



Task
Force
Ciências
Comportamentais

09 de Novembro de 2021

Policy Brief n.º 11

TELETRABALHO: DETERMINANTES DE BEM-ESTAR LABORAL E DE RISCO PSICOSSOCIAL

Com o início da pandemia e a necessidade de redução de contactos, o teletrabalho foi adotado a uma escala sem precedentes, como medida para manter a produtividade e mitigar os efeitos deletérios das diferentes estratégias de confinamento.

Task Force de Ciências Comportamentais¹ & Fátima Teixeira²

¹ *Task Force* constituída por Despacho Ministerial; *Diário da República* n.º 55/2021 (2.ª série), de 19-03-2021

² Ordem dos Psicólogos Portugueses



ENQUADRAMENTO

Com o início da pandemia e a necessidade de redução de contactos, o teletrabalho foi adotado a uma escala sem precedentes, como medida para manter a produtividade e mitigar os efeitos deletérios das diferentes estratégias de confinamento^{1,2}. Como resultado, o teletrabalho tornou-se uma realidade para milhões de organizações, líderes e trabalhadores em todo o mundo e desencadeou uma transição forçada para teletrabalho de muitos trabalhadores, colocando em risco o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o seu bem-estar^{2,3}. Em Abril/Maio de 2020, ou seja, por altura do decreto do primeiro estado de emergência, com confinamento, em Portugal, aproximadamente 40% dos trabalhadores ativos começaram a trabalhar na modalidade de teletrabalho⁴. Em Fevereiro/Março de 2021, quase metade (47,9%) da população portuguesa trabalhava a partir de casa.

Um estudo qualitativo longitudinal conduzido em Portugal no período do primeiro confinamento salientou a perceção de impacto negativo na saúde mental de teletrabalhadores, com a presença de sentimentos de medo, ansiedade e angústia, sentimentos estes que (para quem continuou em teletrabalho) evoluíram para solidão, frustração laboral, menos capacidade de tolerância interpessoal, medo de perdas financeiras, sobrecarga laboral e dificuldades na gestão quotidiana das áreas pessoal/laboral⁵. O mesmo estudo registou também aspetos positivos, como maior flexibilidade de horários, maior perceção de liberdade e mais tempo de qualidade em família, possibilitando estreitar laços afetivos, o que influencia positivamente a saúde mental dos trabalhadores.

Naturalmente que o modelo de teletrabalho não é, em si mesmo, positivo ou negativo, uma vez que as suas características e efeitos dependem da conjugação de vários fatores, incluindo as características pessoais do trabalhador e contexto organizacional em que ocorre^{5,6}.



O QUE SE SABE

- Para muitos trabalhadores, o afastamento físico dos colegas de trabalho provocou uma sensação de isolamento, solidão e dificuldades na comunicação interpessoal, tornando mais difícil o suporte instrumental e emocional de colegas e dos líderes^{3,7}.
- A transição para o teletrabalho pode criar incerteza e preocupação quanto às tarefas a realizar, o que promove sintomas *stress*, ansiedade ou depressão^{3,7}.
- Fenómenos como *bullying* ou assédio no local de trabalho nem sempre são mitigados pelo teletrabalho; aliás, a distância física e o anonimato podem contribuir para aumento de *ciberbullying*⁸.
- O teletrabalho pode resultar em maior intensificação do trabalho e diminuição da capacidade de “desligar”^{3,9}. Um inquérito do Barómetro COVID-19, com 1082 trabalhadores, demonstrou que 59% trabalhavam mais horas do que o habitual e que 42% sentiam dificuldade em se desligarem do trabalho¹⁰ (promovendo o “paradoxo da autonomia”: níveis superiores de autonomia e flexibilidade são frequentemente acompanhados por intensificação do trabalho e mais horas de trabalho, que por sua vez promovem maior controlo do empregador). O presentismo associado a problemas de saúde, física ou mental, pode também tornar-se mais prevalente (por redução de absentismo justificado/justificável), o que se pode traduzir em redução da produtividade do trabalho e/ou risco acrescido de erros¹³.
- A dificuldade em estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional, em teletrabalho, está associada a níveis mais elevados de *stress* e a risco acrescido de *burnout*³. Há ainda quem sinta “stresse tecnológico”, provocado pelas exigências de adaptação às tecnologias de informação e comunicação ou dificuldades na sua utilização².
- A fusão entre a vida pessoal e profissional, com horários mais prolongados de trabalho e dificuldades de conciliação com as tarefas domésticas e de cuidado, sobrecarregou principalmente as mulheres e os pais e mães solteiros durante os períodos de confinamento².



- A maior flexibilização de horários associados a teletrabalho potencia alterações do ciclo do sono, que aumentam o risco de problemas de saúde mental (incluindo a depressão e a ansiedade) e de saúde física (por exemplo, doenças metabólicas, incluindo a obesidade)¹¹. Pessoas em teletrabalho durante o confinamento, que experienciaram *stress* psicológico ficam mais suscetíveis a piorar os seus hábitos alimentares ou a aumentar o consumo de tabaco e álcool¹².
- Com a adoção do teletrabalho aumentaram as reuniões *online* e com elas a fadiga de videoconferência¹. Trata-se de um fenómeno em que as pessoas se sentem exaustas devido à frequência consecutiva de reuniões (muitas vezes, sem intervalos/pausa entre reuniões), que resultam em maior esforço de atenção sustentada por longos períodos de tempo e em desafios acrescidos em termos de relacionamento interpessoal (por exemplo, necessidade de prestar mais atenção às pessoas por redução das pistas não verbais e/ou constrangimentos na comunicação)^{1,14}. O aumento deste *stress* influencia o esforço cognitivo, que por sua vez dificulta a concentração no trabalho e a produtividade³.
- O bem-estar subjetivo e a produtividade são influenciados pelas condições físicas e ergonómicas disponibilizadas aos trabalhadores, devendo estas condições ser planeadas e implementadas para o contexto de teletrabalho¹⁰.
- Os resultados mais benéficos do teletrabalho tendem a ser relatados por indivíduos que optaram (autonomamente) por trabalhar à distância e com competências para definição adequada (para o próprio) de limites, entre a vida pessoal e a vida profissional, em contexto de teletrabalho³. Os fatores que aumentam a perceção de bem-estar e satisfação com o teletrabalho prendem-se com a perceção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, através da maior flexibilidade de horários, redução de custos e tempo associado a deslocações entre casa e local de trabalho, e redução de distrações no local de trabalho^{2,3}. A perceção de maior autonomia laboral promove a perceção pessoal de autoeficácia, que por sua vez promove positivamente a produtividade e satisfação com o teletrabalho^{9,16}. A estruturação de trabalho por objetivos com apoio e supervisão são fatores que também promovem a produtividade em teletrabalho^{9,16}.



- A percepção de controlo ou escolha relativamente ao local de trabalho, ao tempo dedicado ao trabalho e ao processo de trabalho em si aumenta a capacidade para conciliar adequadamente a vida familiar com o trabalho⁷.
- Existe evidência de percepção diminuída de autoeficácia de liderança de equipas em teletrabalho¹⁵. Esta redução na percepção de autoeficácia de liderança pode contribuir para aumento de monitorização e controlo dos trabalhadores.
- Um em cada três gestores reportou que a produtividade em teletrabalho aumentou no modelo de teletrabalho¹⁷ e diferentes investigações apontam para melhorias na produtividade entre os 4% e os 13%¹⁸. Além disso, o regime de teletrabalho traz vantagens para as instituições, associadas à libertação de espaço e redução de custos com a atividade presencial e a possibilidade de captar talentos independentemente do local onde se encontrem a residir¹⁸.
- A adoção de modelos híbridos de trabalho, que conjuguem o trabalho presencial com o teletrabalho, permite usufruir dos benefícios de cada um dos regimes para aumentar produtividade das organizações e a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores^{17,18}. De acordo com a OCDE (2020)², é expectável que a adoção de um modelo de trabalho que inclua o teletrabalho possa ser mais eficiente para as organizações e que promova melhoria no bem-estar, na autonomia e no sentido de autoeficácia dos trabalhadores.

RECOMENDAÇÕES

- Após um período em que vários trabalhadores experimentaram de forma positiva o modelo de teletrabalho, será necessário considerar este como uma alternativa de continuidade ao trabalho presencial^{2,18}. Como tal, é necessário preparar e assegurar as condições necessárias, que devem estar contempladas nas normas de saúde e segurança no trabalho e promovidas junto das organizações e trabalhadores^{2,18}. A nova Lei do Teletrabalho, aprovada no dia 2 de novembro de 2021, constitui-se assim como instrumento de enorme relevância neste contexto, por explicitar os direitos e deveres de empregadores e funcionários, reforçando a importância de garantir um equilíbrio mais adequado entre a vida laboral e familiar.



- A perceção de controlo ou escolha relativamente ao local de trabalho, ao tempo dedicado ao trabalho e ao processo de trabalho em si aumenta a capacidade para conciliar adequadamente a vida familiar com o trabalho⁷.
- Para além do já estabelecido, será essencial que os empregadores introduzam iniciativas destinadas a evitar que os trabalhadores fiquem em risco de esgotamento físico e emocional e isolamento, sendo necessário adaptar as normas de saúde e segurança no trabalho em conformidade com este contexto⁵. Uma das iniciativas importantes será a promoção da avaliação e prevenção dos riscos psicossociais associados ao teletrabalho^{8,19}.
- Os benefícios do teletrabalho dependem do grau de autonomia dada ao trabalhador e da inclusão e envolvimento dos trabalhadores na organização; para tal, é necessária uma cultura de confiança, capacidades de liderança e gestão de recursos humanos, que as organizações devem desenvolver e adaptar a esta realidade^{15,19}.
- Importa garantir a igualdade de acesso às TIC e reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores, para que não existam desigualdades no acesso ao modelo de teletrabalho¹⁴.
- Importa promover a igualdade de oportunidade e evolução na carreira, entre quem opta por teletrabalho e por trabalho presencial, através de políticas transparentes de progressão na carreira e apoiando a formação e desenvolvimento profissional¹⁴.
- Importa incentivar boas práticas organizacionais, no sentido de promover a construção de relações e de interacção social remota (por exemplo, reuniões de equipa periódicas e atividades de team building)¹⁴.
- Importa promover, nas organizacionais, o incentivo de momentos de pausa, implementando políticas que respeitem o “direito a desligar”, para prevenir o risco de fadiga e burnout^{6,14}.
- É importante que os líderes sejam o mais transparentes e claros possível ao se comunicarem com as suas equipas sobre os cronogramas, prioridades e tarefas dos projetos^{2,3}.
- Tal como em contexto presencial, as organizações devem defender políticas que protejam os trabalhadores de comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo, bem como de bullying/ciberbullying⁸.



- Desenvolver campanhas de sensibilização e promoção do autocuidado da saúde mental nos trabalhadores, para que estes adotem estratégias de separação entre a vida profissional, pessoal e familiar, gestão de horários e pausas e relacionamento interpessoal com os colegas e líderes^{6,14}.

MÉTODOS

Revisão narrativa da literatura

¹ [Bennett et al., 2021](#); ² [OCDE, 2020](#); ³ [Bilotta et al., 2021](#); ⁴ [Eurofound, 2021](#); ⁵ [Pires et al., 2021](#); ⁶ [Venkatesh et al., 2021](#); ⁷ [Escudero-Castillo et al., 2021](#); ⁸ [International Labour Organization, 2020](#); ⁹ [Wöhrmann & Ebner, 2021](#); ¹⁰ [Escola Nacional de Saúde Pública, 2020](#); ¹¹ [Afonso, 2021](#); ¹² [De Sio et al., 2021](#); ¹³ [Steidelmuller et al., 2020](#); ¹⁴ [Zhang et al., 2021](#); ¹⁵ [Parker et al., 2020](#); ¹⁶ [Mishima-Santos et al., 2020](#); ¹⁷ [Ozimek, 2020](#); ¹⁸ [Barrero et al., 2021](#); ¹⁹ [Oakman et al., 2020](#).