

O futuro do teletrabalho e do trabalho híbrido

Introdução

O teletrabalho não é novo, mas, antes da pandemia, quem teria previsto que 48 % dos trabalhadores estariam a trabalhar em casa em julho de 2020 (inquérito eletrónico da Eurofound «*Viver, trabalhar e COVID-19*»)? É claro que estas circunstâncias foram extraordinárias, mas, dois anos depois, uma parte significativa dos trabalhadores na UE ainda tinha formas de trabalho híbridas. Enquanto as empresas continuam a testar, existe incerteza quanto à forma como este modo de trabalho se irá desenvolver e se é necessária uma ação política. Utilizando uma abordagem prospetiva, este relatório apresenta quatro cenários para estimular o diálogo sobre várias questões-chave, tais como a qualidade do emprego, as práticas organizacionais e a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Contexto político

A pandemia desencadeou revisões da regulamentação a nível nacional para fazer face aos desafios e incertezas em torno do teletrabalho. Embora o Acordo-Quadro de 2002 dos parceiros sociais da UE sobre teletrabalho já abrangesse muitos aspetos, as iniciativas nacionais introduzidas durante a pandemia de COVID-19 proporcionaram maior clareza e melhor proteção para quem implementa e utiliza regimes de teletrabalho. Além disso, nas suas conclusões de 2021 sobre o teletrabalho, o Conselho da União Europeia convidou os parceiros sociais a desenvolverem a forma como encaram os desafios e as oportunidades do teletrabalho. Os parceiros sociais da UE acordaram negociar uma atualização do Acordo-Quadro sobre Teletrabalho de 2002.

Principais conclusões

Os quatro cenários apresentados neste relatório delineiam as direções alternativas que o teletrabalho e o trabalho híbrido podem seguir em diferentes condições. Algumas destas condições podem estar sob o controlo de decisores políticos e organizações, ao passo que outras, como acontecimentos externos e crises, não estão. A análise prospetiva pode ajudar os decisores políticos a garantir que as condições necessárias sejam introduzidas já, para que esta forma de trabalho se desenvolva de acordo com as necessidades das organizações e dos trabalhadores no futuro.

A expansão do teletrabalho e do trabalho híbrido levanta questões sobre a forma como são aplicados e quem tem acesso a eles (por exemplo, alguns grupos de trabalhadores têm acesso ao teletrabalho, enquanto outros não). É fundamental garantir a equidade no local de trabalho. A divisão entre os que podem e não podem trabalhar à distância pode tornar-se uma nova fonte de desigualdade. Sem um planeamento minucioso, a alteração dos regimes de trabalho poderá perturbar a dinâmica em contexto de trabalho e acentuar os desequilíbrios de género.

Quando uma organização introduz ou expande o trabalho híbrido ou o teletrabalho, é necessária uma revisão das práticas organizacionais, com as tarefas dos trabalhadores a serem reformuladas, se necessário. Os quadros superiores têm de considerar quais as tarefas que podem ser executadas à distância, e as equipas devem chegar a acordo sobre as tarefas a realizar de forma sincronizada (com a equipa a trabalhar ao mesmo tempo) e assíncrona (com os membros da equipa a trabalhar em momentos diferentes). É essencial assegurar que as equipas híbridas tenham autonomia de trabalho.

O sucesso não é garantido na transição para o teletrabalho e o trabalho híbrido; com efeito, os superiores hierárquicos desempenham um papel fundamental. As suas competências devem ser melhoradas, centrando-se na gestão da autonomia no trabalho e de equipas dispersas, na garantia de uma boa comunicação, na salvaguarda do bem-estar dos trabalhadores, na aprendizagem organizacional e na resposta a crises.

Dada a multiplicidade de regulamentos, há preocupações quanto à forma como o teletrabalho e o trabalho híbrido são regulados. As questões relacionadas com a frequência do teletrabalho, o teletrabalho transfronteiriço, o acompanhamento dos trabalhadores e a igualdade de género devem ser devidamente abordadas. Registaram-se recentemente debates a nível nacional — por exemplo, sobre o direito de solicitar o teletrabalho e o direito de desligar —, o que revela a necessidade de normas mínimas a nível da UE para garantir condições de concorrência equitativas.

Os riscos físicos e psicossociais, o controlo do tempo de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada são alguns dos desafios à qualidade do emprego colocados pela expansão do teletrabalho. Ao implementarem disposições, os quadros superiores, os

trabalhadores e os seus representantes, bem como os reguladores, devem estar cientes dos riscos de esbater as fronteiras entre o trabalho remunerado e não remunerado e entre o trabalho e a vida privada.

Quando concebem regimes de teletrabalho e de trabalho híbrido, é vantajoso para as empresas realizarem consultas aos trabalhadores. Existem várias formas de implementar estas modalidades de trabalho, por exemplo, um trabalhador trabalha dois dias em casa enquanto outro trabalha todas as tardes no escritório. O apelo que exercem varia de grupo para grupo de trabalhadores. Os trabalhadores com diferentes características sociodemográficas, responsabilidades de prestação de cuidados, tipos de contratos, níveis de antiguidade, etc. podem ter preferências distintas. Algumas empresas permitem que cada equipa tome as suas próprias decisões sobre essas disposições, enquanto outras têm acordos de empresa.

Indicadores para políticas

- **Apoio às organizações na implementação de regimes de teletrabalho e de trabalho híbrido que sejam benéficos para as empresas e para os trabalhadores:** As iniciativas das organizações patronais, em cooperação com os prestadores de formação, podem apoiar práticas organizacionais que promovam a autonomia do trabalho e tenham em conta a diversidade e as preferências da mão de obra, bem como a qualidade do emprego. Além disso, as organizações devem reavaliar as suas práticas de avaliação dos riscos de saúde e segurança, incluindo em relação aos riscos psicossociais, e procurar criar uma cultura de confiança. Deve ser dada atenção às tecnologias avançadas, como os hologramas, a Internet das coisas e os gémeos digitais, que poderão afetar a gestão remota de tarefas no futuro.
- **Formação de superiores hierárquicos:** As organizações devem investir em formação para garantir que os superiores hierárquicos estão preparados para gerir o trabalho híbrido. As estratégias de formação podem incluir orientações sobre temas como a comunicação, a equidade e a inclusão e recomendações, por exemplo, sobre a eficiência operacional e a promoção da participação dos trabalhadores em ambientes híbridos.
- **Reflexão sobre as políticas e a regulamentação:** Os decisores políticos a nível nacional podem considerar formas adequadas de estabelecer normas mínimas no que diz respeito, por exemplo, ao direito a desligar, aos custos de equipamento, à comunicação, aos custos de energia, à saúde e segurança, à saúde mental e à igualdade de tratamento dos teletrabalhadores e dos que trabalham apenas nas instalações do empregador. Estas normas podem ser concebidas com o apoio dos parceiros sociais.
- **Diálogo social a nível nacional:** Dada a incerteza em torno da evolução da situação, os parceiros sociais a nível nacional podem preferir regular alguns aspetos através de acordos coletivos. Estes incluem a saúde e a segurança, o tempo de trabalho, o direito a desligar, a vigilância e os processos de resolução de litígios. Devem existir amplas oportunidades para estabelecer padrões a nível setorial e normas de conduta a nível das empresas.
- **Diálogo social a nível da UE:** Os parceiros sociais podem promover normas comuns para o tratamento dos teletrabalhadores em toda a Europa. Podem considerar a criação de uma base de dados, por exemplo, que monitorize relatórios de preocupações de bem-estar e recolha dados desagregados por género. Este objetivo pode ser alcançado através do acompanhamento da evolução e das experiências com o teletrabalho e o trabalho híbrido em toda a Europa. Os parceiros sociais a nível da UE podem analisar conjuntamente os fatores que afetam a situação, tais como a organização do trabalho, a formação em gestão e a absorção tecnológica, e tomar medidas de acompanhamento. A recente iniciativa dos parceiros sociais de atualizar o Acordo-Quadro sobre Teletrabalho de 2002 poderá estimular novas ações.
- **Acompanhamento a nível da UE:** A questão do teletrabalho transfronteiriço e do trabalho híbrido, incluindo as implicações fiscais e de segurança social, é importante, uma vez que pode causar distorções no mercado de trabalho. Além disso, as iniciativas nesta área a nível da UE, por exemplo em relação à digitalização e à melhoria das competências, devem ter em consideração a prevalência desta forma de trabalho. Por último, o futuro dos espaços de trabalho urbanos e suburbanos pode ser mais explorado através da iniciativa Novo Bauhaus Europeu.
- **Prestação de apoio às pequenas e médias empresas (PME):** As PME podem ter uma capacidade limitada para introduzir mudanças organizacionais e avaliar a melhor forma de efetuar a transição para um ambiente de trabalho digital. As associações de PME podem apoiar as empresas em questões como a formação em cibersegurança, o desenvolvimento de competências (comunicação, gestão do tempo, etc.) e a definição de metas e o acompanhamento do desempenho, respeitando simultaneamente a autonomia dos trabalhadores.

Informações adicionais

O relatório *The future of telework and hybrid work* (em português, «O futuro do teletrabalho e do trabalho híbrido») está disponível em <https://eurofound.link/ef22028>

Gestor de investigação: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu