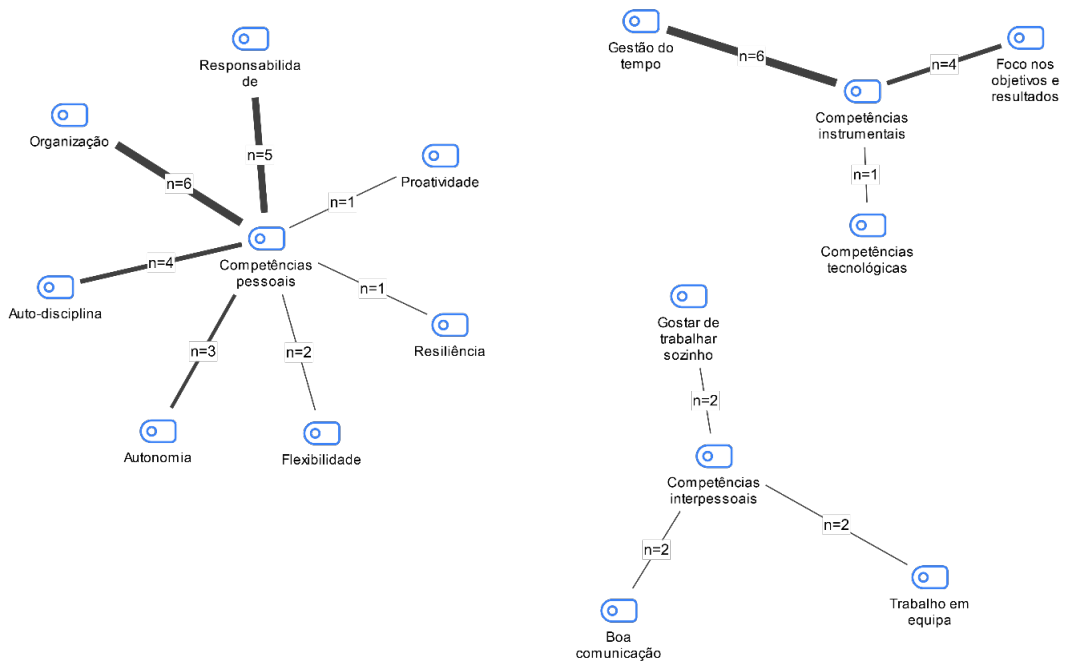
Um entrevistado relatou um processo diferenciado em função da modalidade de trabalho.

É como a rotina do dia a dia de trabalho. Ou seja, temos pessoas que estão no site e são avaliadas pelo presencial. Há outras que estão em casas e são avaliadas à distância. (Entrevista L)

### 2.4 Qual o perfil do trabalhador em teletrabalho?

Ao nível do perfil do trabalhador em teletrabalho as respostas dos entrevistados remetem para treze competências que foram posteriormente agrupadas em competências pessoais (n=9), interpessoais (n=7) e instrumentais (n=6).

FIGURA 3. Síntese do perfil do trabalhador em teletrabalho



Exemplificando com excertos as características com maior frequência no discurso dos entrevistados, em termos de competências instrumentais, salienta-se a boa gestão do tempo de trabalho (e.g., “Acima de tudo, uma pessoa que realize teletrabalho tem que ser responsável, tem que saber gerir muito bem o seu tempo.” – Entrevista A) e dos limites trabalho-vida (e.g., “(...) vais continuar a fazer horas para as cumprires e isso vai ser intrusivo na tua vida pessoal.” – Entrevista C) e o foco nos objetivos e resultados (e.g., “Eu acho que tem que ser uma pessoa (...) focada e muito virada para os objetivos, para a produtividade.” – Entrevista I).

Ao nível das competências pessoais, a organização (“É uma pessoa que terá que ser organizada (...)” – Entrevista G), a responsabilidade (e.g., “Acima de tudo, uma pessoa que realize teletrabalho tem que ser responsável” – Entrevista A) e a autodisciplina (e.g., “E tem que ser uma pessoa disciplinada no sentido de ter regra no sentido de ok, vou parar oih para almoçar e tem que ser muito disciplinado (...)” – Entrevista D).

No que se refere às competências interpessoais surgem discursos antagónicos, com duas referências à importância de trabalhador em teletrabalho trabalhar bem em equipa (e.g., “Pessoas que colaborativas, pessoas que gostem de trabalhar em equipa” - Entrevista B), mas também a perspetiva de que goste de trabalhar sozinho (e.g., “(...) alguém que goste de trabalhar sozinho.” – Entrevista C).

De destacar ainda, três testemunhos que trouxeram temas específicos, como a importância de o trabalhador vestir a camisola do trabalho/organização (e.g., “Tem que vestir a camisola, portanto, tem que gostar mesmo daquilo que faz.” – Entrevista F; “Tem que ter o compromisso com o projeto onde está inserido e com a empresa, obviamente.” – Entrevista K) e a experiência prévia de trabalho (e.g., “Há profissionais que começaram agora, que são juniores, que começaram agora a trabalhar e que se eles ficarem diante de uma realidade de teletrabalho 100%, eu acho que eles não têm ainda a maturidade suficiente para agarrar uma posição assim. Acho que precisariam primeiro de passar por experiência na área para ganhar ritmo, para ganhar horário, para ganhar a gestão do dia a dia e depois então passar para uma situação híbrida.” – Entrevista E).

Importa ainda mencionar que um entrevistado não vê necessidade de perfil diferenciado para um trabalho em teletrabalho.

Se calhar vou dizer uma coisa muito contrarrente, mas eu não considero que o perfil de teletrabalhador seja diferente do perfil das pessoas que vêm trabalhar para o escritório (...) Eu já procurava essas pessoas e, se eu garantir que consigo encontrar essas pessoas, essas pessoas são tão boas aqui no escritório como são em casa ou noutra sítio qualquer onde estejam a trabalhar. (Entrevista B)

## Conclusão

A perceção de profissionais de GRH relativamente à adoção de teletrabalho é muito favorável, sendo notória a influência da pandemia COVID-19 naquele que é o atual modelo da organização. Ainda assim, encontra-se uma variedade de formas de organização, sendo que o planeamento tende a estar centrado na gestão direta do supervisor da equipa. Em 2019, aproximadamente 1 em 20 (5,5%) das pessoas empregadas com idades entre 20 e 64 anos na União Europeia (UE) realizava teletrabalho. O impacto da pandemia por COVID-2019 foi evidente e, em 2020, este valor atingiu os 12,3% e, posteriormente, em 2021, este valor alcançou os 13,5% (Eurostat, 2023). É pertinente sublinhar que apenas duas destas organizações ofereciam a possibilidade de teletrabalho antes da pandemia (D e H) e que a organização C não existia antes da pandemia. Assim sendo, as restantes nove organizações não ofereciam a possibilidade de teletrabalho ou de trabalho híbrido no período pré-pandemia, sendo esta uma realidade relativamente recente.

Os resultantes parecem ir ao encontro de diversos estudos que reforçam o impacto longitudinal do teletrabalho, que amentou desde o início da pandemia, onde inúmeras organizações foram forçadas a cessar as suas atividades presenciais e a adotar teletrabalho, man-

tendo esse modelo até ao presente (Brandão et al., 2022; Gonçalves et al., 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021; Michinov et al., 2022).

Foram elencadas vantagens e desvantagens do teletrabalho indo os resultados ao encontro do que sugere a literatura (e.g. Brandão et al., 2022; Ferreira et al., 2021; Vleeshouwers et al., 2022), destacando-se conciliação trabalho-família, a produtividade e a poupança de tempos nos transportes/deslocações.

O impacto da COVID-19 e a implementação do teletrabalho nos processos de gestão de recursos humanos é visível pela digitalização dos processos, nomeadamente ao nível da formação e do recrutamento e seleção, tendo o teletrabalho passado a ser fator de atratividade de candidatos. Contrariamente em termos do acolhimento (*onboarding*) é notório a preferência pelo formato presencial, só sendo exceção dos casos de trabalhadores geograficamente deslocados.

No que diz respeito ao perfil ideal do teletrabalhador, os resultados parecem oferecer concordância com a literatura nas características encontradas, sugerindo as competências pessoais como especialmente relevantes (Henke et al., 2022).

Deste modo, com o presente estudo fica claro que o teletrabalho, impulsionado pela pandemia, transformou-se numa prática amplamente aceite e valorizada, exigindo das organizações e da área de gestão de recursos humanos uma adaptação contínua de estratégias eficazes para maximizar os benefícios desta modalidade de trabalho e assegurar o bem-estar e a produtividade dos seus trabalhadores.

## Referências bibliográficas

- Ancillo, A. de L., Gravila, S.G. & del Val Núñez, M.T. (2023). Workplace change within the COVID-19 context: The new (next) normal. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122673. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122673>
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.
- Brandão, C., Veloso, A., Vieira dos Santos, J., Gonçalves, S. P., Silva, I., & Ribeiro, R. (2022). Work changes due to COVID-19: Exploring Portuguese workers' expectations using IRaMuTeQ. *Computer Supported Qualitative Research*, 292-305. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04680-3\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04680-3_19)
- Cascio, W.F. (2012). The changing world of work. In A. Linley, S. Harrington & N. Page (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp.13-24). Oxford University Press.
- Chen, Y., Weziak-Bialowolska, D., Lee, M.T., Bialowski, P., Cowden, R.G., McNeely, E., & Vanderweele, T.J. (2023). Working from home and subsequent work outcomes: Pre-pandemic evidence. *PLoS One*, 4;18(4):e0283788. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283788>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Eurostat. (2023). Rise in EU population working from home. Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20180620-1>
- Ferreira, J. A., Haase, R. F., Santos, E. R., Rabaça, J. A., Figueiredo, L., Hemami, H. G., & Almeida, L. M. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.009>
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

- Gonçalves, S. P., Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62, 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>
- Michinov, E., Ruiller, C., Chedotel, F., Dodeler, V., & Michinov, N. (2022). Work-from-Home during COVID-19 lockdown: When employees' well-being and creativity depend on their psychological profiles. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862987>
- Savić, A. & Dobrijević, G. (2022). The impact of the covid-19 pandemic on work organization. *The European Journal of Applied Economics*, 19(1), 1-15. <https://doi.org/10.5937/EJAE19-35904>
- Vleeshouwers, J., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Bakke Finne, L., Mohr, B., Jørgensen, I. L., & Lunde, L. (2022). The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(10), 2025-2051. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01901-4>

4.

# Teletrabalho em Transformação: Experiências de Trabalhadores Portugueses nos Períodos Pré, Durante e Pós-Pandemia

Rosária Ramos

Professora Auxiliar e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

Sónia P. Gonçalves

Professora Auxiliar e Investigadora, ISCSP-ULisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas

## INTRODUÇÃO

O regime de teletrabalho não era uma opção significativa como modalidade de trabalho até 2020. Com o advento da pandemia de COVID-19, essa modalidade foi adotada em uma escala sem precedentes, forçando empresas de diversos setores a implementarem o teletrabalho de forma rápida e abrangente para garantir a continuidade das operações e a segurança dos trabalhadores. Há cerca de vinte anos, na União Europeia, apenas um em cada vinte trabalhadores trabalhava remotamente (Eurofound, 2020). Todavia, a pandemia provocou uma mudança radical, revolucionando as práticas organizacionais tradicionais e ampliando consideravelmente o uso do teletrabalho.

A literatura sobre o teletrabalho apontava já para aspetos que decorriam da sua implementação e que afetavam variáveis individuais e organizacionais, tanto positiva como negativamente. Com a pandemia, verificou-se a adoção do teletrabalho por trabalhadores que nunca estiveram nesse regime de trabalho e em setores de atividade que não tinham também essa prática. Por esses motivos, o teletrabalho durante a pandemia constituiu tema de interesse de investigadores que procuram compreender também os seus efeitos nesse contexto de pandemia.

Contudo, não se conhecem ainda estudos empíricos que tenham analisado o regime de teletrabalho após a pandemia. Ainda que se possa discutir a partir de que altura podemos falar de fim da pandemia, assumimos para o efeito a data indicada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), do dia 5 de maio de 2023, o fim da emergência de saúde para a COVID-19 a nível global.

Com vista a colmatar a lacuna identificada, este estudo assume assim a seguinte questão central: de que forma a implementação do teletrabalho se alterou com e após a pandemia COVID-19? Para além da questão central, formularam-se ainda as seguintes questões secundárias: (1) Como era realizado o teletrabalho antes, durante e após a pandemia? (2) Qual a perceção dos teletrabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos em teletrabalho implementadas antes, durante e após a pandemia? (3) Que diferenças sentiram os teletrabalhadores nas experiências que tiveram antes, durante e após pandemia?

O teletrabalho pode ser definido de diferentes formas, não sendo consensual o seu significado, características ou mesmo a designação a utilizar. Na literatura anglo-saxónica os termos “*telework*”, “*telecommuting*” ou “*remote work*”, ou outros como trabalho doméstico (“*at home workers*”, confundem-se e são quase indistintamente utilizados. É comum encontrar-se a definição de Jack Niles, de 1973, definindo-o como “trabalho à distância mediado eletronicamente” entendendo-o como uma atividade que “inclui todas as substituições relacionadas com o trabalho de telecomunicações e tecnologias de informação relacionadas com o trabalho viagens” (Nilles apud Collins, 2005, p. 115). Esta definição, no entanto, é ampla não permitindo distinguir o teletrabalho do trabalho remoto, que podem conter importantes implicações. A este respeito, George e Chattopadhyay (2015) analisando as formas flexíveis de trabalho, consideram existir um contínuo quanto ao distanciamento físico dos trabalhadores em relação ao seu empregador. Enquanto alguns podem nunca estar presencialmente com os seus colegas, outros podem estabelecer acordos que envolvem trabalhar em casa apenas num dia da semana. De alguns nunca se espera virem ser convocados a reuniões presenciais de trabalho, outros podem a qualquer momento ser notificados para participarem em reuniões e atividades presenciais nas instalações da organização para a qual trabalham. Podendo este critério contribuir para uma melhor clarificação dos termos a utilizar, mas sobretudo para distinguir as condições inerentes ao exercício do teletrabalho e do trabalho remoto.

Existente desde os anos oitenta do século xx, a investigação realizada desde então permite perceber que o teletrabalho comporta benefícios, mas também os riscos e desafios a nível individual, organizacional e social a nível individual, organizacional e até social (Felstead & Jewson, 2000). Sobre os benefícios, sabe-se que com a implementação do teletrabalho os níveis de absentismo tendem a ser menores, o trabalho implica menor desgaste mental e pode também contribuir para a retenção dos trabalhadores na organização onde trabalham estando associado também a satisfação com várias dimensões do trabalho (Collins et al., 2016; Kurland & Bailey, 1999). Contudo, os estudos realizados até à pandemia já indicavam que o teletrabalho podia também acarretar consequências negativas para os indivíduos e para as organizações. Com efeito, alguns estudos apontavam já para os efeitos do isolamento social em relação aos membros dos grupos de trabalho, maiores dificuldades em comunicar, menor capacidade de estabelecer sinergias nas equipas de trabalho,



redução na partilha de conhecimento, mas também alterações na cultura organizacional dada as dificuldades na socialização organizacional e partilha de valores comuns (Kurland & Bailey, 1999).

Sobre a implementação do teletrabalho durante a pandemia, contam-se também vários estudos com diferentes focos de análise (Çoban, 2022; Hadi et al. 2021; Bennett et al., 2021; Giauque et al., 2022; Hodzic et al., 2023). Estes estudos permitiram perceber a fadiga das comunicações que se sentiu durante a pandemia e que esse tipo de fadiga tem características distintas das da fadiga com o trabalho (Bennett et al., 2021). A obrigatoriedade do exercício do teletrabalho durante a pandemia pode ter contribuído para proporcionar mais autonomia de trabalho e até para conciliar o trabalho com a vida privada, tendo, no entanto, o efeito negativo na colaboração com os colegas (Giauque et al., 2022). Outros estudos constataram que em contexto de pandemia o teletrabalho comportava efeitos negativos na produtividade e no aumento do isolamento social (Hodzic et al., 2023).

Contudo, à medida que o mundo avança na era pós-pandémica, torna-se crucial examinar as experiências e implicações do teletrabalho e compreender como tem sido implementado. Todavia pouco se sabe sobre o que mudou na sua implementação ao longo do tempo abarcando os períodos antes, durante e depois da pandemia, não existindo ainda estudos empíricos realizados com essa finalidade (Türkeş & Vuță, 2022). Alguns estudos procuram, no entanto, abarcar o período pós-pandemia, ainda que não através de recolha de dados primários, mas antes de revisões sistemáticas de literatura existente antes e durante a pandemia (Almeida, Rodrigues e Freitas, 2024). Outros estudos, não distinguem os períodos de durante e após a pandemia, ainda que proponham análises ao período pós-pandemia (Perego & Belardinelli, 2024).

## 1. Metodologia

Neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas em profundidade com teletrabalhadores para captar a complexidade e as nuances das suas interpretações. Uma vez que a questão central envolve comparar experiências de teletrabalho em momentos distintos recorreu-se a uma amostra intencional, em bola-de-neve, de teletrabalhadores com experiências de teletrabalho antes, durante e após a pandemia. Este tipo de amostragem, não garantindo representatividade de uma população, num estudo qualitativo é orientado pela amostragem teórica (Bryman, 2008).

Foram entrevistados teletrabalhadores portugueses e brasileiros, todavia neste capítulo apresentam-se os resultados de nove entrevistas a teletrabalhadores portugueses. Estes entrevistados, 4 mulheres e 5 homens, com idade média de 43 anos, 4 solteiros e 5 casados, têm experiências de teletrabalho em contexto nacional e internacional de vários setores de atividade.

Os critérios de seleção dos entrevistados consistiram em ter experiência constante de teletrabalho durante os períodos em análise, garantindo diversidade em termos de setores de atividade, cargos profissionais e localizações geográficas. As entrevistas foram realizadas de abril a julho de 2023, em formato on-line, tendo 1h30 de duração média.

Para além das questões éticas e de caracterização, incluiu-se no guião de entrevista questões sobre: a) caracterização das formas de teletrabalho vivenciadas; b) políticas e práticas

implementadas pelas organizações; e c) experiências que os entrevistados vivenciaram com o teletrabalho. As transcrições foram analisadas com recurso à análise temática (Braun & Clarke, 2016) para identificar temas e padrões recorrentes nas entrevistas.

## 2. Apresentação de resultados

Os resultados são reveladores de que os entrevistados vivenciaram experiências contraditórias, destacando-se que o teletrabalho se transformou ao longo do tempo e que a pandemia teve um papel fundamental nessa mudança.

A partir da análise das entrevistas realizadas, emergiram como principais temas os seguintes: (1) Produtividade e organização do trabalho; (2) Saúde, bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; (3) Comunicação interna e colaboração no ambiente de trabalho; (4) Cultura organizacional e supervisão direta; (5) Infraestrutura e suporte tecnológico, pelo que esta seção se encontra estruturada nesses eixos temáticos.

### 2.1 Produtividade e organização do trabalho

Sobre a produtividade em situação de teletrabalho, os entrevistados consideraram sentir intensificação do ritmo de trabalho (n=8) durante e posteriormente a pandemia (figura 1). A este respeito, os entrevistados referem que o tempo passou a ser aproveitado de outra forma:

(...) É a utilização do tempo de uma forma diferente. Digo eu que passei a usar o tempo em frações de meia hora. (...) Se eu uso ou não aquela meia hora, aquela hora já está ocupada. Porque passou a ser tudo marcado por calendário, passou a ser tudo marcado, é a antecipação (E4, homem, casado).

O volume de trabalho não, o volume de trabalho continua o mesmo, o ritmo de trabalhar alterou, sim. Depende de pessoa para pessoa. Se existem pessoas que, estando em casa, acabam tendo maiores distrações, o ritmo é mais lento. Se existem pessoas que conseguem focar mais estando em casa, o ritmo é mais acelerado (E22, mulher, solteira).

O aumento da produtividade (n=7) também foi notado durante e após a pandemia, como refere uma das entrevistadas, deixando também perceber que a intensificação do ritmo de trabalho aliado à desnecessidade de perder tempo em transporte teve como resultado ganhos de produtividade:

Somos muito mais produtivos com o trabalho remoto, principalmente depois de termos passado por uma pandemia. Somos muito mais flexíveis, muito mais focados, ganhamos muito em termos de qualidade de vida, porque conseguimos gerir melhor os nossos tempos; temos clientes muito mais satisfeitos, porque chegamos a vários clientes de forma muito mais rápida. Antigamente, tínhamos de pegar um transporte, ir até ao cliente, uma hora para chegar, depois horas de reunião, mais uma hora para voltar. Não conseguíamos ir a um cliente na parte da tarde (E6, mulher, casada).

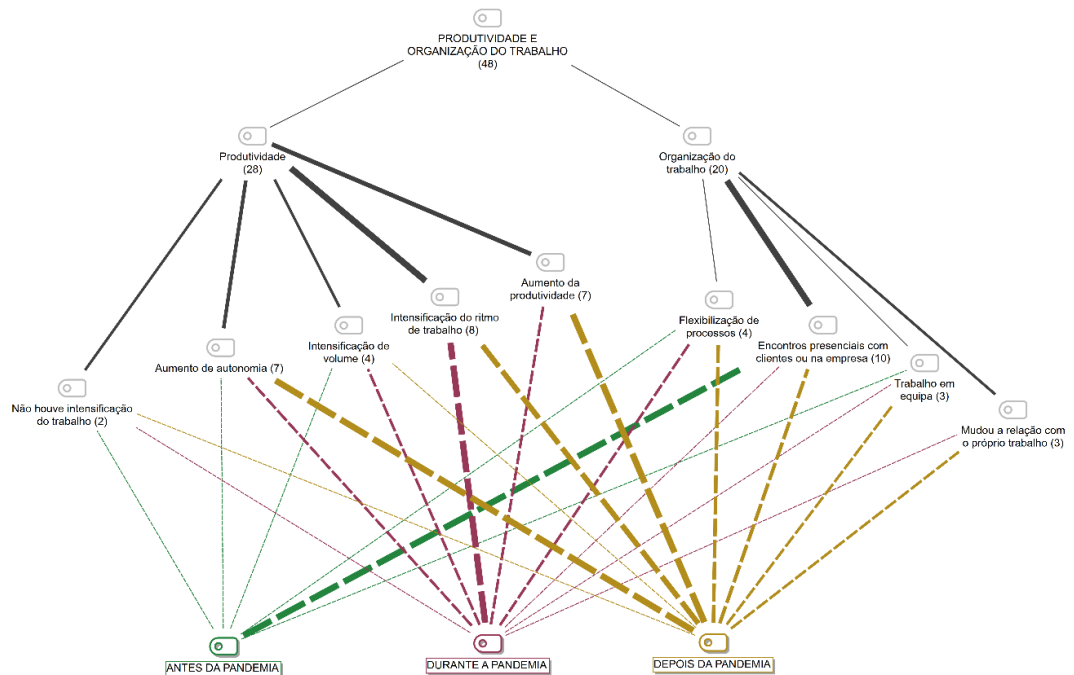
Outra entrevistada refere que presencialmente as pessoas acabam por realizar reuniões mais longas, acabando por não se ser tão produtivos no trabalho:

As sessões remotas também têm o benefício, são muito mais focadas, as pessoas perdem-se muito menos, e conseguimos... Como é um trabalho de muitas tarefas, tanto para nós, como para o próprio cliente, conseguimos ser mais assertivos de quais são as tarefas por um lado, quais são para outro, o que fizemos, onde estão as questões, sem haver muita distração paralela (E23, mulher, casada).

Fez-se também sentir o reforço da autonomia de trabalho (n=7), antes e durante, mas de forma mais expressiva após a pandemia. Ainda que alguns se refiram ao facto de a vigilância ser mais difícil de realizar à distância, também o recurso a ferramentas que agilizam os processos de trabalho permitiram maior autonomia de trabalho:

Intensificou as ferramentas de, por exemplo, assinatura digital, validação de documentos a distância, enviar para o cliente, o cliente clicar e entrar na app e só fazer aceitar. Houve aqui um cuidado enorme das empresas, em geral, e nas instituições bancárias em intensificar o desenvolvimento tecnológico de ferramentas para nós, trabalhadores e para os clientes, em que ambos pudéssemos usar e fazer as coisas rolar de uma forma muito mais rápida à distância (E8, homem, casado).

FIGURA 1. Produtividade e organização do trabalho



No que respeita à organização do trabalho, as deslocações à empresa ou aos clientes, sobretudo antes da pandemia, eram inerentes ao trabalho realizado, ainda que estivessem em teletrabalho e tal implicasse deslocar-se para outro país:

E eu antes da pandemia administrava estas pessoas de uma forma remota e presencial. Ou seja, remota quando estou distante e não estou no país. Mas muito presencial com frequência, porque eu dirigia-me aos países para coordenar o trabalho, para estar com eles para gerir (...) Porque eu percebia que estar presencial potenciava as coisas, fazia as coisas andar mais rápido e, além disso, criava maior engajamento, maior proximidade com as pessoas. As coisas resolviam-se mais rápido (E4, homem, casado).

Durante a pandemia, já menores restrições de confinamento, as deslocações a clientes eram incentivadas pelas empresas, cientes dos efeitos positivos da comunicação face-a-face:

Começaram a incentivar-nos a visitar fisicamente os clientes e os parceiros outra vez, se nos sentíssemos à vontade. Puseram completamente à vontade nisso, mas incentivavam, por dois aspetos: pelo negócio, mas também acho que para sairmos de casa. Havia gente que não queria porque estavam com medo de andar de avião, de apanhar COVID. Mas logo que abriu, eles incentivavam: "Se quiserem ir almoçar com o parceiro, com o cliente, vão (E15, homem, casado).

## 2.2 Saúde, bem-estar e conciliação trabalho-vida privada

As perceções dos trabalhadores sobre a saúde, bem-estar e conciliação trabalho-vida-privada (figura 2) prendem-se em grande medida com os efeitos do teletrabalho no estado de saúde e bem-estar ( $n=18$ ), ficando perceptível a associação do teletrabalho a maior qualidade de vida ( $n=10$ ), sobretudo antes e após a pandemia, muito devido a não ser necessário efetuar deslocações e evitar a perda de horas no trânsito.

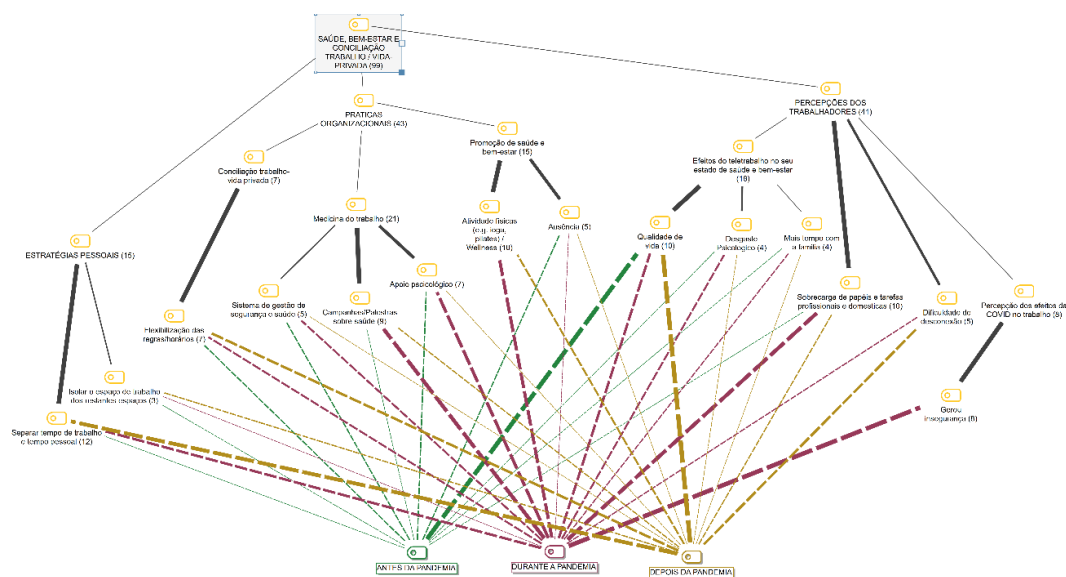
Em relação às facilidades são as óbvias. De manhã posso dormir mais 1 hora porque não tem de deslocar ao trabalho, não tenho de me vestir, não tenho de fazer essas coisas. Ou não tenho necessariamente fazer essas coisas naquele momento. Portanto, ganho esse tempo, há uma maior [...]. Há tempo que ganhas, mas não ter de sair de casa e não ter de deslocar para o trabalho e voltar a casa. Outra facilidade é que em casa podes fazer outras coisas que não necessariamente o trabalho, sem que isso prejudique o trabalho porque tu tens consciência de que às vezes não tem nada para fazer e, portanto, em vez de estares a navegar pela internet no escritório podes fazer coisas úteis em casa, certo? (E19, homem, solteiro).

Embora presente nos três momentos, os trabalhadores sentiram sobretudo durante a pandemia a sobrecarga de papéis e tarefas profissionais e domésticas ( $n=10$ ). Com efeito, os entrevistados relatam que o teletrabalho durante a pandemia foi particularmente difícil pois a vida familiar também se alterou com a impossibilidade de sair de casa. Alguns ex-certos deixam antever as dificuldades que se fizeram sentir especialmente entre os entrevistados casados e com filhos:

Obviamente que passados cinco, seis meses, nós tínhamos um filho, ou seja, para nós a pandemia foi bastante desafiante, porque com a minha mulher grávida e com uma criança que nessa altura tinha quatro ou cinco anos, foi desafiante. Num apartamento menor do que aquele onde estou atualmente, nós acabamos por conseguir trabalhar. Foi um choque, mas conseguimos conciliar. (E8, homem, casado).

Durante a pandemia, a maior dificuldade era ter um filho que estava, na época, no primeiro ano, e que era dependente de mim para tudo nas aulas, portanto eu tinha que trabalhar e tinha que ter as aulas do primeiro ano, depois as aulas eram muito curtas, nós ficávamos com muitos trabalhos para fazer, e ele ainda era muito pequeno para conseguir ter concentração para estar sozinho, portanto, durante um dia eu tinha que fazer essa divisão por todas as tarefas, tinha que fazer o primeiro ano outra vez e tinha que trabalhar e fazer as reuniões. (E23, mulher, casada).

FIGURA 2. Saúde, bem-estar e conciliação trabalho-vida privada



Por sua vez, a dificuldade em desconectar é sentido durante e após a pandemia. Viver no espaço de trabalho encurta o tempo, evitando a perda de tempo em deslocações, mas tem uma contrapartida:

O desconectar foi... É uma coisa que não gosto nada. Porque quando você ia para o trabalho, tinha aquele momento de voltar para casa, que te ajudava a desconectar. Aqui, muitas vezes... Olha, tenho duas crianças pequenas. Eu acabo e vou logo dar banho neles. Ainda estou dando banho e estou pensando no trabalho porque fechei o computador, mas não... Isso parece incrível. As vezes até saio de casa cinco minutos para pegar um ar, para desligar porque agora tenho crianças pequenas e o melhor momento do dia, o momento em que estou com eles, é quando eles vêm da escola até irem para a cama, quando eu acabo o trabalho. Quero aproveitar esse momento sempre que estou em casa, mas muitas vezes, estou e não estou, porque ainda estou pensando no trabalho, não desliguei. (E15, homem, casado).

A disponibilidade de tecnologias de comunicação e os hábitos de comunicação intensa durante o período da pandemia tornaram difícil esse desligamento.

Com o teletrabalho, fica muito mais fácil, porque o meu computador está aqui o tempo todo, está ligado o tempo todo. Se eu tenho uma auditoria, por exemplo, eu vou checar as minhas coisas no final de semana, não significa que eu vou trabalhar nem que eu estou trabalhando, mas sim, eu checo. (E20, mulher, solteira).

Durante a pandemia, os efeitos da COVID-19 no trabalho sentiram-se essencialmente no grau de insegurança que decorreu do ambiente vivido na altura, nas mortes, no medo da doença e seus efeitos, no isolamento em relação aos familiares e amigos, no medo de perder o emprego.

Acho que é resultante um pouco de tudo, o sentimento e ambiente que se viveu em dois anos, *lockdown*, volta a abrir, voltar a fechar, crianças em casa, não sei quantos de pessoas que se divorciaram, familiares que morreram durante a pandemia e acho que foi resultante disso tudo. Acho que as pessoas estavam, acho que era um conjunto dos sentimentos, fazia com que as pessoas andassem bastante rancorosas. (E8, homem, casado).

Os primeiros meses foram meses de medo. Foram meses de medo porque as pessoas sentiam insegurança relativamente ao seu emprego. E seguramente inseguros relativamente ao rendimento. Seguros relativamente à capacidade da empresa de ser resiliente relativamente ao negócio (...) (E4, homem, casado).

A imprevisibilidade das circunstâncias provocou angústias e medos quase irracionais, como atesta o seguinte diálogo:

[Entrevistado] Porque eu, um dia..., a sério, passou pela minha cabeça que só iam permitir o acesso aos supermercados a pessoas com vacinas.

[Entrevistadora] Então matava à fome?

[Entrevistado] Certo, portanto." (E4, homem, casado).

No que respeita às práticas organizacionais (n=44), a existência de atividades de medicina do trabalho (n=21) releva de campanhas ou palestras sobre saúde (n=9), que incidiram também na higiene e segurança, fundamentalmente durante a pandemia e de apoio psicológico (n=7) que já antes da pandemia era proporcionado por algumas empresas. A preocupação das organizações envolverem os teletrabalhadores em atividades de promoção de saúde e bem-estar (n=15) é notada sobretudo durante e após a pandemia, com destaque para a organização de atividades físicas ou de *wellness* (n=10), como aulas de ioga, pilates ou de atividades mais informais realizadas virtualmente. As práticas de conciliação trabalho-vida privada que surgem das entrevistas consistem essencialmente na flexibilização das regras e horários (n=7).

### 2.3 Comunicação interna e colaboração no trabalho

Os trabalhadores entrevistados revelam profundas transformações nas relações interpessoais em teletrabalho antes, durante e após a pandemia (figura 3). Com efeito, de acordo com as suas experiências, a dificuldade em criar vínculos (n=14) é sentida de forma aguda

durante e após a pandemia. A existência de contactos presenciais anteriores à pandemia é referida como fundamental para o estabelecimento de relações de confiança, próximas e profundas:

As pessoas que entraram durante a pandemia, sem conhecer ninguém, tiveram dificuldades em se manter, porque não tinham criado relações com ninguém em nível presencial. Durante a pandemia, o esforço que a empresa fazia diariamente para que as equipas tivessem contato e criassem relação não era o suficiente, não havia o antes, havia só o agora. Por mais que a empresa tivesse esse cuidado, senti e sei de casos que não vingaram, ou seja, acabaram por sair (E6, mulher, casada).

Essa dificuldade em estabelecer laços no ambiente de trabalho parece persistir, não acontecendo uma imediata reposição de laços ou da capacidade de os estabelecer:

Agora há mais flexibilidade. Agora há mais flexibilidade e as pessoas perderam o hábito de se procurar presencialmente. Eu não concordo nada quando, durante a pandemia, as pessoas diziam que quando se voltasse, quando acabasse a pandemia e se voltasse ao contacto normal, digamos assim, que as pessoas procurar-se-iam muito mais, que haveria uma corrida ao contacto físico por via dos impedimentos. Mas eu acho que isso não voltou a acontecer (E17, mulher, solteira).

Também porque muitos colegas de trabalho, que antes não estavam em teletrabalho, se encontram nesse regime após a pandemia:

Tem impacto no que eu disse. Estar habituado a ver umas pessoas que já não vejo, mas de resto acho que não tem impacto. Tem um impacto normal de já não ver as pessoas com tanta regularidade como via, os laços, digamos que os laços que se poderiam criar no escritório já são mais difíceis. Pelo menos, não necessariamente de trabalho, mas mais de criar amizades no escritório, porque o escritório é um local onde se fazem muitas amizades e relações e isso começa a ser mais difícil, porque já não tantas pessoas vão ao escritório (E19, homem, solteiro).

De notar ainda que quando os trabalhadores se referem a relações profundas (n=6) em contexto de trabalho, fazem-no essencialmente quando falam do período anterior ao aparecimento da pandemia referindo a facilidade de aproximação. Ainda que para alguns a natureza do trabalho exercido não implique interação presencial (n=9), antes da pandemia e em alguns casos ao longo de todo o tempo, apesar de tudo alguns contactos presenciais eram mantidos embora esporádicos:

A minha a minha equipa estava e está espalhada pelos vários países da América Latina, neste caso especificando, Argentina, México, Brasil, Uruguai, Chile (E4, homem, casado).

Em alguns casos, a ida ao escritório era mantida apesar das relações de trabalho serem mantidas à distância. Contudo, dessa forma, existiam interações sociais não relacionadas com trabalho com outros colegas:

No entanto, eu ia ao escritório quase todos os dias, era uma rotina. Não que eu necessitasse ao nível do trabalho de ir, porque eu, na verdade não trabalhava e não trabalho hoje com ninguém que esteja fisicamente no escritório comigo. A minha equipa é global, está noutros pontos do mundo, no planeta e já aconteceu isso antes da pandemia (E19, homem, solteiro).

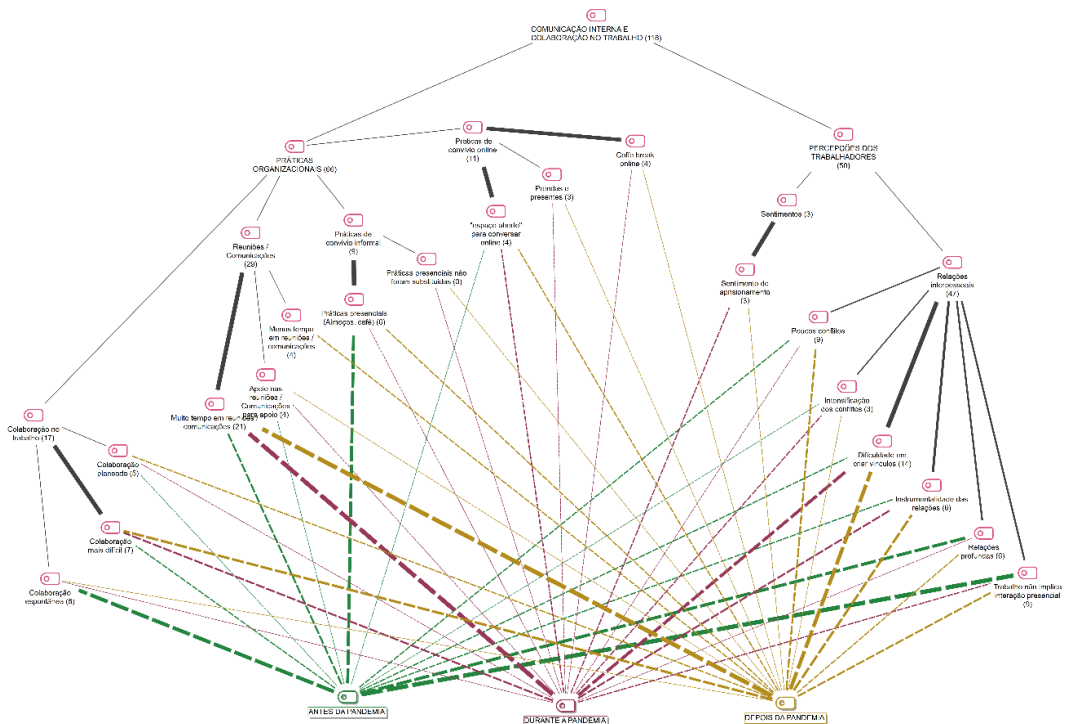
Alguns dos entrevistados referem que no trabalho realizado à distância as relações interpessoais tendem a instrumentais (n=6), mais focadas no trabalho, independentemente do contexto geral que se vivencia:

Com os pares, pessoalmente, acho que a questão de estar em trabalho remoto acaba encurtando um pouco a dinâmica, enquanto estando presencial nós conseguimos, a qualquer momento, falar com os pares, e até criar um ambiente mais dinâmico, e em trabalho remoto não, estamos focados em um tempo mais individual, e não temos tanto contato como teríamos presencialmente. Com a chefia, por sua vez, é a mesma situação, mas no meu caso específico, como minha chefia está em outro país, não tem implicações (E22, mulher, solteira).

Para outros entrevistados, a pandemia acabou por acarretar um despertar da consciência da fragilidade das relações em contexto de trabalho facilitadas pelo estar fisicamente em contacto:

Nós continuávamos no mesmo trabalho, na mesma empresa, mas deixarmos de nos relacionar, portanto era uma relação puramente motivada pelo contexto de estarmos no mesmo local, à mesma hora e que se não houver isso, essas relações não existem pura e simplesmente (E19, homem, solteiro).

FIGURA 3. Comunicação interna e colaboração no trabalho





No que respeita às práticas organizacionais relativas à comunicação interna e à colaboração no trabalho, as perceções sobre as reuniões e comunicações (n=29), relevando demasiado tempo passado em reunião/comunicação (n=21) especialmente durante e após a pandemia, como algumas passagens das entrevistas deixam perceber:

Isso aumentou exponencialmente, o meu esforço pessoal de estar presente. Aí, ou seja, eu tenho de estar presente. Eu tenho de ser visto, para segurar as pontas, eu tenho a necessidade de reunir mais vezes. E isso passou-se comigo e notei que se passou com os outros, com a minha equipa também. Porque então entramos naquilo que eu chamei o período da “reunite” aguda, reuniões, para tudo e para nada. Havia reuniões para dizer quantos números de infetados tínhamos nos departamentos. Pronto, hoje em dia questiona-se a necessidade disso ou a lógica com que isso foi feito. (E4, homem, casado).

Após a pandemia a comunicação continuou a existir, mas nota-se ter existido um processo de aprendizagem que decorreu do período pandémico:

Agora, a coisa ficou normalizada, há uma comunicação constante, muito é resultado do trabalho da pandemia, do esforço que houve em pôr as pessoas a comunicar. A filosofia agora mantém-se no pós-pandemia. Comunicamos muito, eu falo todos os dias com a minha equipa, com todos da equipa. (...) Eu faço só uma, até super-rápida, porque, por nós comunicarmos todos os dias (E8, mulher, casada).

Trabalhar em casa é mais difícil desligar o computador. (...) Uma coisa que mudou foi o telemóvel, com o WhatsApp. Está horrível. Uma das coisas que mudou claramente, é que eu passei a ter dois números, um pessoal e outro e outro profissional (E15, homem, casado).

Antes da pandemia ter ocorrido, era comum as organizações planearem momentos de convívio presenciais, que possibilitavam juntar colegas que trabalhavam à distância. Esses momentos de convívio presenciais ocorreram também durante a pandemia, em alturas de desconfinamento e após a pandemia. Os entrevistados relatam também existirem práticas de convívio on-line (n=11), como um “espaço aberto” para conversar online (n=4), existente também antes da pandemia. Mas relataram também outras iniciativas quando falam do convívio durante e após a pandemia, como o *coffee break* online (n=4) ou a distribuição de prendas e presentes entre os trabalhadores (n=3):

Um colega tinha feito uma coisa muito importante para eu poder continuar o meu trabalho, e de surpresa, eu enviei uma garrafa de um vinho que eu sabia que ele ia gostar muito. E vamos fazendo muito isso, mesmo a própria administração da empresa, nos envia encomendas com algum presente de vez em quando, nos envia coelhos de Páscoa para os nossos filhos na Páscoa, e vão fazendo assim (E23, mulher, casada).

Apesar dessas iniciativas, no que respeita à colaboração no trabalho (n=17), os entrevistados consideram que a colaboração espontânea (n=5) era mais fácil antes da pandemia. Convém referir que apesar destes entrevistados terem tido experiências de teletrabalho antes da pandemia, vários tinham apenas uma experiência ocasional – um dia por semana,

por exemplo, algo que viram modificar-se com a pandemia. Daqui que a colaboração mais difícil (n=7) esteja para eles associada à pandemia e ao momento pós-pandémico:

Durante a pandemia é que deixamos de ter a presença física com a equipa - essa foi a grande diferença. Porque eu antes da pandemia já estava em Dublin e trabalhava no mercado português. A diferença foi que eu me sentava fisicamente no escritório com a minha equipa e, durante a pandemia, deixei de me sentar, estava no meu escritório em casa, como estou hoje. E então, mesmo para falar com as poucas pessoas com quem eu falava pessoalmente, passou a ser por via digital - essa foi a principal diferença (E17, mulher, solteira).

Nota-se também sobretudo no momento pós-pandemia maior apetência para comunicar de forma assíncrona, evitando as formas de comunicação síncronas, tornando a colaboração planeada (n=5):

Acho que a comunicação deixou de ser tão espontânea e passou a ser via dispositivos eletrónicos. Eu noto também por mim. As gerações mais novas ainda mais, mas eu também noto por mim. Acho que hoje usamos mais as mensagens e menos a chamada telefónica. Dá preguiça, parece-me, pegar no telefone e falar. É mais a pessoa manda uma mensagem e pede à outra para responder, não tem de ser aquela coisa imediata da conversa: pergunta, resposta, pergunta, resposta (E17, mulher, solteira).

## 2.4 Cultura organizacional e chefia direta

Um dos aspetos que este estudo permitiu compreender melhor é que, na opinião dos entrevistados — muitos deles a exercer cargos de chefia — o papel da chefia direta se alterou (n=11) profundamente com a eclosão da pandemia, revelando existir durante a pandemia uma maior proximidade ou sensibilidade na relação com os trabalhadores (n=6):

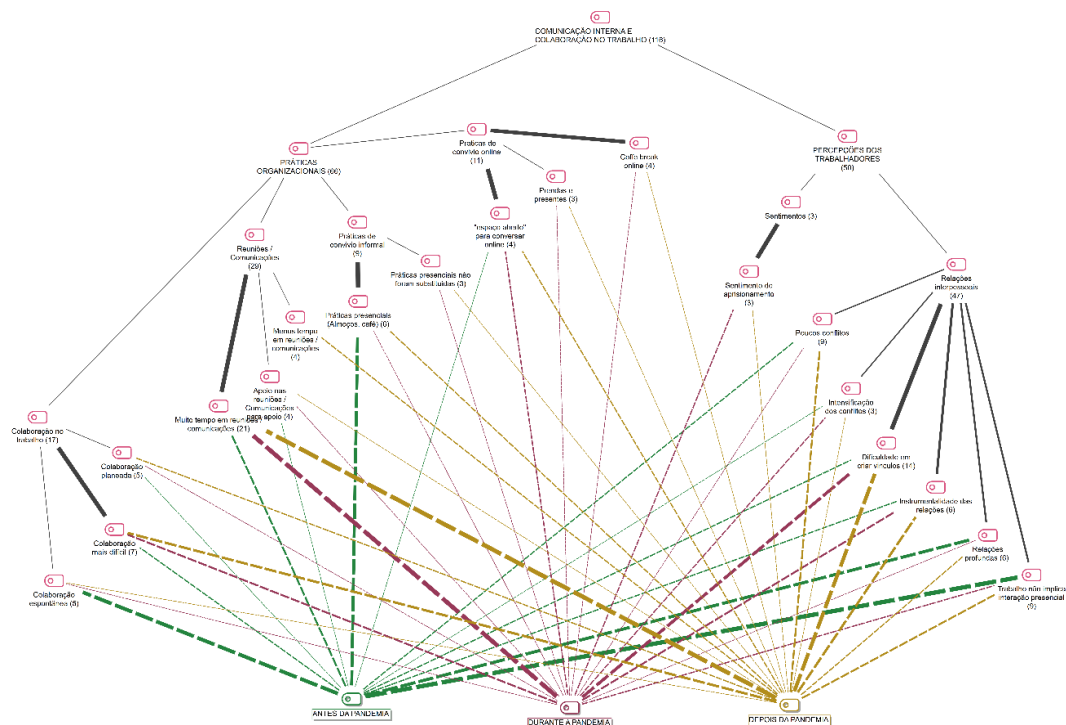
Eles tinham reuniões uma vez por semana, mas era aquela ordem de trabalhos: "o que eu fiz, o que eu vou fazer, quais são as minhas dependências". Eu mudei isso tudo. "Esperem, para além de saber no que vocês precisam de ajuda, eu preciso que falemos um pouco como estão, o que sentem, se as suas cabeças doem, se precisam ir ao médico". Eu introduzi isso nas reuniões de equipa (E6, mulher, casada).

O dono da empresa mandava mensagem positiva durante o tempo da pandemia para agradecer, isso eu senti, não posso me queixar. A empresa foi impecável (E15, homem, casado).

Outro aspeto que sobressaiu das entrevistas foi que a influência do teletrabalho na cultura organizacional (n=7), especialmente associado à aceitação/ adesão a novas metodologias de trabalho (n=4):

Portanto, eu já tinha de usar as ferramentas, o que eu noto é que antes usava mais o telefone. E agora nós não usamos o telefone, aliás, tiraram os telefones de cima das mesas. Desativaram os telefones, desativaram. Ontem por acaso até estava engraçado porque, junto a uma janela, tenho assim um parapeito e estava o parapeito cheio de telefones. Portanto é uma imagem engraçada — o telefone já deixou de fazer sentido, já ninguém usa telefones. Ou então, se telefonamos, é por uma aplicação no computador, já não é o telefone físico — marcar os números nas teclas — é tudo chamadas via computador (E17, mulher, solteira).

FIGURA 4. Cultura organizacional e chefia direta



## 2.5 Infraestrutura e suporte tecnológico

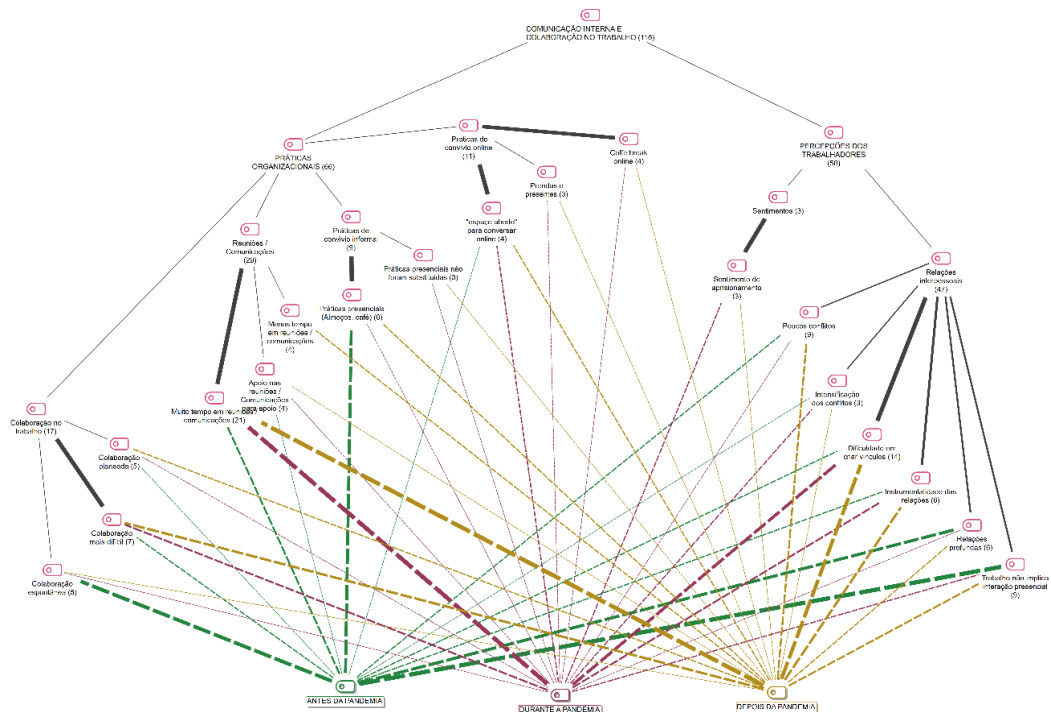
Com efeito, a disponibilidade de infraestruturas tecnológicas fiáveis facilitou a realização do teletrabalho ou trabalho remoto, nomeadamente ferramentas de reunião online ( $n=4$ ), que facilitam o trabalho em equipa de forma remota.

No que respeita ao equipamento fornecido pelas organizações ( $n=21$ ), estando estes trabalhadores em situação de teletrabalho antes da pandemia, observa-se que tendem a indicar a disponibilidade de computador ou portátil ( $n=9$ ) sobretudo nessa altura ou também a comparticipação de despesas de internet ( $n=3$ ).

A abertura para utilizar em casa do equipamento da empresa ( $n=3$ ) para despesas decorrentes de trabalhar à distância foi uma estratégia que algumas organizações adotaram durante a pandemia, dada o carácter inesperado e a emergência que se fez sentir na altura, quanto a trabalhadores que não se encontravam em teletrabalho antes da pandemia. Outros referiram apoio financeiro ( $n=4$ ) para despesas inerentes ao trabalho à distância antes, durante e após a pandemia.

Quanto à formação para trabalhar em regime de teletrabalho ( $n=19$ ), estes entrevistados referiram não ter realizado formação ( $n=5$ ) referindo-se ao momento anterior à pandemia. Vários entrevistados não deixaram claro se realizaram formação para trabalhar à distância, contudo referiram terem recebido formação sobre assuntos técnicos ( $n=3$ ) ou em higiene e segurança no trabalho ( $n=2$ ), consistindo essas formações em ações internas ( $n=4$ ) e externas ( $n=3$ ).

FIGURA 5. Infraestrutura e suporte tecnológico fornecido aos teletrabalhadores



### 3. Discussão e principais conclusões

Este estudo de natureza qualitativa analisa as experiências e práticas de teletrabalho antes, durante e depois da pandemia vivenciados por trabalhadores portugueses, oferecendo uma melhor compreensão sobre a implementação do teletrabalho. A natureza qualitativa do estudo permitiu um entendimento mais profundo acerca das dinâmicas complexas que envolvem o teletrabalho, incluindo a relação entre as experiências percebidas pelos entrevistados, as estratégias organizacionais e os contextos sociais mais amplos. Os resultados obtidos até ao momento sugerem que implementação do teletrabalho sofreu alterações durante os três períodos em análise.

No que respeita à produtividade e organização do trabalho, a intensificação do ritmo de trabalho e aumento da produtividade foram sentidos sobretudo durante e após a pandemia, dadas as experiências ocasionais de alguns entrevistados anteriores à pandemia. Por outro lado, algumas experiências relatadas como teletrabalho correspondem melhor a trabalho remoto do que de teletrabalho. A legislação portuguesa define teletrabalho como sendo “a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”, sendo uma definição abrangente que não permite distinguir de trabalho remoto, sendo, no entanto, conceitos distintos (George & Chattopadhyay, 2015).

Sobre o bem-estar e conciliação trabalho-vida-privada estes entrevistados antes da pandemia associavam a prática do teletrabalho a maior qualidade de vida, e posteriormente à pandemia mantem-se essa noção. Durante a pandemia, os trabalhadores sentiram, no entanto, de forma mais aguda a sobrecarga de papéis e tarefas profissionais e domésticas. Com efeito, estudos que incidiram durante do período da pandemia já tinham permitido perceber os problemas de saúde mental que não se fazia sentir antes da pandemia (Collins et al., 2016; Kurland & Bailey, 1999). Um aspeto novo é perceber que essa sobrecarga não surge tão associada a esses problemas, no período pós-pandemia, o que deixa perceber que regressar a algumas práticas presenciais permite contrariar esses efeitos negativos. Já a dificuldade em desconectar é sentido durante e após a pandemia, o que sugere que a pandemia introduziu um excesso de comunicação que se continua a fazer sentir mesmo com o fim da pandemia. A pandemia trouxe também o sentimento de insegurança com a doença, com o medo das suas consequências quer em termos da saúde, na estabilidade de emprego e ainda a privação de relações significativas com familiares e amigos. Com efeito, outros estudos, com dados recolhidos durante a pandemia, tinham já permitido identificar o maior risco de isolamento social nesse período (Madureira & Rando, 2022; Williamson et al., 2023). Contudo, este estudo permite perceber a gravidade desse sentimento de insegurança, fazendo com que temessem riscos decorrentes da ausência de informação ou incerteza que se viveu na altura. No que respeita às práticas instituídas, são referidas a existência de serviços e iniciativas de medicina do trabalho, por onde se procurou informar os trabalhadores ou dinamizar iniciativas de promoção do bem-estar, sentidas por vezes como excessivas pelos trabalhadores entrevistados que notam que, com o fim da pandemia, deixaram de ser organizadas.

Acerca da comunicação interna e colaboração no trabalho, os entrevistados referiram ter sentido dificuldade em criar vínculos sobretudo durante e após a pandemia, e maior facilidade em estabelecer relações profundas essencialmente antes da pandemia, dado existirem, de uma forma ou outra, momentos físicos que o proporcionavam. Para alguns entrevistados, no entanto, o trabalho realizado à distância tende a criar relações interpessoais mais instrumentais e centradas em questões de trabalho, dificultando o aprofundar desses relacionamentos. Outro aspeto que nesta dimensão foi salientada pelos entrevistados foi de, durante e após a pandemia, se passar demasiado tempo em reuniões ou a interagir, acabando por sobrecarregar o tempo de exposição online e a trabalhar. Mesmo os momentos planeados para socializar não deixaram de, em alguns casos, serem sentidos como espaços de trabalho ou de não estarem absolutamente livres de estar ocupado de outra forma. Um aspeto interessante que emergiu foi a noção de que antes da pandemia era mais fácil a colaboração no trabalho espontânea, enquanto durante e após a pandemia a colaboração se tornou mais difícil. Recorda-se que antes da pandemia vários tinham experiências de teletrabalho apenas parciais e outros, em situação remota, sentiam ainda assim existirem oportunidades de socialização nesse período. Nota-se ainda que no momento pós-pandemia os entrevistados referem maior vontade em comunicar de forma assíncrona, evitando as formas de comunicação síncronas, tornando a colaboração planeada.

Acerca destas dimensões, o presente estudo corrobora as conclusões de estudos anteriores referentes aos desafios sentidos (Felstead & Jewson, 2000), acrescentando, no entanto,

aspectos que antes da eclosão da pandemia não se faziam sentir. Nomeadamente, as diferenças sentidas na colaboração no trabalho ao longo destes três períodos.

Quanto à cultura organizacional e chefia direta, um dos aspetos que este estudo permitiu compreender melhor é que, na opinião dos entrevistados — exercendo eles próprios funções de chefia — o papel da chefia direta se alterou profundamente com a pandemia, passando durante a pandemia a assumir maior proximidade ou sensibilidade na relação com os trabalhadores e, em alguns casos, chamando a si a função de zelar pela saúde dos seus colaboradores e incitando-os também a desligar após cumprirem o horário normal de trabalho.

Ao contrário de outros estudos que apontam para consequências negativas sobre a cultura organizacional, neste estudo vislumbrou-se o efeito transformador das práticas de trabalho, da mentalidade e valores dos membros da organização. Nota-se alguma perplexidade nos entrevistados quando se dão conta que o mundo que conheceram já não é igual, comportando agora elementos culturais paradoxais. Refira-se a esse propósito a subsistência de alguns ímpetos de controlar as presenças de trabalho com a flexibilidade de procedimentos de trabalho e a substituição tecnológica decorrente de uma vivência forçada de trabalho à distância.

Sobre o equipamento fornecido pelas organizações, antes da pandemia, eram já disponibilizados computadores ou portáteis e, em alguns casos era comparticipada a despesa com internet. Durante a pandemia, existem relatos de que as organizações facilitaram o deslocamento do equipamento de trabalho para as instalações dos trabalhadores que não dispunham desse equipamento, não só tecnológico, mas também de mesas e cadeiras para garantir as condições adequadas. Após a pandemia, foi destacada a existência de ferramentas de reunião online que facilitam o trabalho em equipa.

Os resultados deste estudo incluem informações relevantes quer para as organizações, quer para os decisores políticos que procuram melhorar as práticas de teletrabalho e apoiar o bem-estar e a produtividade dos teletrabalhadores na era pós-pandémica.

## Referências bibliográficas

- Almeida, F., Rodrigues, H., & Freitas, P. (2024). “No Need to Dress to Impress” Evidence on Teleworking during and after the Pandemic: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 14(76), <https://doi.org/10.3390/admsci14040076>
- Bennett, A., Champion, E., Keeler, K. & Keener, S. (2021). Videoconference Fatigue Exploring Changes in Fatigue after Videoconference Meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330-344. <https://doi.org/10.1037/apl0000906>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work & Organization*, 29, 241-255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20, 115-132. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00148.x>
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- Felstead, A., & Jewson, N. (2000). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. Routledge.
- George, E. & Chattopadhyay, P. (2015). Non-standard work and workers — Organizational Implications. *Conditions of Work and Employment Series 61*, ILO.
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 51(3), 263-290. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>.
- Hadi, S. A., Bakker, A.B. & Häusser, J.A. (2021) The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(5), 530-544. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C., & Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(2), 599-621. <https://doi.org/10.1111/apps.12491>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2). <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.16.2.0119>
- Perego, A. & Belardinelli, P. (2024). Telework and Public Employees' Attitudes Post-Pandemic: Experimental Evidence from Italy. *Review of Public Personnel Administration*, <https://doi.org/10.1177/0734371X241227426>
- Türkeş, M.C. & Vuță, D.R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia 2022*, 2(3), 1370-1383. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030092>
- Williamson, S., Colley, L., Huybers, T., & Tani, M. (2023). Public servants working from home during the pandemic: Who gained and who lost? *Australian Journal of Public Administration*, 1-20. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12580>





PARTE III

# CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES



1.

## Considerações Finais

O teletrabalho surgiu como uma ideia na obra de Alvin Toffler (1980) — através do seu livro “A terceira vaga” — que nos trouxe algumas noções de uma sociedade modernizada, sustentada no regime de trabalho longe dos escritórios e fábricas, em que as pessoas poderiam trabalhar a partir de casa (Toffler, 1980). Todavia, o termo teletrabalho, também comumente conhecido pelo termo em inglês *telecommuting*, foi conotado pela primeira vez em 1976 por Jack Nilles. No seu livro *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, o autor discute a necessidade de instalar um sistema descentralizado de trabalho capaz de resolver o problema emergente da congestão nas grandes cidades americanas, através da repartição em núcleos ou escritórios a operar a uma escala pequena, comunicando entre si através de uma rede de mensageiros humanos e de computadores interconectados (Newport, 2020). Foi assim que se cimentou as bases do teletrabalho. No entanto, só na década de 1990 é que a ideia do teletrabalho ganhou “asas para voar” graças à Internet e ao *World Wide Web*. Para os/as profissionais e para o setor de trabalho no geral, a capacidade de trabalhar remotamente representou a libertação laboral, principalmente para quem detinha a capacidade de operar sem sair de casa (Comissão Europeia & Eurofound, 2020).

Até 2020, o teletrabalho representava ser uma alternativa pouco popular no mercado de trabalho e não demonstrava potencial. O Eurobarómetro (2001) apresentou os quantitativos do regime de teletrabalho da população trabalhadora da União Europeia (UE) e chegou à conclusão que um em cada vinte profissionais estariam a trabalhar remotamente. E os dados mais recentes sugerem que a tendência para o ano de 2018 era a estagnação sendo que menos de um em cada vinte profissionais da UE reportou trabalhar regularmente em regime remoto enquanto um em cada dez profissionais afirmou trabalhar ocasionalmente (Comissão Europeia & Eurofound, 2020). Todavia, em 2020, com o surgimento da COVID-19, os valores inverteram-se. Os governos mundiais — como é o caso do Governo Português — definiram medidas temporárias e obrigatórias na tentativa de minimizar o risco de infeção por COVID-19 e os despedimentos em massa. Assim, o teletrabalho passou a ser a modalidade de trabalho mandatária para toda a população laboral, com profissões compatíveis para o fazer (Resolução Do Conselho de Ministros n.º 94-A/2020)<sup>1</sup>.

---

1. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/94-a-2020-147533155>

No relatório *Living, working and COVID-19* da Eurofound (2020), os dados demonstraram que na União Europeia 27 (EU 27) 44,3% dos/as profissionais estiveram em regime de teletrabalho entre junho e julho de 2020, baixando para 42,2% no período entre o mês de fevereiro e março de 2021. No palco nacional, as percentagens de profissionais em regime de teletrabalho nos mesmos períodos foram de 50,6% e de 47,9%, respetivamente. Ou seja, no geral, o número de trabalhadores em regime de teletrabalho aumentou consideravelmente durante o período de pandemia COVID-19. Espera-se que o número de teletrabalhadores tenderá a diminuir gradualmente fruto do regresso ao trabalho presencial. Contudo, nota-se que o desejo dos/as profissionais em incluir o teletrabalho nas atuais funções não diminuiu, pois à medida que cada vez mais trabalhadores regressam à normalidade, é mais frequente a vontade de regressar a uma metodologia de trabalho híbrida que conjugue o teletrabalho vários dias da semana, a longo prazo (Eurofound, 2020). Os já mencionados dados do Instituto Nacional de Estatística<sup>2</sup>, referentes ao 1.º Trimestre de 2024, indicam que em Portugal a proporção da população empregada em teletrabalho foi de 19,7%, o que se revela um valor ainda expressivo.

Em resposta a estas mudanças, os Governos, organizações e líderes têm-se visto obrigados a implementar um conjunto de alterações nas suas políticas e práticas (e.g., Gonçalves et al., 2021). O presente projeto emergiu neste contexto com o objetivo geral de proporcionar uma visão integradora da experiência de teletrabalho, nas perspetivas de diferentes stakeholders, dos setores público e privado, integrando quatro estudos. A revisão sistemática de literatura contextualiza a produção científica relativa ao teletrabalho, concluindo a distinção da investigação nos períodos pré-pandémico, pandémico e pós-pandémico. No período pré-pandémico, os estudos destacaram diversos fatores que influenciam o teletrabalho, desde organizacionais a tecnológicos. O período pandémico e pós-pandémico, por sua vez, mostrou uma preocupação com o bem-estar dos teletrabalhadores, a interdependência das tarefas e a adaptação a novas tecnologias. O estudo conduzido com vinte e um gestores de topo da administração pública portuguesa permitiu identificar 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. Nas entrevistas a doze profissionais de GRH, foram identificadas como principais vantagens o incremento da produtividade, melhor conciliação trabalho-família, economia de tempo em deslocações, melhor uso do espaço e maior atratividade no recrutamento. As desvantagens incluíram desligamento emocional, declínio da comunicação e perda de identidade. Este estudo permitiu constatar que houve uma digitalização significativa dos processos de RH com a COVID-19 e que perduram no pós-pandemia, mas ainda com uma preferência por *onboarding* presencial inicial. O perfil ideal de teletrabalhador inclui boa gestão do tempo, organização, responsabilidade, autodisciplina e capacidade de trabalhar em equipa ou independentemente. O estudo com nove teletrabalhadores revelou que 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

2. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=645506402&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=645506402&DESTAQUESmodo=2)

aprendizagem e transformação nas culturas organizacionais, beneficiando indivíduos e organizações.

O projeto realizado, constituído pelos quatro estudos já apresentados, possibilita um conhecimento aprofundado e integrado da experiência de teletrabalho, quer na perspectiva dos trabalhadores quer na perspectiva da gestão, nos setores público e privado, podendo contribuir para informar os decisores políticos e organizacionais que medidas e políticas adotar em matéria de teletrabalho. Os contributos sociais focam-se ainda, na possibilidade de sistematizar um conjunto de orientações práticas de organização do trabalho para os diferentes stakeholders. Assume-se, assim, o propósito de contribuir para a realidade social, beneficiando organizações e os seus trabalhadores.

Em conclusão, o teletrabalho mostrou-se uma modalidade viável e com potencial de crescimento, especialmente em tempos de crise. No entanto, a sua implementação eficaz depende de uma gestão cuidadosa dos *stakeholders* e de uma adaptação contínua às necessidades tecnológicas e organizacionais.

### Referências bibliográficas

- Comissão Europeia & Eurofound. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?* <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide>
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. <http://eurofound.link/ef20059>
- Gonçalves, S. P., Santos, J. V., Silva, I., Veloso, A. & Brandão, C. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69, 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Newport, C. (2020). Why Remote Work Is So Hard – and How It Can Be Fixed. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*. Wiley.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Morrow.



2.

## Recomendações

Os nossos resultados mostram que a pandemia transformou o teletrabalho numa prática valorizada, exigindo adaptação contínua das estratégias sociais, organizacionais e individuais para maximizar os seus benefícios. Procurou-se, assim, compilar um conjunto de recomendações que poderão fazer sentido para diferentes *stakeholders*, incluindo organizações, líderes, profissionais de recursos humanos e trabalhadores. Estas sugestões foram reunidas a partir da revisão de literatura científica e das quarenta e dois entrevistas realizadas a gestores de topo da Administração Pública Central Portuguesa, profissionais de recursos humanos e trabalhadores portugueses com experiência de teletrabalho antes, durante e após o período da pandemia.

As recomendações não devem ser interpretadas como receitas, mas sim como pontos de partida para reflexão acerca da sua aplicabilidade e utilidade a cada contexto organizacional, com vista a maximizar os benefícios e mitigar as desvantagens associadas a essa modalidade de trabalho.

Neste contexto, as recomendações são apresentadas em função do *stakeholder* considerado: organizações/empregadores, líderes, gestores de recursos humanos, trabalhadores e Governo através da reflexão de sugestões para políticas públicas.

Antes da apresentação detalhada das recomendações importa lembrar os primeiros capítulos do ebook. Desta forma, o cumprir da legislação aplicável ao teletrabalho é o pilar da ação dos diferentes *stakeholders*.

# Para as Políticas Públicas sobre Teletrabalho

## 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:

- Financiamento de 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.

## 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 ergonômicas, 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:

- Desenvolver políticas que promovam a conciliação entre trabalho e vida pessoal, garantindo que os trabalhadores tenham flexibilidade para gerir suas responsabilidades familiares e profissionais.
- 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.

## Para as Organizações / Empregadores

### 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 on-line 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.

## Para os Líderes

### 1. Garantir acesso adequado às ferramentas de comunicação

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Fornecer formação adicional sobre ferramentas de comunicação, se necessário.
- Manter contato regular com trabalhadores através de vários meios, fortalecendo relações pessoais e construindo confiança.

### 2. Promover participação e inclusão nas reuniões

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Assegurar que todos os membros da equipa participem ativamente, prestando atenção especial aos que têm dificuldades com ferramentas on-line.
- Moderar discussões durante as reuniões para garantir uma comunicação clara e objetiva.

### 3. Conscientizar sobre segurança cibernética

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Conscientizar a equipa sobre riscos de segurança cibernética e compartilhar informações úteis sobre práticas seguras.
- Incentivar o uso de auscultadores para manter a confidencialidade das informações.

### 4. Moderar o uso do contato telefónico

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Usar chamadas telefónicas com moderação para evitar pressão excessiva sobre os trabalhadores.
- Demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos trabalhadores durante as chamadas.

### 5. Fomentar um ambiente de trabalho positivo

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Mostrar interesse pelo bem-estar individual dos membros da equipa e adaptar-se aos seus estilos de trabalho.
- Promover a colaboração entre os membros da equipa através de reuniões regulares.

## 6. Estabelecer um planeamento realista do trabalho

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Estabelecer prioridades e adiar atividades quando necessário, reconhecendo as limitações do teletrabalho.
- Garantir uma divisão equitativa de tarefas e uma liderança flexível, respeitando a vida pessoal dos trabalhadores.

## 7. Construir e manter uma cultura de confiança

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Reconhecer e valorizar as competências e contribuições dos trabalhadores.
- Promover maior autonomia, disciplina e responsabilidade na equipa, investindo no planeamento.

## 8. Autocuidado dos líderes

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Investir no próprio bem-estar e definir cuidados pessoais para evitar sofrimento psicológico.
- Reconhecer fragilidades e utilizar estratégias de autocuidado, celebrar os sucessos de forma saudável.

## 9. Comunicar eficazmente

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Estabelecer canais de comunicação claros e acessíveis, realizando reuniões regulares.
- Utilizar uma combinação de plataformas virtuais e interações presenciais para manter todos alinhados.

## 10. Cultivar relações significativas

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Organizar atividades de *team building* de equipas e encontros informais para promover a camaradagem e confiança.

## 11. Promover da motivação baseada na confiança

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Dar autonomia e flexibilidade aos trabalhadores, concentrando-se nos resultados e desempenho.

## 12. Garantir autonomia contínua

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Capacitar os trabalhadores para tomar decisões e fornecer os recursos necessários para tal.

### 13. Liderança de apoio

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Priorizar o bem-estar, crescimento e sucesso dos trabalhadores, oferecendo orientação e *feedback* contínuos.

### 14. Priorizar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Implementar políticas que promovam um equilíbrio saudável, como horários de trabalho flexíveis.
- Monitorizar regularmente o bem-estar da equipa e tomar medidas para abordar preocupações.

### 15. Fomentar uma cultura de inclusão

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Criar um ambiente que valorize a diversidade e promova a equidade.

### 16. Avaliar e adaptar continuamente

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Monitorizar regularmente a eficácia das estratégias de trabalho híbrido e ajustar com base no *feedback*.

### 17. Liderar pelo exemplo

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Modelar os comportamentos e atitudes desejados, demonstrando compromisso com comunicação, colaboração, confiança e flexibilidade.

# Para os Profissionais de Recursos Humanos

## 1. Definir modelos de trabalho claros e flexíveis

Dada a diversidade de modelos de trabalho (presencial, remoto, híbrido, misto), é crucial definir políticas claras que sejam comunicadas a todos os trabalhadores. Ao mesmo tempo, essas políticas devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar às necessidades individuais e departamentais.

### 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 equipe

Para mitigar o declínio da comunicação e união entre as equipes, é importante implementar práticas que promovam a interação regular e a construção de relações interpessoais.

### 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 online para aumentar o contato visual.

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

Para aproveitar a vantagem da melhor conciliação entre trabalho e vida pessoal, os profissionais de RH devem oferecer orientações e recursos para a gestão eficiente do tempo e dos limites entre vida profissional e pessoal.

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Oferecer formação sobre gestão do tempo e produtividade.

- Implementar políticas de desconexão digital para evitar a exaustão.
- Fornecer suporte e flexibilidade para as necessidades familiares e pessoais dos trabalhadores.

#### 4. Monitorar e avaliar o desempenho de forma eficiente

Para evitar penalizações na avaliação de desempenho e garantir que todos os trabalhadores sejam avaliados de forma justa, independentemente do local de trabalho, é essencial desenvolver métricas claras e utilizar ferramentas de avaliação digital.

##### 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

Para garantir que todos os trabalhadores, independentemente do modelo de trabalho, tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento, é fundamental investir em plataformas de *e-learning* e promover uma cultura de aprendizagem contínua.

##### 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

O teletrabalho pode ser um fator de atração significativo. Os profissionais de RH devem usar essa vantagem competitiva para atrair talentos de diferentes regiões e perfis.

##### 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

Para garantir uma integração eficaz de novos trabalhadores, especialmente em modelos remotos, é importante desenvolver processos de *onboarding* que sejam acolhedores e informativos.

### AÇÕES RECOMENDADAS:

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

# Para o Trabalhador em Teletrabalho

Apresentam-se recomendações ajudarão os trabalhadores a maximizar a eficiência e a qualidade de vida enquanto trabalham remotamente, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

## 1. Escolher um espaço adequado para trabalhar

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Selecionar um local tranquilo e confortável em casa, idealmente um escritório ou área com luz natural.
- Organizar os materiais necessários e usar *headphones* para minimizar distrações sonoras e aumentar a concentração.

## 2. Estabelecer um ritual de início e término do dia de trabalho

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Criar um ritual para começar e terminar o dia de trabalho, facilitando a transição entre os modos de trabalho e descanso.
- Manter um horário fixo, reservar um espaço dedicado ao trabalho e fazer pausas regulares ao longo do dia.
- No final do expediente, desligar os equipamentos de trabalho e concentrar-se em atividades pessoais ou de lazer para promover uma clara separação entre vida profissional e pessoal.

## 3. Comunique com a sua chefia e colegas

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Estabelecer horários claros e metas de trabalho em conjunto com a chefia e colegas.
- Definir períodos para trabalho, descanso e lazer em casa, discutindo situações onde não devem ocorrer interrupções.
- Monitorizar o progresso e estar aberto a ajustar estratégias conforme necessário, comunicando as alterações à chefia e equipa.

#### 4. Colaborar para definir objetivos de trabalho

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Trabalhar com chefias e colegas para definir objetivos que conciliem as exigências do teletrabalho com a vida pessoal.
- Avaliar regularmente o plano de trabalho e discutir as estratégias que estão funcionando e melhorias necessárias.

#### 5. Evitar trabalhar no sofá ou na cama

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Escolher um local de trabalho ergonômico e evitar trabalhar em locais que confundem os limites entre trabalho e lazer.
- Garantir que o local de trabalho seja adequado para manter a produtividade e saúde.

#### 6. Fazer pausas ao longo do dia

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Fazer pausas regulares, incluindo a meio da manhã, ao almoço e a meio da tarde, para atividades não relacionadas com o trabalho.
- Levantar-se a cada 90 minutos para melhorar a postura e a oxigenação do cérebro, ajudando a manter a concentração.

#### 7. Ter um local bem iluminado e equipado para videochamadas

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Garantir um local bem iluminado e silencioso para videochamadas, preferencialmente com luz lateral.
- Utilizar auriculares para maior concentração e confidencialidade durante as chamadas.

#### 8. Manter conexões com a equipa

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Estabelecer formas eficazes de comunicação e um plano alternativo para problemas técnicos.
- Partilhar experiências e dificuldades com a equipa, promovendo momentos de convívio criativos, como pausas para café virtuais.

#### 9. Ser proativo ao partilhar informações

AÇÕES RECOMENDADAS:

- Partilhar informações essenciais sobre o trabalho de forma adequada, evitando exageros.
- Solicitar *feedback* regularmente e esclarecer as expectativas de desempenho com a chefia.

## 10. Manter contato regular com os colegas

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Solicitar e fornecer *feedback* sobre o trabalho em progresso, utilizando plataformas de chat para facilitar a comunicação.
- Estar disponível para apoiar os colegas em dificuldades ou em tarefas urgentes.

## 11. Manter uma rotina de sono e exercício físico

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Garantir 7-8 horas de sono por noite e incorporar exercícios físicos na rotina diária.
- Cuidar da postura ao trabalhar no computador, fazendo pausas para descansar os olhos e se movimentar.

## 12. Gerir o teletrabalho com filhos em casa

### AÇÕES RECOMENDADAS:

- Estabelecer rotinas diárias para reduzir o stress e a ansiedade.
- Ser compreensivo e paciente com as crianças, permitindo que expressem seus sentimentos e medos, e explicando a situação de forma adequada à idade.

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.

A implementação das recomendações presentes neste ebook requer um adequado diagnóstico em cada contexto organizacional, e respetiva avaliação da sua implementação. Só desta forma poderemos acreditar que as políticas públicas, as organizações, os líderes, os gestores de recursos humanos e os próprios trabalhadores possam maximizar os benefícios do teletrabalho, promovendo um ajuste pessoa-ambiente, traduzido um ambiente de trabalho produtivo, motivador, flexível, saudável e eficiente que atenda às necessidades dos trabalhadores, garantindo que se sentem apoiados e valorizados, e da organização garantindo a sua sustentabilidade e rentabilidade. Abraçar estas estratégias permitirá às organizações prosperar na era digital, enquanto cumprirem as suas missões operacionais e de responsabilidade social.





O projeto “O teletrabalho no contexto da transformação digital: Uma perspetiva integradora do passado, presente, futuro e stakeholders”, coordenado por Sónia P. Gonçalves, emergiu com o objetivo geral de proporcionar uma visão abrangente da experiência de teletrabalho. Nesse sentido, o projeto incorpora as perspetivas de diversos stakeholders e abrange um quadro temporal que se estende do período anterior à pandemia até ao pós-pandemia. Os resultados do projeto integram uma revisão sistemática de literatura, entrevistas a responsáveis pela gestão de recursos humanos na administração pública e no setor privado, e entrevistas a trabalhadores/as com experiências de teletrabalho antes, durante e após a pandemia. O presente ebook é um dos outputs previstos do projeto, destinado a divulgar os resultados e a constituir-se como uma ferramenta de trabalho e reflexão, informando, por um lado, os decisores e, por outro, os profissionais envolvidos na implementação do teletrabalho. Importa reforçar que o desenvolvimento deste ebook resultou de um trabalho extensivo de recolha, análise e sistematização de informações provenientes da análise de literatura científica e dos quarenta e dois testemunhos recolhidos nas organizações, dos quais vinte e um gestores de topo da Administração Pública Central Portuguesa, nove trabalhadores portugueses com experiência de teletrabalho antes, durante e após o período da pandemia e doze profissionais de recursos humanos.

O ebook organiza-se em três partes. A primeira parte aborda o enquadramento legal do teletrabalho, com um capítulo sobre o enquadramento jurídico europeu, da autoria de Natalia Ordóñez Pascua (Professora na Universidad de León, Espanha), e um capítulo sobre o enquadramento jurídico nacional, escrito por José Luís Jacinto (Professor no ISCSP-ULisboa, Portugal). A segunda parte apresenta a síntese dos resultados da investigação realizada pela equipa do projeto. Por fim, a terceira parte, inclui as considerações finais e recomendações, igualmente elaboradas pelos membros da equipa.