

# Livro Branco

## Recomendações para a Promoção da Igualdade de Género na Conciliação de Teletrabalho e Coabitação em Portugal



Iceland   
Liechtenstein  
Norway grants

## Título

Livro Branco

Recomendações para a Promoção da Igualdade de Género na Conciliação de Teletrabalho e Coabitação em Portugal

## Autoria

Rita Grave, Sofia Jamal, Marisa Matias, Teresa Teixeira, Sara Isabel Magalhães, Jorge Peixoto Freitas, Cátia Pontedeira, Manuela Peixoto, Hernâni Veloso Neto, Ana Rocha Pinho, Ana Luísa Patrão, Dani Dias, Reinaldo Sousa Santos, Conceição Nogueira, & Liliana Rodrigues

## Coordenação Científica

Rita Grave, Conceição Nogueira, & Liliana Rodrigues

## Consultoria Jurídica

Mariana de Sousa

## Edição

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto  
homework.fpce.up.pt

## Design gráfico e Impressão

Serifa

## ISBN

978-989-53515-3-4

## Local e Data de Edição

Porto, março de 2024

Publicação produzida no âmbito do projeto *HomeWork: Des/igualdades de Género na Conciliação de Teletrabalho e Coabitação*, financiado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu EEA Grants do Small Grants Scheme #3: *Elaboração de Estudos/Livros Brancos para promover a igualdade entre mulheres e homens, do Programa Conciliação e Igualdade de Género*. Projeto integrado na área prioritária D: *Impacto da COVID-19 na Igualdade de Género no mercado de trabalho e promovido pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP)*, tendo como operador do programa a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e como parcerias nacionais a Ascendi e a CGTP, sendo a parceria internacional a associação norueguesa FAFO.

Financiado por

**Iceland**  
**Liechtenstein**  
**Norway grants**

Operador



Promotor



Parcerias



**Fafo**

# Livro Branco

## Recomendações para a Promoção da Igualdade de Género na Conciliação de Teletrabalho e Coabitação em Portugal

# Agradecimientos

Este Livro Branco contou com o contributo de muitas pessoas ao longo de todo o processo, sendo merecido o reconhecimento às entidades e pessoas que acompanharam o projeto *HomeWork: des/igualdades de género na conciliação de teletrabalho e coabitação*, e que colaboraram para que ele tivesse todas as condições para se constituir como um contributo indubitável de recomendações sobre o teletrabalho e os seus cruzamentos com o género e a conciliação com vida pessoal e familiar.

Expressamos um profundo agradecimento:

Ao Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu EEA Grants. Sem o seu financiamento, todo este trabalho não seria (assim) possível.

Ao operador do programa, a CIG, pelo contínuo apoio em todas as fases do projeto, pela clarificação das nossas dúvidas de execução científica e financeira, e pelo compromisso e acolhimento que sempre tiveram com toda a equipa do projeto.

À FPCEUP, ao Centro de Recursos Integrados de Apoio à Investigação (CRIA) e a toda a sua equipa, ao Serviço Administrativo-Financeiro, ao Serviço de Comunicação e Imagem, ao Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CPUP), mas também a todas as pessoas trabalhadoras da FPCEUP que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o bom desenvolvimento do projeto.

Às parcerias nacionais, designadamente, à ASCENDI, representada por Adelaide Martins, e à Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN), representada por Fátima Messias e Ana Borges, agradecemos o envolvimento afincado com o projeto, a permanente disponibilidade para contribuir para o seu bom desenvolvimento, e as oportunidades de discussões e partilhas tão profícuas.

*To the international partnership, FAFO, represented by Kristine Nergaard and Ragnhild Steen Jensen, we are grateful for their constant willingness to collaborate in the project's successful development with many meaningful exchanges and the welcoming hospitality in Oslo.*

Ao Hugo Oliveira, designer, autor da imagem do projeto, que, ao longo de toda a sua duração, se implicou de forma voluntária, possibilitando, através de uma linguagem visual, a criação da identidade do próprio projeto.

À Serifa pelo enorme profissionalismo com que abraçou este projeto.

Às pessoas participantes nos estudos, qualitativo e quantitativo, que compõem a investigação central do projeto. Sem essa participação voluntária não poderíamos ter produzido recomendações e contribuído, efetivamente, para a construção de políticas públicas implicadas com a vida concreta das pessoas e das suas conciliações, em negociação implícita com as entidades empregadoras para que, de facto, tenhamos trazido recomendações construídas em torno de três grandes vetores: pessoas, instituições e Estado.

Por fim, à equipa Científica e equipa Técnica do Projeto, por todo o profissionalismo, comprometimento e empenho desde o início, uma equipa que foi crescendo ao longo do tempo, de forma coesa e colaborativa.

# Índice

Introdução	8
Apresentação	9
Notas introdutórias	13
Enquadramento	17
Teletrabalho: contexto histórico, definição e enquadramento legal em Portugal	18
Quando o teletrabalho se cruza com conciliações pessoais e familiares numa perspetiva género	28
Dados estatísticos nacionais sobre o teletrabalho	35
Estudos	46
I. Vivências de conciliação do teletrabalho no contexto pós-pandémico	47
Objetivos	48
Metodologia	49
Resultados	50
Destaques	63
II. Um estudo de caso sobre teletrabalho numa empresa portuguesa após a pandemia da COVID-19	64
Objetivos	65
Metodologia	66
Resultados	68
Destaques	82
Considerações Finais	83
Conclusões	84
Noruega: exemplo de uma abordagem diferente ao teletrabalho	87
Recomendações	90
Contextos de trabalho	93
Estado	103
Parceiros sociais	109
Bibliografia	112

# Introdução





# Apresentação

### **Sobre o Projeto**

O presente Livro Branco é o resultado do projeto *HomeWork: des/igualdades de género na conciliação de teletrabalho e coabitação*, um projeto financiado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu EEA Grants do Small Grants Scheme #3: Elaboração de Estudos/Livros Brancos para promover a igualdade entre mulheres e homens do Programa Conciliação e Igualdade de Género. Tendo como operador do programa a CIG e como promotor a FPCEUP, este projeto pretendeu avaliar o impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na conciliação familiar e profissional, e integrando uma perspetiva de género, contribuir para a melhoria do sistema jurídico português e políticas públicas na promoção da igualdade entre mulheres e homens.

### **Sobre a Entidade Financiadora**

Através do Acordo sobre o Espaço Económico Europeu (EEE), a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega são parceiros no mercado interno com os Estados-Membros da União Europeia. Como forma de promover um contínuo e equilibrado reforço das relações económicas e comerciais, as partes do Acordo do EEE estabeleceram um Mecanismo Financeiro plurianual, conhecido como EEA Grants.

Os EEA Grants têm como objetivos reduzir as disparidades sociais e económicas na Europa e reforçar as relações bilaterais entre estes três países e os países beneficiários. Para o período 2014–2021, foi acordada uma contribuição total de 2,8 mil milhões de euros para 15 países beneficiários, sendo que Portugal conta com uma verba de 102,7 milhões de euros.

### **Sobre o Operador do Programa**

A CIG é o organismo nacional responsável pela promoção e defesa desse princípio, procurando responder às profundas alterações sociais e políticas da sociedade em matéria de cidadania e igualdade de género. É um serviço da administração direta do Estado, responsável pela execução das políticas públicas no domínio da cidadania e da promoção e defesa da igualdade de género.

### **Sobre o Promotor do Projeto**

A Universidade do Porto, fundada em 1911, é uma das instituições de referência no ensino e investigação científica em Portugal. É uma instituição empenhada em traduzir em mais-valias para a sociedade o talento e a inovação que povoam as suas 14 faculdades, uma *business school* e mais de 50 centros de investigação. A FPCEUP é uma dessas Faculdades, pelo que integra um dos polos universitários fortemente incorporados na cidade do Porto e equipados com infraestruturas que garantem a melhor experiência académica, científica, mas também social e cultural. A FPCEUP, em atividade desde 1980, é uma unidade de referência na formação e investigação nos domínios da Psicologia e das Ciências da Educação. Com um contributo nacional e internacionalmente reconhecido, a FPCEUP acolhe dois centros de investigação e diversas estruturas, como laboratórios e observatórios, que criam as condições para o desenvolvimento de investigações diversas e de âmbito interdisciplinar.

## **Sobre as Parcerias**

O projeto *HomeWork* conta com duas parcerias nacionais e uma internacional.

### **ASCENDI**

A Ascendi é uma entidade vocacionada para a gestão de ativos e para a prestação de serviços de cobrança de portagens e de operação e manutenção de infraestruturas rodoviárias. É uma entidade de referência no mercado em que atua, detendo participações maioritárias em seis concessões portuguesas e promovendo uma atuação integrada nos serviços que presta. Desde o início da pandemia da COVID-19, a empresa aderiu e investiu massivamente no teletrabalho, pelo que se tornou uma interlocutora importante para aceder às interligações entre o teletrabalho, a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, e a divisão do trabalho não pago entre mulheres e homens, contribuindo para a compreensão da experiência das/os suas/seus trabalhadoras/es em teletrabalho.

### **CGTP-IN**

A Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN) é a maior e mais antiga organização social de massas em execução em Portugal, associando 90 Sindicatos, 22 Uniões Sindicais Distritais e 12 Federações Sectoriais. A CGTP-IN abrange, através dos diversos Sindicatos, Federações e Uniões sindicais, praticamente todos os sectores de atividade e regiões do território nacional. A CGTP-IN, enquanto central sindical dos trabalhadores/as portugueses/as, assume as suas responsabilidades em todos os domínios da sociedade portuguesa. Ademais, intervém nos domínios da formação profissional, saúde, segurança social, economia, finanças, cultura, migrações e combate ao racismo e xenofobia, da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mundo do trabalho, entre outras. Por isso, constitui uma parceria crucial, sobretudo pela implicação crescente da CGTP-IN na igualdade de género, destacando-se a criação da Comissão para a Igualdade entre Mulheres e Homens (CIMH).

### **FAFO**

A associação norueguesa FAFO – *Institute for Labour and Social Research* é uma fundação independente de investigação em ciências sociais, que se debruça no estudo das condições profissionais, vida organizacional, sociedade e política, relação entre política e condições de vida, bem como sobre democracia e desenvolvimento. A FAFO foi fundada pela Confederação Norueguesa de Sindicatos (LO), em 1982, e reorganizada para se tornar uma fundação sem fins lucrativos em 1993. Especificamente, investiga temas como organização e regulação coletiva, formas de inserção no mercado de trabalho, integração e exclusão no mercado de trabalho, qualificação e aprendizagem ao longo da vida, formação contínua, conceção de serviços e benefícios sociais, integração europeia e globalização, revelando-se, por isso, uma parceira internacional fundamental nos contributos para a investigação do teletrabalho na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

### **Sobre a Equipa**

A equipa responsável pela execução do projeto apresenta um perfil técnico-científico multidisciplinar com experiência de implementação de projetos com financiamentos nacionais e internacionais, e de investigação, formação e intervenção nos domínios da igualdade de género. Conta com várias pessoas especialistas nos estudos de género, como a coordenadora Conceição Nogueira, doutorada em Psicologia Social e atualmente Professora Catedrática na FPCEUP, assim como a coordenadora do projeto, Liliana Rodrigues, que é investigadora integrada do CPUP e Doutorada em Psicologia pela FPCEUP. Com vasta experiência em investigação e participação em projetos com financiamentos competitivos, Rita Grave, Marisa Matias, Teresa Teixeira, Sara I. Magalhães, Manuela Peixoto, Jorge P. Freitas, Ana R. Pinto e Ana Luísa Patrão são autores/as de várias publicações nacionais e internacionais, transversalmente integrantes de uma perspetiva de género. Por ser multidisciplinar, a equipa conta, também, com contributos da Criminologia através da Cátia Pontedeira e do Direito através do Dani Dias. A Sofia Jamal acrescenta contributos no âmbito dos Estudos Europeus, o Hernâni Veloso Neto acrescenta contributos no âmbito das condições de trabalho, e o Reinaldo Sousa Santos com contributos no domínio dos recursos humanos.

# Notas introdutórias

A pandemia causada pela COVID-19 provocou um aumento do trabalho a partir de casa. Muitas empresas foram forçadas a implementar esta modalidade de trabalho para prevenir o contágio. Antes do surto pandémico, em 2019, apenas 6.5% das pessoas trabalhadoras em Portugal realizava teletrabalho (EUROSTAT, n.d.). Durante a pandemia, os números nacionais do teletrabalho atingiram um primeiro pico de 21.6%, no 1º trimestre de 2021 (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021). Após a pandemia, houve um novo pico no 2º trimestre de 2022, com 20.6% da população empregada em Portugal a trabalhar em casa (INE, 2022). Segundo os dados mais recentes, 17.5% das pessoas trabalhadoras em Portugal estão em regime de teletrabalho (INE, 2023). Apesar do ligeiro decréscimo no número de teletrabalhadores/as, a grande parte dos/as profissionais continuam a preferir trabalhar a partir de casa, ficando demonstrado que o teletrabalho é uma modalidade que veio para ficar (Coverflex, 2023; Eurofound, 2023).

A literatura tem revelado que o impacto do teletrabalho não é neutro em termos de género (e.g., Atkinson, 2022). Por um lado, pode promover equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, proporcionando mais independência, autonomia e flexibilidade. Por outro lado, pode perpetuar os papéis tradicionais de género em casa e nas conciliações familiares, reforçando maiores responsabilidades para as mulheres (e.g., Atkinson, 2022; Magalhães et al., 2020).

Assim, integrando uma perspetiva de género, o objetivo principal do projeto *HomeWork* foi o de analisar as interligações entre o teletrabalho, a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar e a divisão do trabalho não pago entre mulheres e homens, partindo de um contexto da crise pandémica provocada pela COVID-19, e tendo em vista o período pós-crise, em Portugal. O projeto *HomeWork* decorreu de outubro de 2022 a abril de 2024, contemplando as seguintes fases e atividades:

Numa **primeira fase**, foi realizada uma pesquisa e sistematização do Estado da Arte (nacional e internacional) sobre o impacto da pandemia na conciliação da vida profissional e pessoal, tendo em conta a vasta adesão ao teletrabalho. Estas explorações ganharam extensão face ao período atual, pós-pandémico. Nesta primeira fase foram desenvolvidas três atividades:

**Atividade 1**

Caracterização do contexto português relativamente à adesão ao teletrabalho durante a pandemia, tendo em conta potenciais diferenças entre mulheres e homens, através de recolha e análise de dados estatísticos descritivos da situação nacional.

**Atividade 2**

Revisão de literatura em que, partindo de uma perspetiva de género, se procurou aceder a conhecimento científico (nacional e internacional) sobre experiências de conciliação de teletrabalho com dinâmicas familiares/coabitacionais.

**Atividade 3**

Realização de uma análise comparada de regimes jurídicos de outros países e da aplicabilidade de melhores práticas no quadro legal nacional.

A **segunda fase** do projeto contemplou a elaboração de estudos empíricos com o objetivo de explorar vivências de conciliação do teletrabalho no contexto coabitacional/familiar, acedendo a perspetivas tanto individuais como organizacionais. Nesta segunda fase foram contempladas quatro atividades.

**Atividades 4 e 5**

Estudo das experiências de profissionais com conciliação do teletrabalho em contexto coabitacional/familiar. Aplicação de um inquérito a uma amostra de profissionais portugueses/as em regime de teletrabalho em casa; elaboração e submissão de um manuscrito a uma revista internacional com arbitragem científica.

**Atividades 6 e 7**

Estudo sobre a perspetiva organizacional da conciliação do teletrabalho em contexto coabitacional/familiar. Desenvolvimento de um estudo de caso recorrendo a entrevistas semiestruturadas numa empresa nacional com adoção de teletrabalho; elaboração e submissão de um manuscrito a uma revista internacional com arbitragem científica.

A **terceira fase** do projeto contemplou a produção de propostas de políticas públicas, com base nas principais conclusões das fases anteriores.

**Atividade 8**

Desenvolvimento de propostas preliminares de potenciais novas políticas públicas com incidência na legislação e nas práticas organizacionais para a adoção nacional e promoção do teletrabalho como ferramenta para a promoção da igualdade entre mulheres e homens.

**Atividade 9**

Dinamização de sessões com as entidades parceiras nacionais e internacionais para devolução dos resultados do projeto e, em conjunto, trabalhar no sentido de tornar as propostas de políticas públicas mais compreensivas e informadas pelo trabalho desenvolvido no terreno e por uma análise comparada de outros regimes jurídicos e práticas.

A **quarta** e última **fase**, correspondente também à **Atividade 10**, permitiu a elaboração do presente Livro Branco com uma integração crítica dos resultados de todo o projeto.

Este Livro Branco apresenta propostas concretas de políticas públicas que incidem tanto na legislação como em práticas organizacionais que as entidades empregadoras e trabalhadores/as podem adotar, nomeadamente no local de trabalho, e que os parceiros sociais podem desenvolver ao nível da negociação coletiva. Denote-se que nos reportamos apenas ao teletrabalho por conta de outrem (híbrido ou total) a partir de casa.

Para contextualizar estas recomendações, o livro conta com um enquadramento inicial que identifica o estado da arte de referência nacional e internacional no âmbito do teletrabalho, e no âmbito do seu cruzamento com as conciliações pessoais e familiares com uma perspetiva de género. Este enquadramento conta também com uma recolha de dados estatísticos descritivos sobre o teletrabalho em Portugal, e uma explanação sobre o modelo de regulamentação do teletrabalho na Noruega, o país doador do financiamento deste projeto.

Depois, são apresentados os resultados da investigação no terreno. Em primeiro lugar, os resultados do estudo quantitativo sobre as vivências de conciliação do teletrabalho no contexto pós-pandémico e, em segundo lugar, um estudo de caso sobre teletrabalho numa empresa portuguesa após a pandemia da COVID-19. As subseqüentes conclusões informam as recomendações para melhoria dos regimes jurídicos e políticas públicas sobre o teletrabalho e as conciliações familiares e coabitacionais, com o objetivo de contribuir para a melhoria do sistema jurídico português, das práticas de negociação coletiva e dos contextos de trabalho, na promoção da igualdade entre mulheres e homens.



# Enquadramento



# Teletrabalho: contexto histórico, definição e enquadramento legal em Portugal

# Emergência e progresso da utilização do teletrabalho

O teletrabalho é um conceito inicialmente introduzido nas décadas finais do século XX, em resultados dos trabalhos realizados por Jack Nilles (1975, 1988) e, mais tarde, por Alvin Toffler (1980). Jack Nilles ficou conhecido como «o pai do teletrabalho», tendo usado, “pela primeira vez, o termo teletrabalho em 1973, para significar o conceito de levar o trabalho para os trabalhadores em vez dos trabalhadores para o trabalho” (Ouro, 2022, p. 201).

A crescente adoção desta modalidade de trabalho por empresas tecnológicas sediadas na Califórnia contribuiu, de forma relevante, para potenciar o conceito e sua utilização. Mas fica associada ao autor Frank Schiff a popularização da ideia do teletrabalho (Ouro, 2022), fruto do artigo escrito no jornal Washington Post, em 1979, intitulado “Working from home can save gasoline”. Este artigo, por ter sido amplamente lido e difundido, é frequentemente creditado com o início da mediatização do teletrabalho (Ouro, 2022).

Inicialmente, o/a teletrabalhador/a estava limitado/a a um único local de trabalho, porque as soluções tecnológicas disponíveis (computadores e telefones fixos) não permitiam a mobilidade atualmente associada às ferramentas e sistemas tecnológicos. O desenvolvimento tecnológico tornou possível o trabalho à distância (Messenger & Gschwind, 2016; Santana & Cobo, 2020; Türkeş & Vuță, 2022), em locais diversos, sem perder a qualidade de desempenho. Como consequência, tornou-se redutor e incorreto associar o teletrabalho a trabalho prestado a partir do domicílio do/a trabalhador/a.

O teletrabalho surge referido na literatura com designações muito diversas, nomeadamente, trabalho remoto, bem como home office, homework ou trabalho a partir de casa (Allen et al., 2015; Eurofound, 2020), embora reunindo três características agregadoras (Figueiredo et al., 2021), nomeadamente: (1) localização física diferente das instalações da entidade empregadora ou do local habitual de trabalho; (2) utilização de requisitos tecnológicos; (3) circuitos de comunicação remota. Por consequência, a simples prestação de trabalho à distância não configura uma situação de teletrabalho, na medida em que fluxos de trabalho assentes na tecnologia são condição necessária para a verificação de teletrabalho. Funções cuja presença física é fundamental e para as quais a comunicação não assenta em circuitos tecnológicos, por exemplo, atividades industriais de produção ou movimentação de bens (Bamieh & Ziegler, 2022), não são passíveis de teletrabalho.

Ademais, o teletrabalho pode ser realizado de forma completa ou em regime partilhado – regime híbrido – quando concilia o trabalho à distância com períodos de presença efetiva no local de trabalho (Moglia et al., 2021).

Em 1995, registaram-se as primeiras experiências de teletrabalho em Portugal, por iniciativa da empresa nacional de telecomunicações – Portugal Telecom (Figueiredo et al., 2021). No entanto, só em 2003 foi aprovado o regime jurídico do teletrabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, artigos n.º 233 a 243), através do qual foi definida a obrigatoriedade do teletrabalho estar formalizado através de um contrato escrito, no qual estejam vertidos todos os direitos e deveres associados. Até 2019, o teletrabalho

em Portugal estava circunscrito a contextos organizacionais e funcionais muito específicos e a adesão era muito baixa (Andrade & Lousã, 2021; Sousa-Uva et al., 2021).

Em março de 2020, o contexto da chegada da pandemia da COVID-19 a Portugal, aliado aos significativos avanços tecnológicos das últimas décadas, permitiu a generalização do teletrabalho em diferentes geografias e setores de atividade (Fontinha et al., 2019; Howe et al., 2020), como forma de conciliar a redução do risco de contágio com a necessária continuidade da prestação de trabalho (Soubelet-Fagoaga et al., 2022). Assim, a pandemia promoveu a disseminação do teletrabalho (Lunde et al., 2022), tendo-se tornado na nova forma de prestar o trabalho para centenas de milhares de portugueses/as (Tavares et al., 2020).

Dada a adoção acelerada do teletrabalho em Portugal, durante o período pandémico, surgiram diversas situações de conflito e dúvidas entre entidades empregadoras e trabalhadores/as relativamente aos direitos e deveres associados ao teletrabalho. O reforço do teletrabalho lançou muitos desafios às organizações (Aderaldo et al., 2017), tanto na sua orientação para o trabalho – encontrar novas formas de conceber, gerir, monitorizar e avaliar as atividades de forma eficiente – como na sua orientação para a sistematização de uma cultura organizacional que estabelece padrões de ação, sentido de pertença e bem-estar no trabalho (Adamovic, 2022; Lewis, 2020; Muller & Niessen, 2019; Windeler et al., 2017).

# Breve enquadramento legal do teletrabalho em Portugal

O conceito de teletrabalho e seus pressupostos de aplicação estão presentes na legislação laboral portuguesa desde 2003, com a sua inclusão no Código de Trabalho publicado no país nesse ano, através da Lei 99/2003, de 27 de agosto (artigos n.º 233 a 243). Depois, “transitou, com pequenas alterações, para os artigos 165.º a 171.º do Código do Trabalho de 2009” (Ramalho, 2022, p. 60), previsto na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, diploma que ainda se mantém em vigor e que define o enquadramento geral atual, apesar de ter sido sujeito a atualizações, tal como se ilustrará mais à frente no texto.

A integração dessas normas específicas no Código do Trabalho de 2003 decorre do objetivo de alinhamento da regulamentação nacional com o Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho, que foi celebrado entre os parceiros sociais europeus a 16 de julho de 2002. Esse Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho foi concluído em 2002, tratando-se de um acordo autónomo entre parceiros sociais, como a Confederação Europeia dos Sindicatos (ETUC), a União das Confederações Industriais e Patronais da Europa / União Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas (UNICE/UEAPME) e o Centro Europeu de Empregadores e Empresas que Prestam Serviços Públicos e Serviços de Interesse Geral (CEEP) (ETUC, UNICE/UEAPME & CEEP, 2002).

Tratou-se do primeiro acordo europeu celebrado neste âmbito, visando assegurar aos/as teletrabalhadores/as o mesmo nível global de proteção laboral e de condições de trabalho, tal como sucedia com os/as demais trabalhadores/as que exerciam as suas atividades nas instalações das entidades empregadoras (EUR-Lex, 2005). A Comissão Europeia apoiou o trabalho dos parceiros sociais com vista a estabelecer condições-quadro e regras práticas que permitissem a introdução do teletrabalho em grande escala, até porque a sua promoção era uma das componentes das propostas da Comissão para uma estratégia de emprego na sociedade da informação (EUR-Lex, 2005).

No Acordo-Quadro, o teletrabalho é definido como “uma forma de organização e/ou execução de trabalho, com recurso a tecnologias de informação, no âmbito de um contrato/relação de trabalho, onde o trabalho, que também pode ser executado nas instalações do/a empregador/a, é realizado regularmente fora dessas instalações” (ETUC, UNICE/UEAPME & CEEP, 2002, p. 2). O documento foca diversas áreas fundamentais nas quais a natureza específica do teletrabalho deve ser tida em conta, nomeadamente em termos de: carácter voluntário do teletrabalho, reversibilidade, igualdade de condições de emprego, proteção de dados, privacidade, equipamentos de trabalho, saúde e segurança no trabalho (SST), organização do trabalho, informação e comunicação, formação profissional e direitos coletivos dos/as teletrabalhadores/as. Por isso mesmo, teve um contributo relevante para o aumento da especificidade da legislação laboral neste âmbito, com diversos países a adotarem normas concretas.

Este foi o caso de Portugal, que regulamentou, pela primeira vez, de forma concreta e específica, o teletrabalho no Código do Trabalho de 2003 (Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, artigos n.º 233 a 243), e acompanhou de perto o conteúdo e a sistematização do Acordo-Quadro já mencionado. Inicialmente, foi apenas para as relações laborais no sector privado, mas, de qualquer forma, foi considerado pioneiro, já que a maioria

dos sistemas europeus ainda não regulava este tipo de organização dos tempos e locais de trabalho (Ramalho, 2022).

Na atualidade, tal como demonstra o relatório da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU–OSHA, 2023), a maioria dos países europeus já dispõe de definições legais e legislação específica sobre a utilização do teletrabalho, sejam estabelecidas nos Códigos do Trabalho nacionais ou em legislação relacionada (e.g., Áustria, Bélgica, Bulgária, Chéquia, Espanha, Alemanha, Estónia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Croácia, Itália, Lituânia, Luxemburgo, Letónia, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Roménia, Eslovénia e Eslováquia). Cada vez são menos os países onde não existe esse quadro específico, e nos quais as atividades de teletrabalho são tratadas em diferentes leis relacionadas com a proteção de dados, segurança e saúde ou tempo de trabalho (e.g., Chipre, Dinamarca, Finlândia e Suécia) (EU–OSHA, 2023).

Desde a atualização do Código do Trabalho português, em 2009 (Lei n.º 7/2009), a regulamentação do teletrabalho manteve-se sem grandes alterações, até o aparecimento da pandemia da COVID–19. A necessidade de utilização do teletrabalho como medida de saúde pública para a contenção da propagação das contaminações traduziu-se num aumento exponencial de trabalhadores/as enquadrados/as nesse regime. Importa vincar que a sua aplicação durante os períodos de 2020 e 2021, na grande maioria dos casos, acabou por não seguir os requisitos legais explanados no Código do Trabalho, já que o recurso ao mesmo decorreu da imposição por decreto governamental (Kitagawa et al., 2021; Neto, 2023).

O alargamento da aplicação do teletrabalho coloca a legislação laboral existente à prova, com mais cenários e circunstâncias diferentes a verificarem-se na prática. Por isso, emergem as incompreensões, dificuldades de aplicação ou insuficiências da lei. Tudo isso suscitou a necessidade de se rever o Código do Trabalho e procurar pontos de melhoria no diploma, que dessem respostas às questões que estavam a surgir. A publicação das Leis n.º 83/2021 e 13/2023 surgem nesse âmbito.

A Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, modifica o regime de teletrabalho previsto no Código do Trabalho, e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. A Lei n.º 13/2023, de 3 de abril, altera o Código do Trabalho e legislação conexa, no âmbito da agenda do trabalho digno. Todas essas mudanças podem ser analisadas de forma integrada na versão consolidada do Código do Trabalho, disponível no Diário da República *online*. De seguida, efetua-se uma síntese dos principais aspetos consolidados nesse diploma. A análise será efetuada por blocos temáticos, a saber: definição, acordo de prestação, acesso ao regime, equipamentos de trabalho e despesas, organização e controlo das atividades, privacidade e SST.

No artigo n.º 165 do Código do Trabalho, é expresso que o teletrabalho assume-se como a **prestação laboral realizada com subordinação jurídica a uma entidade empregadora, em local não determinado por essa organização, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação** (Lei n.º 83/2021). Numa primeira leitura, pode-se ficar com a ideia de que o teletrabalho só se aplica a trabalhadores/as por conta de outrem, por causa da subordinação jurídica. Contudo, tal como refere Ramalho (2022), na prática isso não acontece, e acaba por poder ser prestado em moldes autónomos, subordinados ou até para-subordinados, consoante

a posição jurídica que o/a teletrabalhador/a assumir no vínculo estabelecido entre as partes.

A própria questão da escolha do local é contraditória. Na definição, assume-se que o/a teletrabalhador/a é que escolhe o local, e a entidade empregadora não tem determinação a esse nível, mas essa disposição é contrariada por outras presentes na lei (Ramalho, 2022), na medida em que a implementação do regime depende de acordo entre as partes, inclusive no que concerne ao local de prestação (artigo n.º 166 do Código do Trabalho). Por isso mesmo, pode existir uma escolha inicial do/a trabalhador/a, mas esta acaba por ser determinada por ambas as partes (Ramalho, 2022).

Em termos de recurso a tecnologias de informação e de comunicação (TIC), a própria lei não é específica relativamente ao grau de utilização dessas tecnologias. O entendimento académico assumido é que as TIC sejam uma componente vital da atividade profissional desenvolvida, sem as quais não seria possível serem realizadas as tarefas adstritas às funções do/a teletrabalhador/a.

A formalização do teletrabalho está dependente de um acordo prévio. O artigo n.º 166 do Código do Trabalho estipula que a implementação do regime “depende sempre de acordo escrito, que pode constar do contrato de trabalho inicial ou ser autónomo em relação a este” (Lei n.º 83/2021, p. 3), como, por exemplo, uma adenda ao contrato de trabalho. No ponto 4 desse artigo são expressos os elementos que devem constar desse acordo, nomeadamente: dados de identificação das partes, assinaturas, local acordado para prestação, horário de trabalho, atividades a desenvolver, remuneração e outras compensações, disponibilização e manutenção de equipamentos, formas de contacto entre as partes, entre outras.

Também fica expresso que a realização do teletrabalho pode ser efetuada ao abrigo de um “regime de permanência ou de alternância de períodos de trabalho à distância e de trabalho presencial” (Lei n.º 83/2021, p. 3), bem como que o acordo pode ser celebrado com duração determinada ou indeterminada, podendo existir cessação do mesmo (reversibilidade), cumprindo-se determinados quesitos indicados no artigo n.º 167 do Código do Trabalho.

O acesso à modalidade de teletrabalho apenas pode ser concretizado quando o regime for compatível com a atividade desempenhada e a entidade empregadora disponha de recursos e meios para o efeito, sendo estes pressupostos base da admissão. Estando essa condição cumprida, o artigo n.º 166-A do Código do Trabalho lista um grupo específico de trabalhadores/as que podem ter direito privilegiado, pela sua situação social poder potenciar maior dificuldade de conciliação entre vida profissional e pessoal, tais como: o/a trabalhador/a com descendente(s) de idade até três anos ou, independentemente da idade, se for portador/a de deficiência/diversidade funcional, doença crónica ou doença oncológica (desde que viva em comunhão de mesa e habitação); famílias monoparentais; cuidadores/as informais; vítimas de violência doméstica, entre outras.

A proposta de acordo efetuada pelo/a trabalhador/a só pode ser recusada pela entidade empregadora “por escrito e com indicação do fundamento da recusa” (Lei n.º 83/2021, p. 3). Contudo, o Código do Trabalho não clarifica esses fundamentos, apenas refere que devem decorrer da incompatibilidade da atividade contratada com o funcionamento da empresa

e os recursos disponíveis, o que, de acordo com Ramalho (2022), suscita um problema dogmático e de operacionalidade: dogmático, porque pode inverter a lógica da relação laboral e provocar um enfraquecimento dos poderes organizativos e diretivos de uma entidade empregadora; operacional, porque a norma remete para fórmulas indeterminadas que nada esclarecem sobre o tipo de recursos e de dinâmicas funcionais (Ramalho, 2022). Portanto, o leque de fundamentos utilizáveis pode ser variado. Porém, quando a proposta de acordo de teletrabalho partir da entidade empregadora, a oposição do/a trabalhador/a “não tem de ser fundamentada, não podendo a recusa constituir causa de despedimento ou fundamento da aplicação de qualquer sanção” (Lei n.º 83/2021, p. 3).

A utilização do regime de teletrabalho obriga à existência de TIC, bem como outros equipamentos de trabalho exigíveis para uma correta e segura prestação das atividades adstritas ao acordo celebrado entre as partes. A entidade empregadora é responsável pela disponibilização dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho e à interação entre trabalhador/a e organização, devendo o acordo escrito assinado especificar se são fornecidos diretamente ou se terão de ser adquiridos pelo/a teletrabalhador/a. O artigo n.º 168 do Código do Trabalho ainda refere que a entidade empregadora tem de compensar todas as despesas adicionais que, comprovadamente, o/a teletrabalhador/a “suporte como direta consequência da aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos ou telemáticos necessários à realização dos trabalhos” (Lei n.º 83/2021, p. 4).

Nessas despesas incluem-se, ainda, os “acréscimos de custos de energia e da rede instalada no local de trabalho, em condições de velocidade compatíveis com as necessidades de comunicação de serviço, assim como os custos de manutenção dos mesmos equipamentos e sistemas” (Lei n.º 83/2021, p. 4). Essas compensações não são consideradas, para efeitos fiscais, como rendimento do/a trabalhador/a, desde que não ultrapassem os limites do valor a ser definido por portaria governamental.

A organização, direção e controlo das atividades de teletrabalho continuam sob a alçada da entidade empregadora. Todavia, nos artigos n.º 169–A e 169–B do Código do Trabalho, são definidas diretrizes para o exercício desses deveres. Destacam-se aspetos como: (i) o lançamento de convocatórias para reuniões, ações de formação e outras situações que exijam a presença física com, pelo menos, 24 horas de antecedência; (ii) a proibição de se exigir a conexão permanente durante a jornada de trabalho, seja por meio de imagem ou som; (iii) as interações à distância ou visitas ao local de prestação do teletrabalho devem ser acordadas previamente e respeitar o horário de trabalho e a privacidade do/a teletrabalhador/a; (iv) a abstenção de contacto do/a teletrabalhador/a no seu período de descanso, i.e., “direito a desligar”; ou (v) a promoção de atividades no sentido de se reduzir o isolamento social e aumentar o sentimento de pertença do/a teletrabalhador/a à equipa e organização.

O equilíbrio entre todos estes direitos e deveres é um exercício complexo, mas necessário na interação entre a entidade empregadora e o/a teletrabalhador/a. Deve-se articular o propósito da produtividade e desempenho laboral com o direito à privacidade e respeito pela esfera pessoal e familiar de cada teletrabalhador/a, em especial quando o local de prestação de teletrabalho é o domicílio da própria pessoa. O artigo n.º 170º do Código do Trabalho define que é “vedada a captura e utilização de imagem, de som, de escrita, de histórico, ou o recurso a outros meios de controlo que possam afetar o direito à privacidade” (Lei n.º 83/2021, p. 5).



O quadro legal foi desenhado para que os/as teletrabalhadores/as tenham os mesmos direitos e deveres que os/as demais trabalhadores/as da organização com a mesma categoria ou diagrama de funções, nomeadamente, no que concerne a domínios como “a formação, promoção na carreira, limites da duração do trabalho, períodos de descanso, incluindo férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, e acesso a informação das estruturas representativas” (Lei n.º 83/2021, p. 4).

A área da SST é uma das vertentes mais complexas do teletrabalho, na medida em que se continuam a aplicar todos os princípios gerais da prevenção e as obrigações das entidades empregadoras e trabalhadores/as em assegurar e contribuir para a existência de condições dignas e salubres de trabalho, nomeadamente, em termos de segurança física e psicossocial, higiene, ergonomia e saúde ocupacional. Aplicam-se integralmente os regimes jurídicos gerais de promoção da SST (Lei n.º 102/2009 e subsequentes atualizações) e de reparação dos acidentes de trabalho e doenças profissionais (Lei n.º 98/2009 e subsequentes atualizações), bem como as demais legislações específicas, como, por exemplo, o Decreto–Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro, referente às prescrições mínimas de segurança e saúde dos/as trabalhadores/as na utilização de equipamentos de trabalho, e o Decreto–Lei n.º 349/93, de 1 de outubro, relativo às prescrições mínimas de segurança e de saúde respeitantes ao trabalho com equipamentos dotados de visor (EDV).

Se a aplicação de toda a regulamentação de SST já é muito exigente no âmbito de instalações físicas das entidades empregadoras, mais será a aplicação e garantia de cumprimento continuado em locais afetos ao teletrabalho, em que o acesso e utilização de meios de controlo é mais restrito. Aliado a esta dificuldade, importa ter presente que a falta de garantias de condições de SST ou a falta de colaboração dos/as teletrabalhadores/as para a verificação da existência de fatores de risco profissional e a implementação de medidas preventivas/corretivas de SST nos locais afetos ao teletrabalho, são fundamentos válidos para uma entidade empregadora exercer o direito de recusa anteriormente referido, não permitindo o acesso ao teletrabalho nessas situações.

Além disso, o próprio artigo n.º 170–A do Código do Trabalho refere que é “vedada a prática de teletrabalho em atividades que impliquem o uso ou contacto com substâncias e materiais perigosos para a saúde ou a integridade física [...], exceto se efetuados em instalações certificadas para o efeito” (Lei n.º 83/2021, p. 8). Nesse sentido, é obrigação da entidade empregadora organizar, em moldes específicos e adequados, com respeito pela privacidade do/a teletrabalhador/a, os meios necessários ao cumprimento das suas responsabilidades em matéria de SST. Adicionalmente, é obrigação do/a trabalhador/a cumprir com as orientações fornecidas nesse âmbito e facultar, mediante agendamento prévio, o acesso ao local de prestação de teletrabalho aos/às profissionais que tenham a seu cargo a avaliação e o controlo das condições de SST na organização, conforme o previsto nos termos da Lei n.º 102/2009 e subsequentes atualizações.

A entidade empregadora deve também assegurar a “realização de exames de saúde no trabalho, antes da implementação do teletrabalho e, posteriormente, exames anuais para avaliação da aptidão física e psíquica” (Lei n.º 83/2021, p. 8), necessária para a continuidade do exercício das atividades remotamente. No âmbito das ações de avaliação e controlo de riscos dos locais de prestação de teletrabalho, devem ser cumpridas as medidas previstas no Decreto–Lei n.º 349/93, de 1 de outubro, relativo às prescrições mínimas de segurança respeitantes ao trabalho com EDV, o que exige a disponibilização

(caso não existam) de equipamentos ergonomicamente adequados às características antropométricas do/a teletrabalhador/a, tais como secretária, cadeira, porta-documentos, *kit* mãos-livre para telefone, suportes de pés, computador e periféricos. Esse princípio de adaptação também deve ser estendido aos métodos e organização do trabalho, por forma a atenuar o trabalho monótono e repetitivo, e reduzir os riscos psicossociais (Lei n.º 3/2014).

O teletrabalho é uma modalidade muito suscetível de ocasionar fatores de risco psicossocial (Eurofound & ILO, 2017; EU-OSHA, 2021; Neto, 2023), particularmente devido ao potencial de isolamento social, exaustão profissional, dificuldades de conciliação entre esferas de vida e *tecnodistress* (EU-OSHA, 2021; Maia & Neto, 2021; Neto, 2023). Por isso, os/as profissionais de SST da entidade empregadora devem acautelar a devida avaliação da incidência dos riscos psicossociais, o acompanhamento continuado do bem-estar psicossocial e saúde mental dos/as teletrabalhadores/as e a adoção de medidas mitigadoras dos efeitos adversos dos fatores de risco existentes.

Com a especificação do local ou locais de prestação de teletrabalho no acordo escrito obrigatório, o seguro de acidentes de trabalho e doenças profissionais passa a abranger essa localização e considerar a mesma sob a esfera de abrangência do sistema de SST da entidade empregadora, com todas as obrigações legais e técnicas daí decorrentes. Por isso, os locais têm que ficar especificados no acordo escrito e o/a teletrabalhador/a tem de comunicar, por escrito também, qualquer alteração que pretenda efetuar em termos de localização ou mudanças estruturais que ocorram nas características do espaço que estava definido (Lei n.º 83/2021, Lei nº 98/2009).

Este enquadramento legal que se tem vindo a sumariar também se aplica, “com as necessárias adaptações, à Administração Pública central, regional e local” (Lei n.º 83/2021, p. 9). Por isso, são abrangidos/as por estas disposições, os/as trabalhadores/as com um vínculo de emprego público, sejam contratados/as ou nomeados/as. No caso dos/as profissionais com contrato, mantém-se a necessidade de acordo escrito, e nos/as trabalhadores/as nomeados/as não é celebrado um acordo escrito, sendo a aplicação deste regime decidida pela entidade empregadora pública, na sequência de requerimento do/a trabalhador/a (ver Lei n.º 35/2014 – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).

Em suma, o aumento da utilização e visibilidade do teletrabalho trouxe mais desafios à aplicação do quadro legal existente, daí que tenha sido necessário introduzir alterações no Código do Trabalho. Apesar das alterações efetuadas, diversos aspetos continuam sob uma “névoa cinzenta”, com possibilidade de interpretações distintas e com dificuldades de se fazer jus à letra da lei na prática concreta. Algumas dessas discussões e limitações já foram sendo elencadas. Mas, acredita-se que as mesmas não serão entrave à continuidade do aperfeiçoamento deste regime, porque a vida quotidiana das sociedades é um laboratório social de experiências e aprendizagens, favorecendo que o teletrabalho possa continuar a ter uma utilização e regulamentação progressiva e transformadora.

Acredita-se que o regime do teletrabalho irá continuar a granjear interesse e aumentos progressivos na sua aplicação nas organizações de trabalho, bem como a ser ajustada a sua regulação no âmbito da legislação laboral e do regimento interno das entidades empregadoras. Essa situação já está a ocorrer e terá tendência de aprofundamento, com as organizações a refletirem e efetuarem balanços das suas experiências com o teletrabalho, e a procurarem passar para regulamentos internos essas aprendizagens,

especificando com mais detalhe as disposições, contextos, circunstâncias e procedimentos, para colmatar as insuficiências e dúvidas que existem no quadro legal em vigor.

Independentemente de tudo isso, fica claro que já existe um quadro social e legal de base para sustentar a continuidade do processo de transformação digital do mundo do trabalho em Portugal. A digitalização do trabalho deverá continuar aceleradamente, sendo o teletrabalho mais uma componente dessa dinâmica global que vai marcar os anos vindouros.

# Quando o teletrabalho se cruza com conciliações pessoais e familiares numa perspetiva género

Cada pessoa desempenha um papel determinante na sua vida profissional, pessoal e familiar com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, mas nem sempre é fácil encontrar um equilíbrio, podendo, conseqüentemente, surgir conflito entre estas áreas da vida. As razões subjacentes a este conflito variam consoante diferentes condicionalismos como o horário de trabalho, o ambiente de trabalho, a natureza do emprego, e diferentes fatores pessoais e familiares. O teletrabalho pode ajudar a alcançar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e maior liberdade para conciliar as tarefas, sejam profissionais ou do âmbito pessoal e/ou familiar (Ortega, 2009). Esta nova configuração de trabalho revelou vários desafios e questões complexas na saúde mental dos/as trabalhadores/as, nas configurações familiares, no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e no género (Atkinson, 2022).

Conseqüentemente, importa dirigir um olhar mais atento e aprofundado à intersecção e impacto da adoção do teletrabalho nas conciliações familiares e (potenciais) desigualdades de género. No entanto, pouca atenção tem sido dada à associação entre a fase da vida familiar por género (ou seja, a interação tripartida de género, estado civil e parentalidade) e a escolha/frequência do teletrabalho (Zhang et al., 2020).

Durante a pandemia, a “nova realidade” envolvia trabalhar, muitas vezes, em condições ergonómicas adversas, enquanto os/as teletrabalhadores/as cuidavam simultaneamente dos/as filhos/as e/ou de outros membros do agregado familiar, tentando gerir múltiplas fontes de distração advindas da dificuldade de separar a vida profissional da vida pessoal (e.g., Campbell & Gavett, 2021; Ipsen et al., 2021; Stempel & Siestrup, 2022; Tavares et al., 2020).

Vários estudos relativos ao período pandémico revelaram diferenças de género no que diz respeito à conciliação entre teletrabalho e família, sendo as mulheres mais sobrecarregadas com tarefas domésticas ou com o cuidado de crianças, caso existam (e.g., Atkinson, 2022; Donoso et al., 2021; Navas–Martín et al., 2021; Otonkorpi–Lehtoranta et al., 2022). Durante a pandemia pela COVID–19, confirmou-se que mais mulheres relataram ansiedade e stress em comparação com os homens, enquanto mais homens relataram estar relaxados e ter maior bem-estar em comparação com as mulheres.

A pandemia exacerbou as desigualdades de género. Em comparação com os homens, as mulheres perderam mais recursos em termos de bem-estar mental, trabalho doméstico e cuidados infantis, assim como afastou algumas mulheres do trabalho profissional, precarizou o seu trabalho formal e consolidou os seus papéis de “donas de casa tradicionais” (Çoban, 2022; Connor et al., 2020; Dhillon & Lambertz–Berndt, 2023; Otonkorpi–Lehtoranta et al., 2022; Peck, 2021).

Contudo, e apesar da mudança para o teletrabalho, no âmbito da pandemia, ter sido inesperada, as empresas procuraram rapidamente adaptar-se a esta nova forma de trabalhar, sendo este um modelo que, aparentemente, continua a ser muito bem recebido pela comunidade laboral (Caraianni et al., 2023; Santos et al., 2023).

Não existe consenso na literatura sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho (e.g., Atkinson, 2022; Hassankhani et al., 2021; Lange & Kayser, 2022; Lotta & Abendrothb, 2020; Magalhães et al., 2020; Majumdar et al., 2020; Xiao et al., 2021). Numa vertente mais positiva, o teletrabalho pode promover o bem-estar geral e profissional, uma vez que reduz ou elimina as deslocações (com conseqüente redução de despesas e de tempo em viagens), e proporciona maior flexibilidade e disponibilidade para a família, amigos/as

e lazer. Promove, também, uma maior inclusão de profissionais com deficiência/ diversidade funcional ou em fases iniciais ou finais da sua carreira profissional (Figueiredo et al., 2021; Rocha & Amador, 2018). Ademais, o teletrabalho contribui para a redução da circulação de pessoas e veículos, com consequências positivas para a proteção do ambiente (Eom et al., 2016; Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020).

Numa vertente mais negativa, pode aumentar o stress, a ansiedade e a fadiga, situações estas originadas pela necessidade do/a profissional mostrar-se envolvido/a nas atividades laborais, pelo conflito trabalho-família, pelo isolamento social, que inclui redução das relações sociais associadas ao trabalho, e pelo declínio da atividade física (e.g., Atkinson, 2022; Athanasiadou & Theriou, 2021; Magalhães et al., 2020).

Importa refletir sobre os efeitos na saúde mental, apesar da literatura também se dividir a esse respeito. Embora o teletrabalho ofereça o potencial de conveniência, conforto e segurança, as preocupações sociais, como o isolamento, a ansiedade e a solidão, podem ser sentidas como negativas (Atkinson, 2022; Valenzuela–Garcia et al., 2021). Vivemos numa sociedade mais dependente de computadores e smartphones, que, embora nos mantenham ligados/as, parecem também contribuir para um maior isolamento social. Esta vertente tem implicações para o teletrabalho e para a divisão entre o trabalho virtual e as interações presenciais.

O uso excessivo de tecnologia e ferramentas digitais também penalizou o bem-estar no trabalho, fazendo emergir o conceito de “desintoxicação digital” (Syvertsen & Enli, 2020) que se refere à substituição gradual de tarefas digitais por outras com menor enfoque tecnológico, e com maior interação social (Schmitt et al., 2021). A experiência de trabalhar a partir de casa pode ser agradável, no início, e depois tornar-se opressiva para algumas pessoas (Atkinson, 2022).

Trabalhar em ambientes virtuais pode ser uma fonte de stress, com o risco de aumentar o número de horas de trabalho e com potenciais implicações na remuneração, na segurança, no equipamento, nas exigências de trabalho, na formação, nos períodos de descanso, na privacidade e no direito a desligar (Eurofound, 2023; Qian & Hu, 2021; Santos & Pereira, 2023). Pode, ainda, suscitar preocupações com a possibilidade de se experienciar cyberbullying (Ayoko et al., 2021). Estes são alguns dos fatores que contribuem para pôr em risco a saúde mental das/os teletrabalhadoras/es (Nijp et al., 2016; Toniolo–Barrios & Pitt 2021).

Por outro lado, a maior autonomia proporcionada por esta forma de trabalho pode trazer satisfação profissional associada a uma melhor saúde mental (Niebuhr et al., 2022; Reuschke, 2019). Desta forma, o teletrabalho surge cada vez mais como uma medida para responder às expectativas de alguns/algumas trabalhadores/as, uma vez que é muito valorizado, e funcionando para algumas empresas como uma ferramenta para reter o pessoal.

Para as empresas, uma das maiores consequências da implementação do teletrabalho foi um impacto significativo na gestão de recursos humanos (Crawford, 2022). O facto de os/as trabalhadores/as passarem a trabalhar a partir de casa trouxe importantes alterações à forma como as empresas e instituições gerem os seus recursos humanos. Uma das transformações mais evidentes é que as empresas têm de fornecer tecnologia adequada ao teletrabalho, equipamentos de qualidade e condições de trabalho remoto adequadas aos/às seus/suas trabalhadores/as (Greer & Payne, 2014).

Adicionalmente, estudos apontam que um outro dever das instituições será garantir que as pessoas têm uma clara noção das expectativas de teletrabalho que recaem sobre elas, para que possam ser ajustadas, aliviando o stress e a ansiedade do teletrabalho, e aumentando a produtividade (Mutiganda et al., 2022).

Promover uma comunicação constante e aberta entre trabalhadores/as e gerentes, é considerada uma prioridade organizacional fundamental em todas as instituições que pretendam continuar a adotar o teletrabalho (Greer & Payne, 2014; Hamouche, 2020), pois, o teletrabalho só é capaz de reforçar o bem-estar no trabalho se cumprir as expectativas das pessoas teletrabalhadoras quanto ao desempenho, relacionamento, remuneração, local de trabalho, tecnologia, tempo e família (Santos & Pereira, 2023).

Algumas culturas organizacionais mais tradicionais podem ter um impacto dissuasor da adoção do teletrabalho, por posicionamentos ao nível dos papéis de género e/ou ao nível dos locais de trabalho que veiculam normas opressoras do/a “trabalhador/a ideal”, e.g., culturas de presença como parte da norma, em que se espera a presença no local de trabalho habitual. Os desvios a esta norma podem implicar que as/os trabalhadoras/es experienciem ou percecionem a possibilidade de consequências adversas para as suas carreiras (Lotta & Abendrothb, 2020).

Ao contrário de um ambiente tradicional, em que a avaliação de desempenho decorre por meio de supervisão física e interações presenciais, no caso dos/as teletrabalhadores/as tem de existir confiança e um guia mais objetivo de produtividade. As avaliações de produtividade em contexto de teletrabalho estão mais intimamente ligadas ao desempenho baseado em resultados e à conclusão de tarefas. O resultado desta nova dinâmica é, para alguns/algumas trabalhadores/as, um “paradoxo de flexibilidade” (Athanasiadou & Theriou, 2021): por um lado, têm maior flexibilidade; mas, por outro lado, sentem-se controlados/as pela organização – que estando mais distante (físicamente) acaba por solicitar mais provas da realização de tarefas.

Quando as culturas organizacionais mais tradicionais optam pelo teletrabalho, o exagero da norma do/a “trabalhador/a ideal” manifesta-se no aumento das expectativas em relação ao desempenho do trabalho, à disponibilidade e à acessibilidade dos/as trabalhadores/as (Cha & Weeden, 2014; Lotta & Abendrothb, 2020; Putman et al., 2014). Nos locais de trabalho onde prevalecem essas normas, a utilização do teletrabalho está associada a longas horas laborais, a um aumento da intensidade do trabalho e a mais conflitos na conciliação com a vida pessoal e familiar (Gambles et al., 2006; Hutama et al., 2022; Kelliher & Anderson, 2010; Lotta & Abendrothb, 2020).

O equilíbrio entre a relação trabalho-família é essencial, especialmente num ambiente de teletrabalho. O conceito de equilíbrio trabalho-família não é totalmente consensual (e.g., Grzywacz & Carlson, 2007), contudo, uma das definições reconhecidas na literatura mostra que o equilíbrio pode resultar de uma relação entre a vida profissional e familiar com baixos níveis de interferências negativas, isto é, baixos níveis de conflito entre domínios, e elevados níveis de interações positivas, isto é, os domínios enriquecendo-se mutuamente (Frone, 2003).

Apesar de uma quantidade significativa de investigação ter vindo a analisar as interferências do trabalho e da família, tanto numa perspetiva negativa – conflito trabalho – família (Greenhaus & Beutell, 1995) – como positiva – enriquecimento trabalho-família

(Greenhaus & Powell, 2006, para uma revisão ver também Allen & French, 2022), poucos estudos consideraram a possibilidade das interações negativas e positivas do trabalho e da família poderem ocorrer simultaneamente e em níveis comparáveis de intensidade (i.e., ambas baixas ou altas) (e.g., Demerouti & Geurts, 2004; Rantanen et al., 2008). Nenhum estudo, que seja do nosso conhecimento à data, analisou ainda a forma como as diferentes combinações ocorrem quando as pessoas estão em teletrabalho. Para ter um bom equilíbrio entre trabalho e família, é importante que as pessoas sejam capazes de gerir as exigências dos dois domínios sem que um interfira negativamente no outro, mas também é importante que sejam capazes de tirar proveito dos recursos e experiências de ambos para melhorar a sua vida pessoal e profissional (ver Figura 1).

		Interferências positivas	
		Elevadas	Baixas
Interferências positivas	Elevadas	Equilibrada (Grzywacz et al., 2008) Interações positivas (Demerouti & Geurts, 2004) Benéfica (Rantanen, 2008)	Segmentação (Grzywacz et al., 2008) Sem interação (Demerouti & Geurts, 2004) Passiva (Rantanen, 2008)
	Baixas	Integração (Grzywacz et al., 2008) Interação positiva e negativa (Demerouti & Geurts, 2004) Ativa (Rantanen, 2008)	Desequilibrada (Grzywacz et al., 2008) Interações negativas (Demerouti & Geurts, 2004) Prejudicial (Rantanen, 2008)

Figura 1 Representação gráfica de equilíbrio trabalho-vida pessoal

Atualmente, mantém-se a prevalência de conflitos entre o trabalho e a família, com consequências para a saúde mental e o bem-estar, em particular para as pessoas a trabalhar a partir de casa e a viver acompanhadas (e.g., Atkinson, 2022; Mendonça et al., 2022). A ausência de fronteiras, associada a outros fatores de stress relacionados com a vida pessoal e a dinâmica familiar, pode colocar desafios adicionais ao teletrabalho (Hassankhani et al., 2021). O ambiente doméstico pode ser um fator de distração durante o teletrabalho, em que as preocupações e prioridades pessoais podem interferir com as prioridades de trabalho, e vice-versa, levando a problemas de sucesso em ambas as áreas (Raišienė, et al., 2021).

As vantagens do teletrabalho no âmbito familiar prendem-se principalmente com a supramencionada redução ou eliminação do tempo de deslocação e o proporcionar de maior flexibilidade e disponibilidade para a família, amigos/as e lazer (Messenger, 2019). Contudo, como Bhandari e Sharma (2021) alertam, existe um grande potencial de perturbação do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada devido aos longos horários de trabalho, pois esse tempo supostamente poupado pelo teletrabalho pode ser utilizado para trabalho adicional.



Apesar das diferentes perspectivas sobre o impacto do teletrabalho nas conciliações familiares, existe unanimidade em identificar que o impacto do teletrabalho não é neutro em termos de género (Beckel & Fisher, 2022; Emslie & Hunt, 2009). As desigualdades de género podem ser acentuadas com o teletrabalho (Arntz et al., 2020; Beckel & Fisher, 2022), reproduzindo padrões duplos nas tarefas domésticas e de prestação de cuidados (e.g., Atkinson, 2022; Otonkorpi–Lehtoranta et al., 2022).

As pessoas que têm ou escolhem o teletrabalho e que cuidam de crianças, assumindo grandes responsabilidades familiares, não conseguem usufruir em pleno dos aparentes benefícios do teletrabalho. Esta situação é especialmente relevante para as mulheres que ainda fazem mais frequentemente o duplo turno de trabalho e de cuidados (Lotta & Abendrothb, 2020). As mulheres que poupam tempo através do teletrabalho, transferem este tempo para os cuidados de casa e das crianças e retiram ao investimento pessoal e à sua carreira. Teletrabalho para as mulheres significa, frequentemente, conflito entre trabalho e família (Çoban, 2022).

A maior parte do cuidado à família é efetuado por mulheres, impactando de forma diferente mulheres e homens quando em teletrabalho (Wenham et al., 2020). A literatura indica que o teletrabalho pode contribuir simultaneamente para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, proporcionando mais independência, autonomia e flexibilidade. No entanto, também pode perpetuar os papéis familiares tradicionais em casa, reforçando maiores responsabilidades para as mulheres em ambientes domésticos (Lotta & Abendrothb, 2020; Sullivan & Lewis, 2001).

A literatura mostra, consistentemente, que as mulheres estão mais propensas a fazer várias tarefas entre o trabalho formal, a casa e a prestação de cuidados (Perista, 2002; Perista & Perista, 2022). O atual contexto promove a pressão para as mulheres teletrabalharem de forma rápida e concentrada, num esforço para combinar as tarefas domésticas e familiares no seu quotidiano. E, mesmo quando não conseguem assegurar completamente algumas dessas tarefas, “subcontratam”, não os seus parceiros homens, mas mais frequentemente outros familiares ou alguém de fora da família (Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018).

Assim, percebemos como os homens manifestam maior autonomia pessoal em relação à decisão de quando e onde trabalhar. Têm mais poder sobre o seu próprio tempo e estabelecem fronteiras mais nítidas entre o trabalho e a prestação de cuidados no agregado familiar. Assumem, portanto, menos responsabilidades na prestação de cuidados diários à família e noutras tarefas domésticas, podendo ocupar esse tempo a relaxar e descontraír em casa (Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018).

Existem obstáculos na prática que reproduzem a desigualdade de género no trabalho e nas famílias, sendo que o teletrabalho pode manter ou até exacerbar essa situação. A expectativa de que os horários de trabalho flexíveis e o teletrabalho facilitassem, por exemplo, o percurso das mulheres nas suas funções de líderes empresariais foi refutada, verificando-se quase o contrário (Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018). A flexibilidade aumenta as obrigações das mulheres, e não dos homens, de entrelaçar constantemente o tempo e o espaço, o trabalho e a casa, com uma grande compressão do tempo, e cansaço como consequência.

Desta forma, o equilíbrio trabalho-família continua a ser uma questão de género (Matias, 2019; Matias & Andrade, 2023), e precisamos de uma lente de género para

compreender os mecanismos que continuam a informar que, mesmo no âmbito do teletrabalho, apesar das mulheres percecionarem mais interações positivas na articulação dos papéis profissionais e familiares, são os homens que relatam um maior bem-estar (Andrade et al., 2022; Cooklin et al., 2016). Ou seja, as mulheres relatam obter esses benefícios do teletrabalho para as conciliações familiares, enquanto os homens parecem obter benefícios individuais dessas possibilidades, mantendo um papel secundário nas questões de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

Assim, a tecnologia e o teletrabalho, por si só, não provocam, mas podem promover a já socialmente impregnada desigualdade de género nas conciliações familiares (Eikhof, 2012; Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018).

Importa, ainda, tecer breves considerações sobre a intersecção entre teletrabalho e a violência de género. Embora esta realidade precise de investigação mais aprofundada, sobretudo no contexto português, algumas formas de violência com base no género, que afetam desproporcionalmente as mulheres, podem ser potencialmente agravadas em contexto de teletrabalho: quer na vertente doméstica, quer na vertente laboral.

Na vertente doméstica, as mulheres que trabalham a partir de casa parecem ter maior probabilidade de experienciarem violência doméstica (Miall et al., 2023). Os motivos para este exacerbar de dinâmicas abusivas são vários, e prendem-se, por um lado, com o maior isolamento social e enfraquecimento de redes de suporte social, que dificultam o pedido de ajuda, e, por outro lado, maior tempo de exposição à pessoa agressora, aumento do stress coabitacional e/ou associado às dinâmicas de conciliação do trabalho com as responsabilidades familiares, entre outros aspetos, conforme se confirmou durante a pandemia da COVID-19 (Miall et al., 2023).

Na vertente laboral, o assédio sexual pode encontrar novas ferramentas e contextos para ser perpetrado, sobretudo tendo em conta que se trata de contextos de trabalho menos vigiados, assentes em comunicações maioritariamente virtuais e com maior isolamento dos/as trabalhadores/as, como se verificou durante a pandemia da COVID-19 (Comité Económico e Social Europeu, 2021). Assim, a exacerbação de dinâmicas de violência contra as mulheres deve ser considerada como um potencial risco do teletrabalho que contribui para o agravamento das desigualdades de género (Comité Económico e Social Europeu, 2021) e que deve ser monitorizado.

Tendo em conta os desafios explorados na intersecção do teletrabalho com as conciliações familiares e o género, concluímos que, neste momento, as razões para optar pelo teletrabalho são múltiplas e entrecruzam-se. Surgem também duas modalidades complementares ao teletrabalho com potencial de apaziguar as desigualdades de género e sobrecarga nas gestões trabalho-família. Por um lado, o regime híbrido que permite equilibrar interesses, mitigando alguns impactos negativos a nível pessoal, por exemplo, o isolamento e falta de fronteiras entre trabalho e ambiente familiar, mantendo alguns dos positivos, por exemplo, reduzindo gastos monetários e de tempo despendido em deslocações (Richardson, 2010). Por outro lado, os espaços de coworking, que oferecem vantagens em termos de criação de redes e de estabelecimento de fronteiras entre a vida profissional e a vida privada, surgem como uma das soluções mais eficazes para ultrapassar o isolamento, experienciar a vida profissional num espaço físico e, mais importante, criar capital social (Jonsson & Lindbergh, 2013; Rodríguez-Modroño, 2021).

# Dados estatísticos nacionais sobre o teletrabalho

# Nota metodológica

Esta secção do Livro Branco pretende apresentar, de forma sumária, os dados existentes sobre a prevalência do teletrabalho em Portugal. Assim, procedeu-se à recolha de dados a partir do *website* do INE – Instituto Nacional de Estatística que, desde o 2º trimestre de 2020, passou a integrar um Módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego intitulado: “Trabalho a partir de casa”. A recolha de dados reporta-se, portanto, ao período entre o 2º trimestre de 2020 e o 3º trimestre de 2023<sup>1</sup>. O objetivo desta recolha foi contextualizar a prevalência, explorar os contextos e conhecer as dinâmicas do teletrabalho na população empregada em Portugal. O teletrabalho é nomeado pelo INE como ‘trabalho a partir de casa’, designação que se irá manter nesta secção, para uma maior congruência com a fonte de dados.

Numa fase exploratória da análise foram recolhidos dados sobre todos os indicadores, existentes nestes relatórios trimestrais, em que houvesse uma desagregação por sexo/género, dada a importância do género para o presente projeto. O INE lista estes indicadores em diferentes quadros e apenas desagrega os dados por sexo; desagregação que se irá manter nesta secção, para uma maior congruência com a fonte de dados.

Os indicadores recolhidos ao longo do tempo, em vários trimestres, foram: i) Análise da população empregada que trabalhou a partir de casa; ii) Razão que levou ao trabalho a partir de casa (e.g., COVID-19 ou outra razão); iii) Escalão de duração do trabalho em casa (e.g., trabalha em casa há menos de 3 meses, entre 3 e 6 meses ou há mais de 6 meses); iv) equipamento necessário ao trabalho em casa (e.g., computador e *smartphone*, só computador); v) utilização das TIC; vi) frequência do trabalho em casa (e.g., sempre, regularmente, pontualmente ou fora do horário de trabalho); e vii) sistema de conciliação do trabalho presencial e em casa (e.g., alguns dias por semana, todas as semanas; alguns dias por semana, em semanas rotativas...).

Em termos do Inquérito ao Emprego, importa referir dois pontos: 1º) os dados recolhidos pelo INE são representativos de toda a população empregada em Portugal; 2º) a partir do 2.º trimestre de 2022, ocorreu uma mudança metodológica nos dados recolhidos pelo INE. Neste novo inquérito adaptado, e segundo o INE, foram introduzidas novas variáveis e a população-alvo foi alargada, passando a abarcar todas as pessoas que reportaram ter trabalhado a partir de casa no período de referência, independentemente da frequência com que o fizeram. Estas alterações introduzidas decorrem, essencialmente, do interesse em tipificar o sistema de organização em que se insere o trabalho realizado a partir de casa – análise que só a partir dessa data foi efetuada. Comparações entre estes períodos deverão ser analisadas com cautela.

Os dados presentes nos relatórios trimestrais foram sumarizados e foi elaborada uma base de dados que permite uma análise das tendências e padrões ao longo do tempo. Para cada indicador, estão identificadas as respostas dos/as participantes em milhares (de pessoas) e também em percentagem. Os dados estão organizados em formato

1

À data da elaboração desta publicação, janeiro de 2024, não estavam disponíveis dados sobre o 4º trimestre de 2023.

de tabelas e também de gráficos. A base de dados está integralmente disponível ao público, para consulta, no *website* do projeto<sup>2</sup>.

Na presente secção, não se apresentam todos os indicadores incluídos na base de dados: apenas os indicadores considerados como relevantes para a produção de conhecimento atual, e, portanto, com a recolha até 2023. Manter-se-ão as nomenclaturas utilizadas pelo INE, tanto nas questões colocadas, quanto nas possibilidades de respostas identificadas e nos gráficos aqui produzidos. Os gráficos apresentados nesta secção foram criados pela equipa, exclusivamente a partir dos dados do INE, disponíveis na base de dados acima mencionada.

Importa, finalmente, referir que a análise descritiva que se apresenta nesta publicação é de elevada importância, analisando os dados do INE ao longo do tempo, procurando identificar padrões e produzir conhecimento que possa servir de base para recomendações de políticas públicas baseadas em evidência.

2

Resultados – homework.fpce.up.pt

# Trabalho a partir de casa

Uma das questões para a qual a recolha de dados mais se estendeu no tempo foi se a população empregada trabalhou *sempre ou quase sempre em casa* ou se não trabalhou em casa. Conforme se pode observar pela Figura 2, há um aumento da percentagem de pessoas a trabalhar *sempre ou quase sempre em casa* entre o 4º trimestre de 2020 e o 1º trimestre de 2021 (22%). Neste período temporal decorreram o 2º e 3º confinamentos devido à COVID-19.

Ao longo do tempo, o trabalho em casa aparentou decrescer, progressivamente, depois dos períodos de confinamento obrigatório. Note-se que o aumento registado no 2º trimestre de 2022 deve ser analisado com cautela já que foi neste trimestre que decorreram alterações metodológicas, passando a questão a abarcar todas as pessoas que referiram ter trabalhado a partir de casa no período de referência, independentemente da frequência com que o fizeram.

## População empregada segundo trabalho em casa

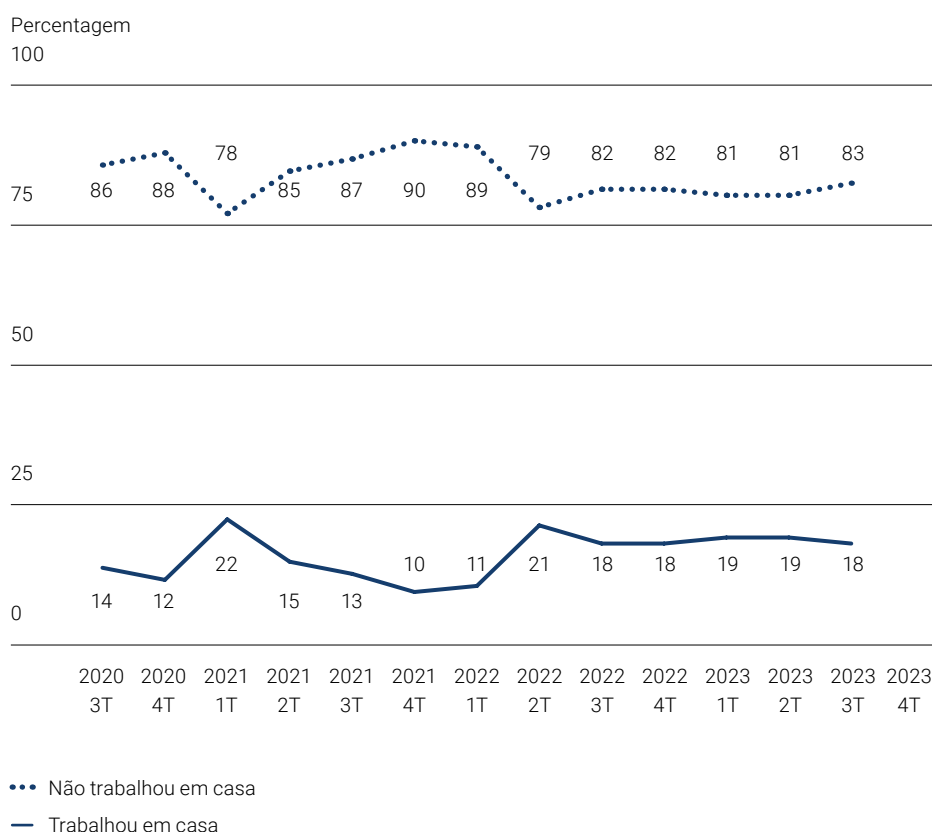


Figura 2 População empregada segundo trabalho em casa

No que respeita a uma análise desagregada por sexo, apresentada na Figura 3, pode observar-se que, durante todo o período em análise, homens e mulheres registaram percentagens muito próximas de trabalho em casa. As ligeiras diferenças indicadas vão no sentido de uma maior proporção de mulheres a *trabalhar sempre a partir de casa*, em quase todos os trimestres (com a exceção do 2º trimestre de 2021, após os períodos de confinamento obrigatório).

### População empregada segundo trabalho em casa (desagregada por sexo)

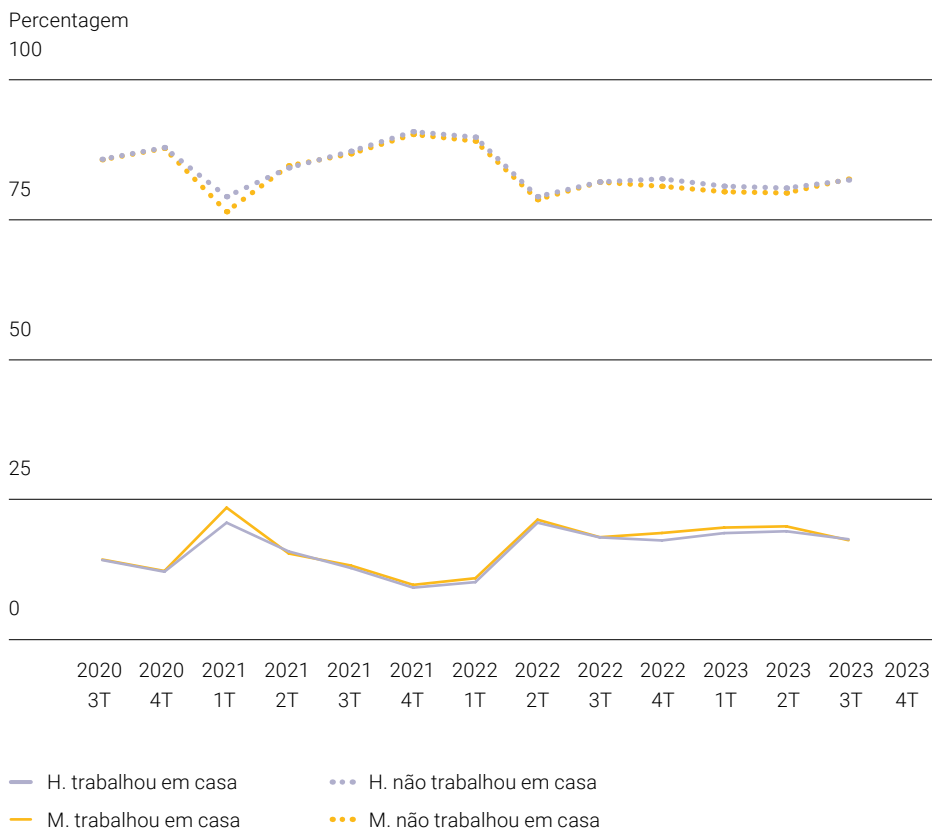


Figura 3 População empregada segundo trabalho em casa (desagregada por sexo)

A partir destes dados é também possível denotar que a modalidade de trabalho em casa não ficou circunscrita ao período dos confinamentos. Apesar de ter sido neste trimestre que o trabalho a partir de casa atingiu o maior pico reportado, a proporção de pessoas (homens e mulheres) a trabalhar a partir de casa tem-se mantido estável desde 2022. Isto poderá significar que o trabalho em casa não está a diminuir, mantendo uma expressão relevante, que importa considerar como modalidade de trabalho da população empregada em Portugal.

# Razão para o trabalho a partir de casa

O indicador referente à razão para as pessoas trabalharem *sempre em casa*, também disponível a partir dados do INE, aponta nesta mesma direção. Como se pode observar a partir da Figura a, durante os períodos de confinamento (4º trimestre 2020 e 1º trimestre de 2021), a razão apontada para o trabalho a partir de casa é a COVID-19, com uma diferença muito acentuada em relação aos outros motivos que justificam o trabalho a partir de casa (em percentagens superiores a 85%, no 1º trimestre de 2021).

Depois do confinamento, a proporção de pessoas que justifica com a COVID-19 o trabalho a partir de casa vai diminuindo ao longo do tempo. A partir do 2º trimestre de 2022, no período em que são consideradas todas as pessoas que referiram ter trabalhado a partir de casa, independentemente da frequência com que o fizeram, passa a ser mais prevalente a proporção de pessoas que destaca que a adoção desta modalidade é derivada de *Outros motivos* que não a COVID-19.

## População empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa devido à COVID-19

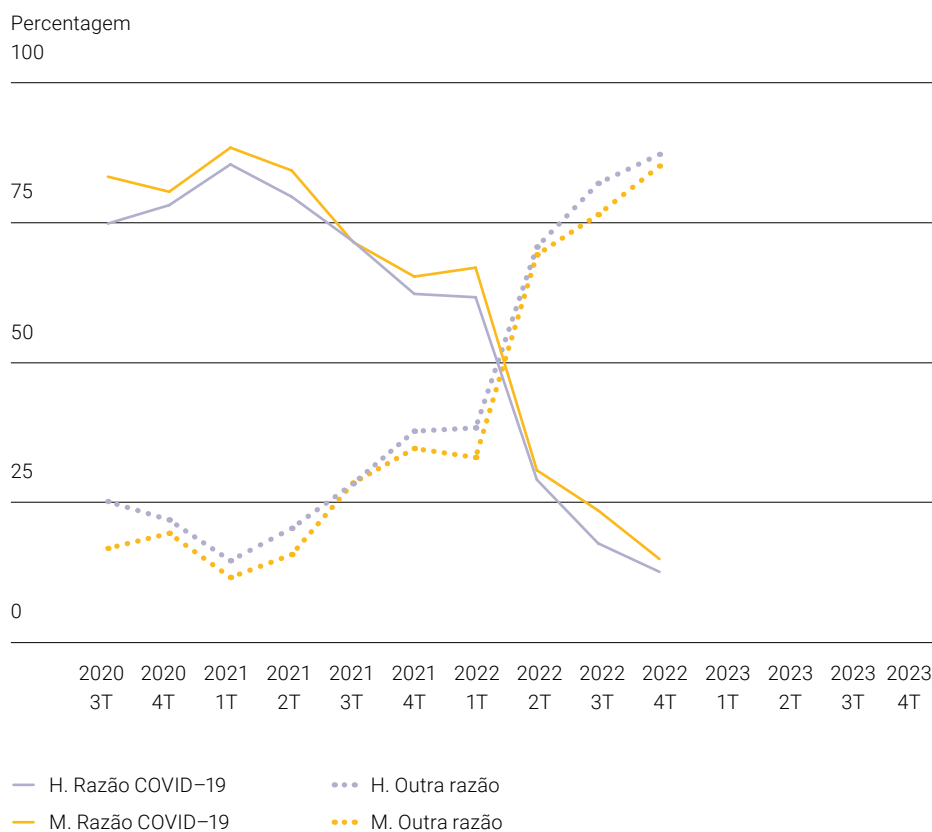


Figura 4 População empregada sempre ou quase sempre em casa devido à COVID-19



# Frequência do trabalho realizado em casa

A partir do 2º trimestre de 2022, o INE passou a monitorizar a frequência do trabalho em casa. A partir da Figura 5 pode comprovar-se que a frequência do trabalho *sempre em casa*, que era a mais prevalente no 2º trimestre de 2022 (33.0%), apresenta uma tendência decrescente. Por outro lado, o trabalho *regularmente em casa mediante um sistema que concilia trabalho presencial e em casa*, que inicialmente apresentava uma frequência inferior ao *trabalho sempre em casa* (27.6%), apresenta uma tendência crescente, sendo, no último período de análise, a modalidade de trabalho em casa mais prevalente (37.4%, 3º trimestre de 2023). O trabalho *pontualmente em casa* foi o que menos flutuou ao longo do tempo, mantendo-se em percentagens variáveis, entre os 13.7% e 16.1%. Já no que diz respeito ao *trabalho em casa fora do horário de trabalho*, a variação aparenta ser sazonal: verifica-se um decréscimo no 3º trimestre de cada ano (correspondente aos períodos entre julho e setembro de 2022 e de 2023).

## População empregada que trabalhou em casa segundo frequência do trabalho em casa

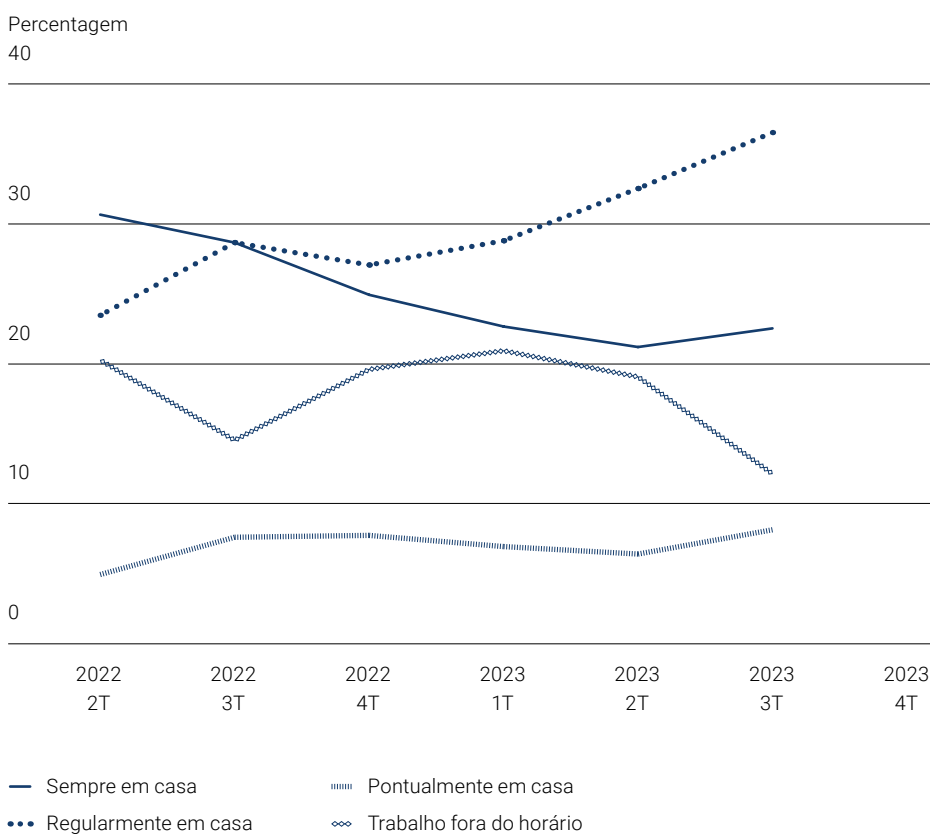
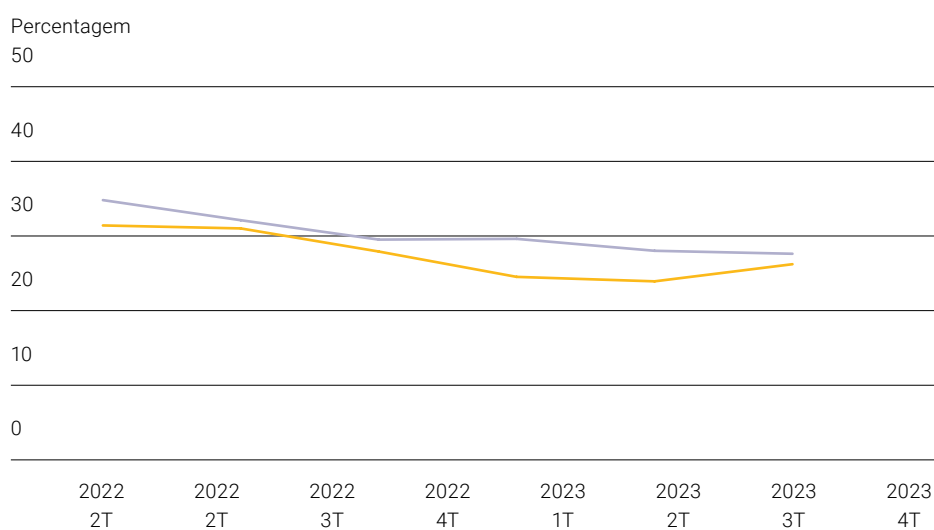


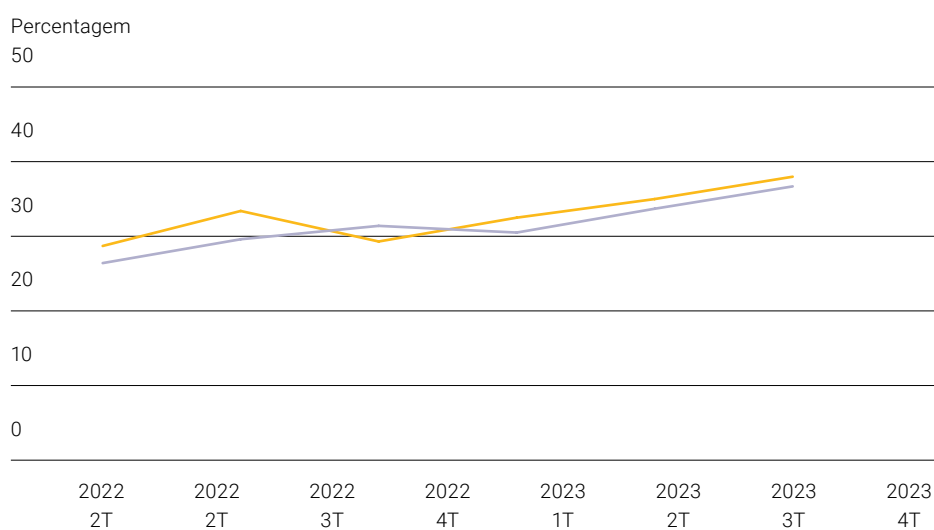
Figura 5 População empregada que trabalhou em casa segundo frequência do trabalho em casa

Uma análise desagregada por sexo mostra que mulheres e homens apresentam, genericamente, um padrão semelhante de modalidade de trabalho em casa ao longo do tempo (Figura 6). Os homens são quem tem a maior prevalência de trabalho *sempre em casa* e *pontualmente em casa*. Por outro lado, o trabalho *regularmente em casa mediante um sistema que concilia trabalho presencial e em casa* é, geralmente, mais frequente nas mulheres. As diferenças de sexo são mais evidentes na modalidade de trabalho realizado *em casa fora do horário de trabalho* com as mulheres a registar maiores percentagens nesta modalidade. Adicionalmente, a variação sazonal, apresentada na população empregada, tem a sua maior expressão nas mulheres. É no 3º trimestre de 2022 e de 2023, correspondente aos períodos entre julho e setembro, que as mulheres diminuem marcadamente a percentagem de trabalho fora do horário de trabalho, aproximando-se das percentagens registadas pelos homens.

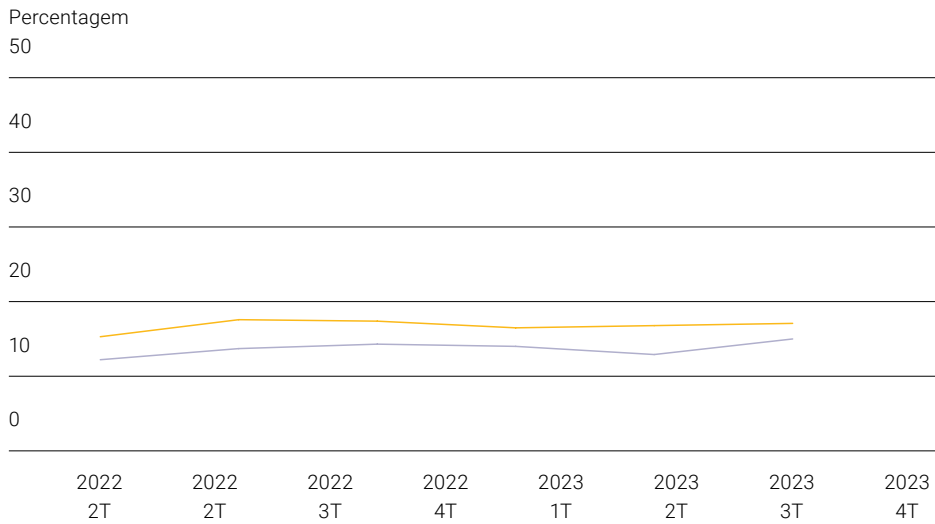
População empregada que trabalhou sempre em casa (desagregada por sexo)



População empregada que trabalhou regularmente em casa (desagregada por sexo)



População empregada que trabalhou pontualmente em casa (desagregada por sexo)



População empregada que trabalhou em casa fora do horário de trabalho (desagregada por sexo)

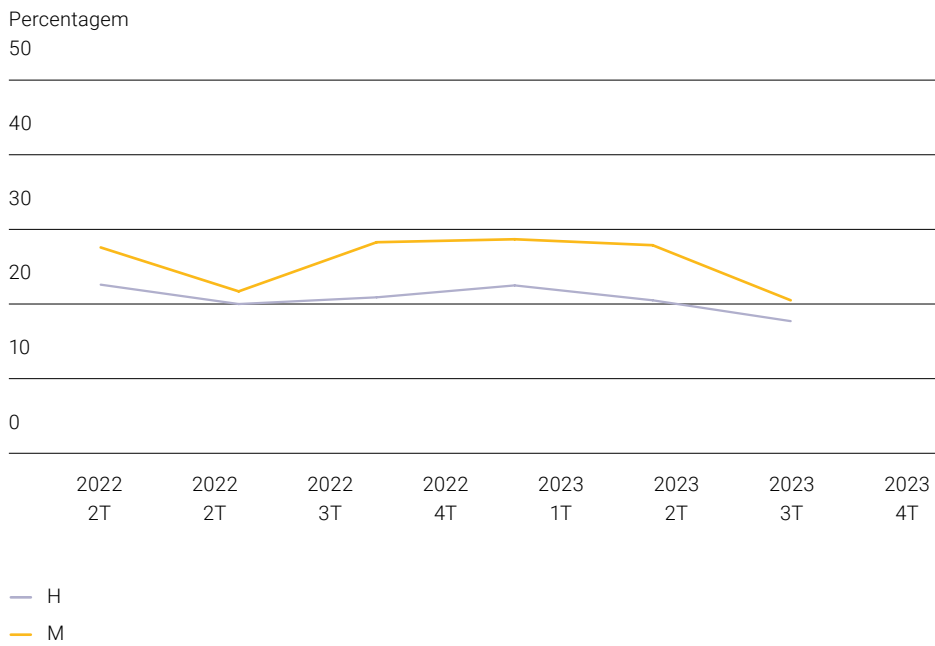


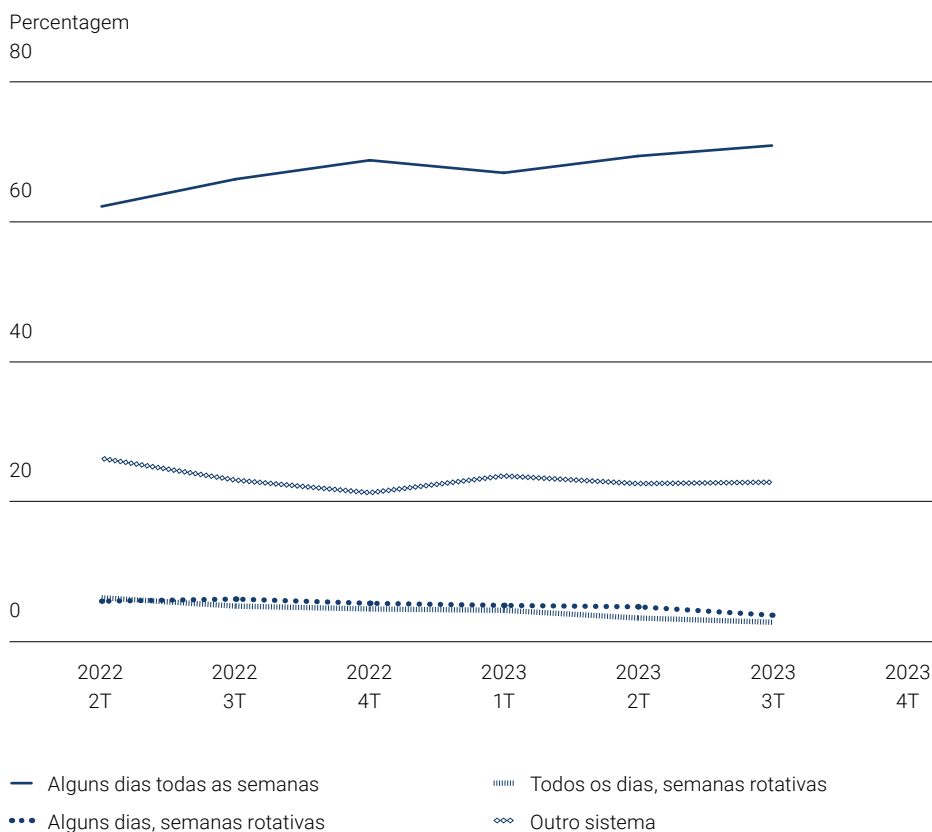
Figura 6 População empregada que trabalhou em casa segundo frequência do trabalho em casa (desagregada por sexo)

# Periodicidade do trabalho realizado em casa

No que diz respeito à periodicidade do trabalho realizado em casa pelas pessoas que mencionaram trabalhar *regularmente em casa mediante um sistema que concilia trabalho presencial e em casa*, evidencia-se uma acentuada diferença no sistema adotado. No 3º trimestre de 2023, 70.8% desta população concilia trabalho presencial e em casa *alguns dias, todas as semanas* (Figura 7). A restante percentagem de pessoas trabalha com *outro tipo de sistema* (22.7%), *alguns dias por semana, em semanas rotativas* (3.7%) e ainda *todos dos dias da semana, em semanas rotativas* (2.7%).

Deste modo, o sistema em que as pessoas trabalham em casa *alguns dias todas as semanas* evidencia-se como predominante, registrando uma tendência crescente ao longo do tempo. Sublinha-se, ainda, que o segundo sistema com maior expressão – *outro sistema* – sugere que o trabalho a partir de casa poderá adotar diferentes formatos e modalidades, pelo que será fundamental explorar esta pluralidade nas configurações laborais.

## População empregada que trabalhou em casa segundo um sistema que concilia trabalho presencial e em casa



**Figura 7** População empregada que trabalhou em casa segundo um sistema que concilia trabalho presencial e em casa

Os dados apresentados evidenciam que a modalidade de trabalho a partir de casa, teve um aumento aquando dos períodos de confinamento, durante a pandemia da COVID-19, tendo esta sido a principal razão para a sua adoção inicial. Contudo, após este período, o trabalho em casa tem mantido uma expressão relevante junto da população empregada.

Na verdade, percebe-se que outras razões, para além da COVID-19, surgem como motivos para trabalhar em casa. A frequência do trabalho realizado em casa sugere diversidade de opções na sua implementação. No entanto, evidencia, também, o risco de trabalho fora do horário de trabalho, neste caso, com uma maior expressão nas mulheres. A necessidade do ajuste metodológico para alargar a população, bem como os sistemas de trabalho que, neste momento, não abarcam toda a diversidade desta modalidade de trabalho, demonstram que esta é uma modalidade de trabalho à qual o setor profissional ainda se está a adaptar, o que reforça a necessidade de aprofundar conhecimento científico sobre este tópico.

# Estudios



I.  
Vivências de conciliação  
do teletrabalho no contexto  
pós-pandêmico

# Objetivos

Nesta secção, e no âmbito das atividades 4 e 5 da segunda fase do projeto *HomeWork*, damos conta dos resultados obtidos com um inquérito administrado a uma amostra de profissionais coabitantes, a trabalhar a partir de casa, e procuramos: i) caracterizar as pessoas em teletrabalho no pós-pandemia; ii) descrever a sua organização e alocação do tempo despendido para cuidados, trabalho familiar e tempo pessoal, em articulação com o trabalho remunerado; iii) analisar a forma como o teletrabalho é percecionado em termos de satisfação global, experiências de interferência trabalho-família e família-trabalho, e modalidades de conciliação; iv) descrever a relação entre as modalidades de conciliação e a perceção sobre a entidade empregadora.

De seguida, apresentamos os principais resultados deste estudo empírico, depois de uma contextualização metodológica.



# Metodologia

Os dados que substanciam estes resultados foram recolhidos através de um questionário *online*, com questões especialmente concebidas para o efeito. Adicionalmente, foram incluídos instrumentos que mapeiam dois construtos específicos, nomeadamente o Questionário Geral de Bem-Estar Psicológico (PGWB-S) (Grossi et al., 2006), na sua versão portuguesa (Pereira et al., 2018) e o Questionário de Interação Trabalho-Família (SWING) (Geurts et al., 2005), na sua versão portuguesa (Pereira et al., 2014). Após parecer favorável da Comissão de Ética da FPCEUP (Refª 2023/03-14b), os convites à participação foram disseminados via redes sociais e via *e-mail*, através da rede de contactos da universidade e entidades parceiras do projeto. Para participar no estudo, as pessoas trabalhadoras tinham de: i) ser maiores de 18 anos; ii) possuir bom domínio e compreensão da língua portuguesa; iii) estar em regime de teletrabalho em Portugal, a partir de casa há, pelo menos, 3 meses; e iv) estar, simultaneamente, em situação de coabitação. A recolha de respostas decorreu entre março e julho de 2023, resultando numa amostra de conveniência de 341 participantes, não representativa da população portuguesa.

# Resultados

Um dos objetivos deste estudo foi compreender o perfil das pessoas em regime de teletrabalho no período pós-pandémico, no que diz respeito às suas características individuais e de teletrabalho, e aos seus arranjos familiares e de coabitação, por forma a reunir evidência para propostas de melhoria das condições do teletrabalho que promovam a igualdade de género e uma conciliação positiva entre o trabalho e a família.

## – Quem são as pessoas em teletrabalho no período pós-pandemia, no nosso estudo?

Neste estudo participaram 239 mulheres cisgénero e 102 homens cisgénero (N = 341), com uma média de idades de 41.01 anos (DP = 9.54), compreendidas entre os 23 e os 67 anos. Na sua maioria, as pessoas participantes eram de nacionalidade Portuguesa (97.1%) e tinham ensino superior completo (87.9%), como se observa pela Figura 8.

### Grau de escolaridade

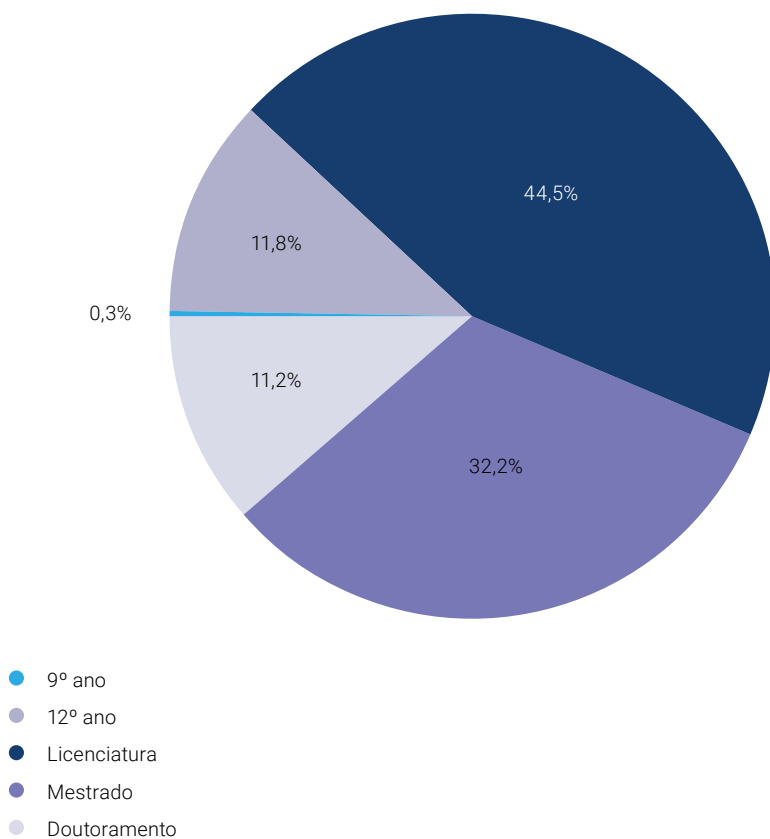


Figura 8 Distribuição do grau de escolaridade da amostra

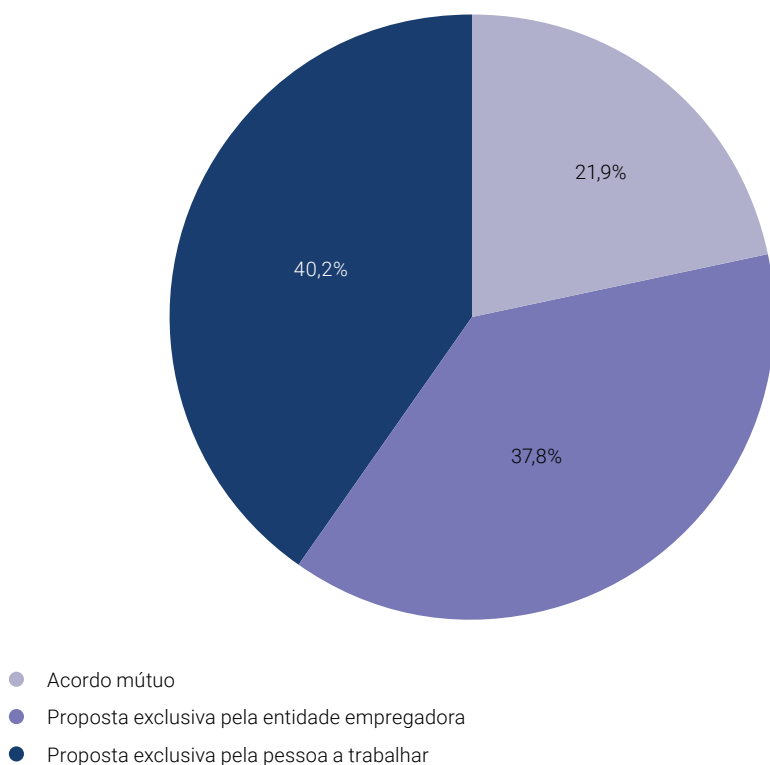
## – Como decorre o teletrabalho?

Na sua generalidade, estas pessoas recorrem ao uso de tecnologias de informação e de comunicação para exercer o teletrabalho (96.8%, n = 330), mas a modalidade varia entre um regime exclusivo (31.8%) e um regime híbrido (68.3%), onde prevalece um horário flexível (63.9%), em que é a própria pessoa trabalhadora a organizar a distribuição de horas da sua jornada diária de trabalho, em detrimento de um horário fixo.

No que refere à aquisição de equipamentos (e.g., computador, auriculares, amplificador de sinal WiFi) para a realização adequada do teletrabalho, cerca de metade das pessoas teve necessidade de adquirir equipamentos específicos para a realização do teletrabalho (42.5%). Os encargos ficaram, na maioria das situações, a cargo da pessoa trabalhadora (57.2%), seguindo-se a situação em que havia distribuição dos encargos entre a pessoa a trabalhar e a entidade empregadora (31.0%) e, por fim, a situação de exclusivamente ao encargo da entidade empregadora (7.6%).

Por outro lado, a forma como o teletrabalho foi negociado dá ênfase à proposta exclusiva pela entidade empregadora e ao acordo mútuo, em detrimento da proposta exclusiva pela pessoa a trabalhar, como ilustrado na Figura 9. Apesar de um número significativo de pessoas ter sentido necessidade de adquirir equipamentos específicos, a seu cargo, de uma forma geral, a maioria das pessoas trabalhadoras sente-se satisfeita/completamente satisfeita com a sua experiência de teletrabalho (80.9%).

### Acordo para teletrabalho



**Figura 9** Acordo para a proposta de teletrabalho

## – Características de coabitação e arranjos familiares durante o teletrabalho

Em relação aos arranjos familiares e às condições de coabitação, as pessoas em teletrabalho coabitam, na sua maioria, com duas ou mais pessoas (84.0%), como se observa na Figura 10. Destas pessoas que coabitam, a maioria eram companheiros/as (82.1%), filhos/as (58.7%) e, num número mais reduzido, pais/mães (13.2%), outros familiares (8.3%) e pessoas amigas (1.2%).

### Nº pessoas coabitantes

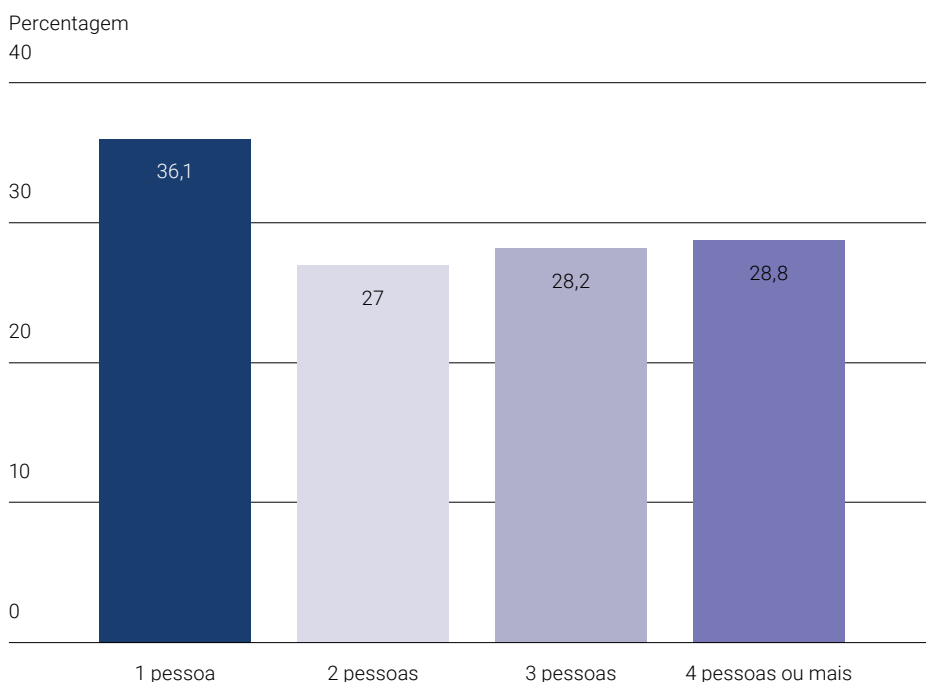


Figura 10 Número de pessoas coabitantes da pessoa em teletrabalho

Muito embora a maioria das pessoas em regime de teletrabalho coabite com outras pessoas, durante o período de teletrabalho a maioria encontra-se sozinha em casa (80.9%). Das pessoas que não trabalham sozinhas em casa, cerca de 47.8% encontra-se acompanhada por outra(s) pessoa(s) também em teletrabalho. As restantes estão acompanhadas por crianças (27.2%), pessoas adultas dependentes (7.2%), ou outras pessoas não dependentes, mas sem ocupação laboral.

O espaço para a realização do teletrabalho também foi uma dimensão avaliada, e percebe-se que a larga maioria das pessoas (87.7%) apresenta um espaço próprio para a realização do seu trabalho a partir de casa (ver Figura 11), o que possibilita outras condições de privacidade.

## Espaço para realização do teletrabalho

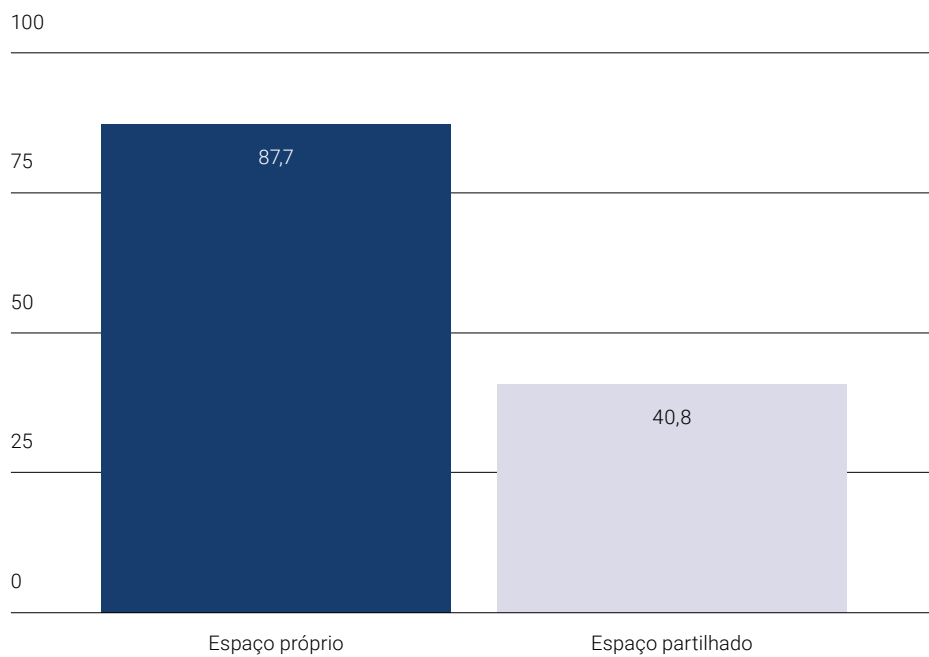


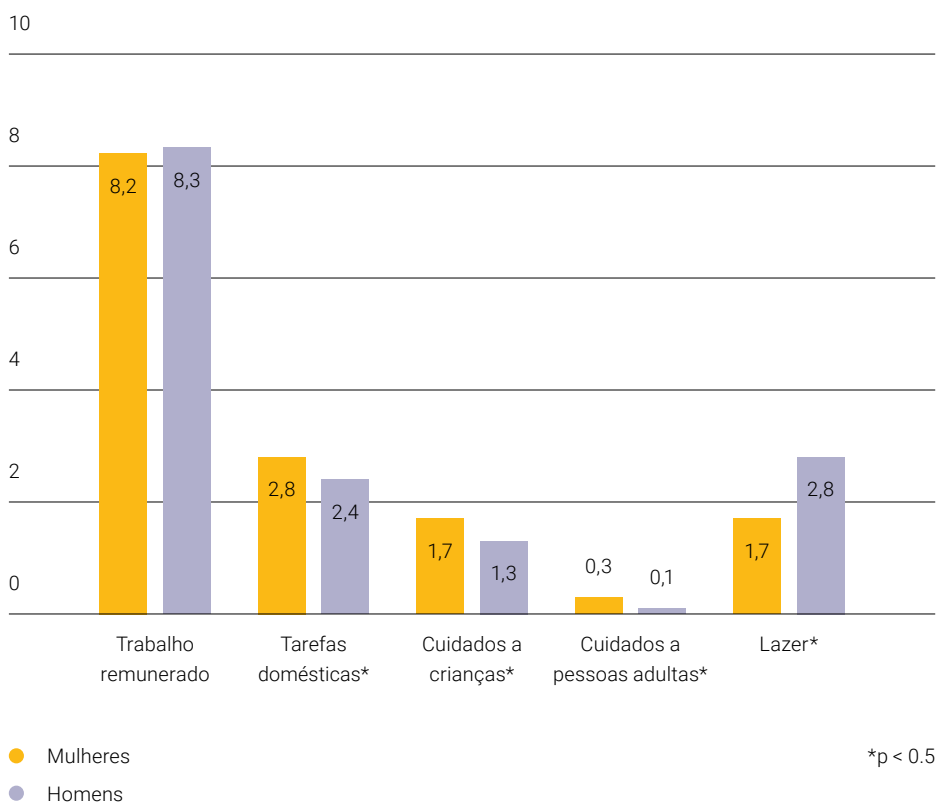
Figura 11 Espaço para a realização do teletrabalho

## – Diferenças de género no teletrabalho e nas conciliações familiares

Numa análise mais detalhada, procurou-se perceber as diferenças de género no que respeita ao tempo dedicado ao teletrabalho, mas também às tarefas domésticas e aos cuidados prestados a familiares e pessoas em coabitação.

De acordo com os dados do estudo realizado, nas pessoas que se encontram em regime de teletrabalho, não se observaram diferenças de género no que diz respeito ao tempo despendido para a realização do trabalho remunerado tanto os homens como as mulheres realizam teletrabalho numa média de 3.5 dias por semana, e durante um número médio diário de horas aproximado. No entanto, observam-se diferenças de género na quantidade de tempo dedicado às tarefas domésticas; aos cuidados a crianças; cuidados a pessoas adultas dependentes, sendo que as mulheres dedicam mais tempo a estas tarefas do que os homens, e os homens dedicam mais tempo às atividades de lazer (ver Figura 12).

### Numero médio de horas por dia despendidos



**Figura 12** Número médio de horas diárias despendidas em trabalho remunerado, tarefas domésticas, na prestação de cuidados a terceiros/as e em atividades de lazer

Atendendo à maior carga horária com tarefas domésticas e de cuidados prestados pelas mulheres, comparativamente aos homens, também se percebeu que as mulheres, mais do que os homens, entendem que o seu papel profissional tem uma interferência mais negativa com os seus papéis familiares. Neste sentido, a conciliação trabalho-família é mais difícil para as mulheres do que para os homens. Adicionalmente, quer as mulheres, quer os homens em regime de teletrabalho híbrido, percecionam uma maior interferência do trabalho na família, mas as mulheres percecionam esta interferência mais do que os homens quando trabalham exclusivamente a partir de casa (ver Figura 13).

### Conciliações trabalho-família e diferenças de género

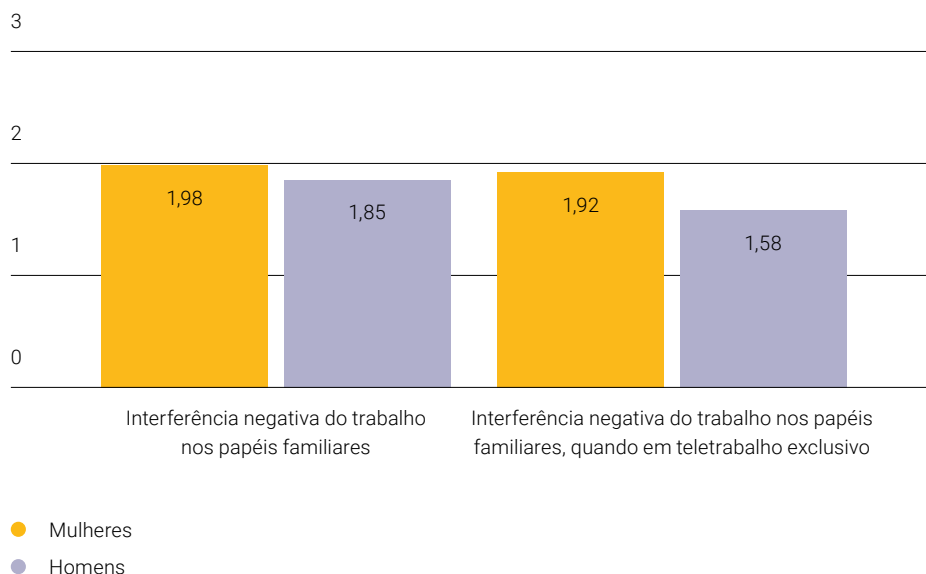


Figura 13 Diferenças de género nas conciliações trabalho-família

Uma curiosidade é o facto de as pessoas em regime de teletrabalho híbrido gastarem mais tempo em tarefas relacionadas com o trabalho, comparativamente com as pessoas em regime exclusivo de teletrabalho. Parece haver uma maior dificuldade na gestão de tempo laboral para as pessoas em regime teletrabalho híbrido.

### — Diferenças de género no bem-estar em função do teletrabalho

Sendo o bem-estar um indicador relevante de saúde mental (World Health Organization [WHO], 2021), tornou-se imperativo avaliar os níveis de bem-estar experienciados por estas pessoas. De uma forma global, e como ilustrado na Figura 14, as mulheres percecionam menores níveis de bem-estar, comparativamente aos homens, independentemente do regime de teletrabalho (híbrido vs. exclusivo). Atendendo aos indicadores apontados anteriormente, de uma maior carga horária na realização de tarefas domésticas e de prestação de cuidados, com uma carga horária semelhante ao nível do trabalho remunerado, é compreensível esta perceção de menores níveis de bem-estar individual pelas mulheres.

### Nível de bem-estar durante o teletrabalho\*

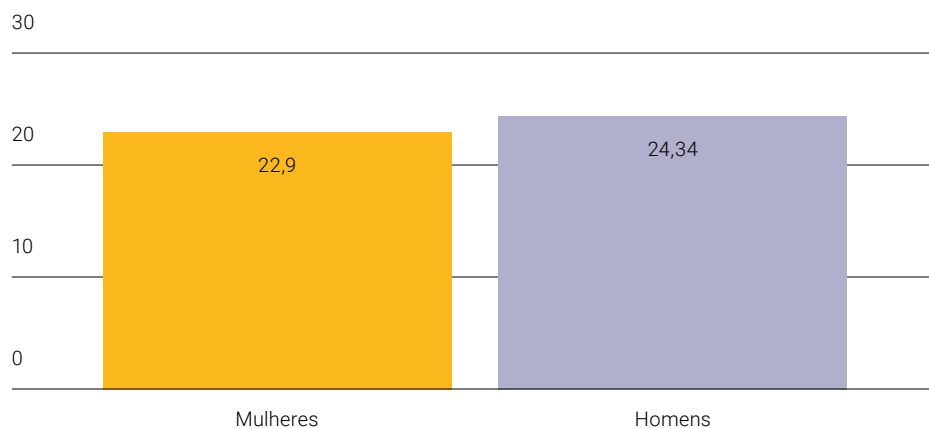


Figura 14 Diferenças de gênero nos níveis de bem-estar durante o teletrabalho

\*p < 0.5

### – Como são as vivências de conciliação das pessoas em teletrabalho pós-pandemia?

Como já ficou patente nos indicadores anteriores, no atual período pós-pandêmico, o teletrabalho continua a trazer desafios acrescidos para as mulheres, revelando continuidades nas desigualdades de gênero já conhecidas. Embora os níveis de bem-estar psicológico da nossa amostra sejam elevados e haja benefícios reconhecidos pela situação de trabalho a partir de casa, as configurações da conciliação pós-pandemia não são totalmente conhecidas. Assim, uma preocupação deste trabalho foi a de captar as diferentes modalidades de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal (equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar), de acordo com a abordagem taxonômica apresentada na Figura 15.

### – Perfis de conciliação no teletrabalho pós-pandemia:

No nosso estudo, encontramos um perfil maioritário de pessoas (cerca de 40%) com níveis baixos em todos os indicadores, isto é, com níveis baixos de interferência quer negativa, quer positiva, entre domínios, o que remete para um perfil de *Segmentação* com uma separação clara entre os domínios. No lado oposto, e com a menor representação (13%), temos um padrão designado por *Integração* e representa as pessoas que experienciam, simultaneamente, elevada interação positiva entre esferas, bem como elevada interação negativa. Surgem ainda dois perfis que correspondem a cerca de um quarto da amostra, cada com uma configuração em espelho: O perfil de Interação Negativa ou em *Desequilíbrio* (24% de participantes), em que as pessoas reportam os níveis mais baixos de interferências positivas e níveis elevados de interferências negativas, e o perfil de interação positiva ou de *Equilíbrio* (23%), com os valores mais baixos de interferência negativa e valores elevados de interferências positivas (figura 15 e 16).



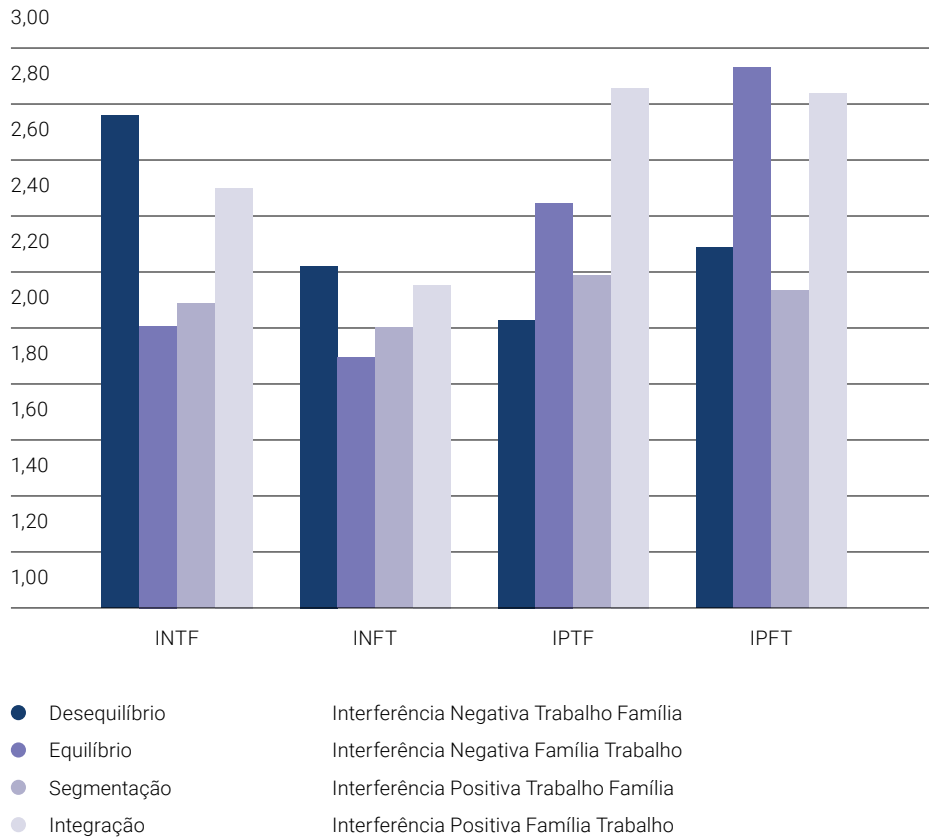


Figura 15 Caracterização dos perfis de conciliação teletrabalho – vida familiar

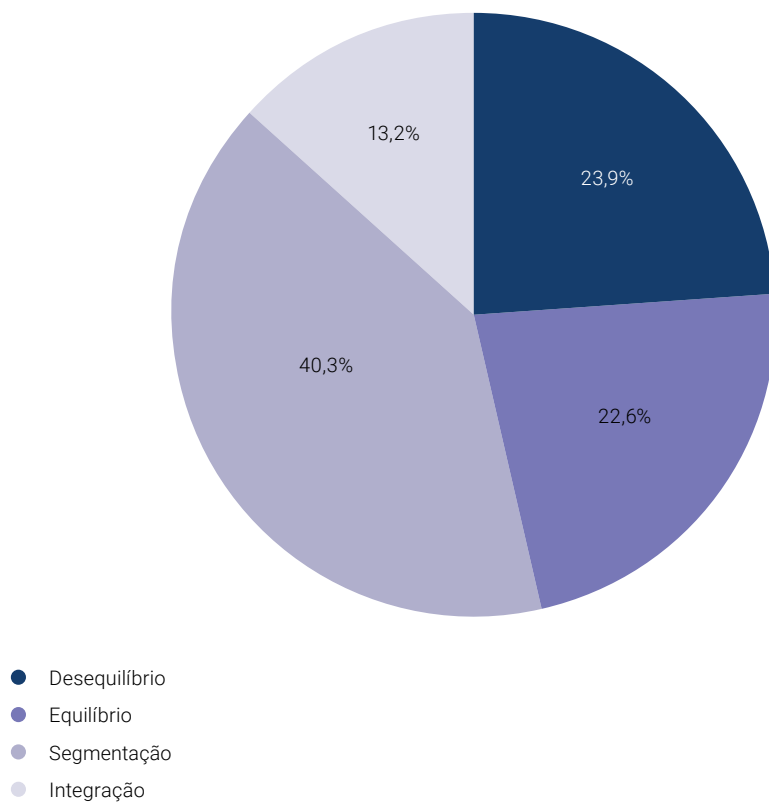


Figura 16 Distribuição dos perfis de conciliação teletrabalho – vida familiar

Uma análise mais detalhada destes perfis de conciliação revela que:

- Embora as mulheres estejam mais representadas em todos os perfis, dada a sua maior participação no estudo, proporcionalmente e significativamente, o grupo de pessoas *Segmentadoras* é composto por mais homens, enquanto o grupo de *Equilíbrio* é composto por mais mulheres (figura 17).
- O perfil de *Integração* tem (proporcionalmente) mais pessoas em regime de teletrabalho híbrido do que exclusivo, sendo que, nos restantes grupos, a distribuição proporcional é equivalente (figura 18).
- O grupo de pessoas *Integradoras* trabalha mais horas em trabalho remunerado por semana (M=8.96;DP=1.83) do que o grupo de pessoas *Segmentadoras* (M=7.95;SD=2.01).
- A idade e coabitação com filhos/s ou com companheiro/a, são independentes do perfil de conciliação.

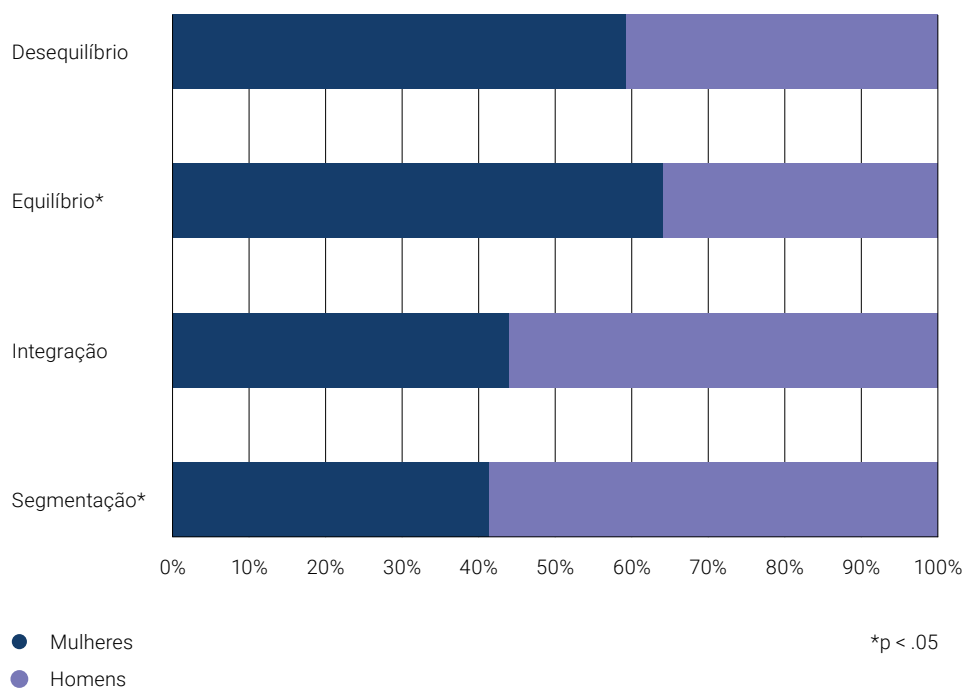


Figura 17 Distribuição proporcional por género e perfil de conciliação

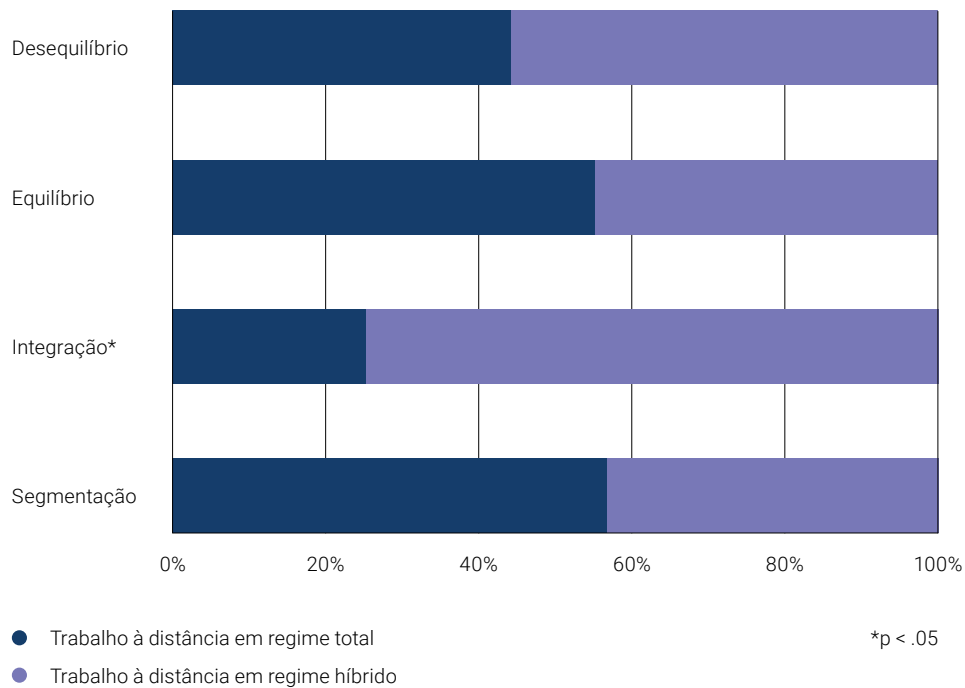


Figura 18 Distribuição proporcional por regime de teletrabalho e perfil de conciliação

### – Perfis de conciliação no teletrabalho pós-pandemia, bem-estar e relação com entidade empregadora:

Verificamos ainda que os perfis de conciliação têm uma relação diferenciada com a percepção de bem-estar. A avaliação de bem-estar pode ser feita a vários níveis, no entanto, neste estudo optou-se pela apreciação subjetiva de indicadores de vitalidade, autocontrolo e ansiedade, e analisámos também a satisfação com a experiência de teletrabalho. Verificámos que:

- As pessoas na tipologia em *Equilíbrio*, isto é, aquelas que possuem elevadas interferências positivas e baixos níveis de interferência negativa entre domínios, são as que apresentam níveis mais elevados de bem-estar. Em seguida, temos os perfis de *Integração* e *Segmentação* e, com menor nível de bem-estar, o perfil em *Desequilíbrio* (figura 19).
- O perfil caracterizado por uma conciliação mais *Desequilibrada* é o que está menos satisfeito com a situação atual de teletrabalho, sendo que ter uma abordagem de *Segmentação* ou *Integração*, na gestão das interferências, não se diferencia no que toca à satisfação com a situação atual (figura 20).

## Percepção de bem-estar

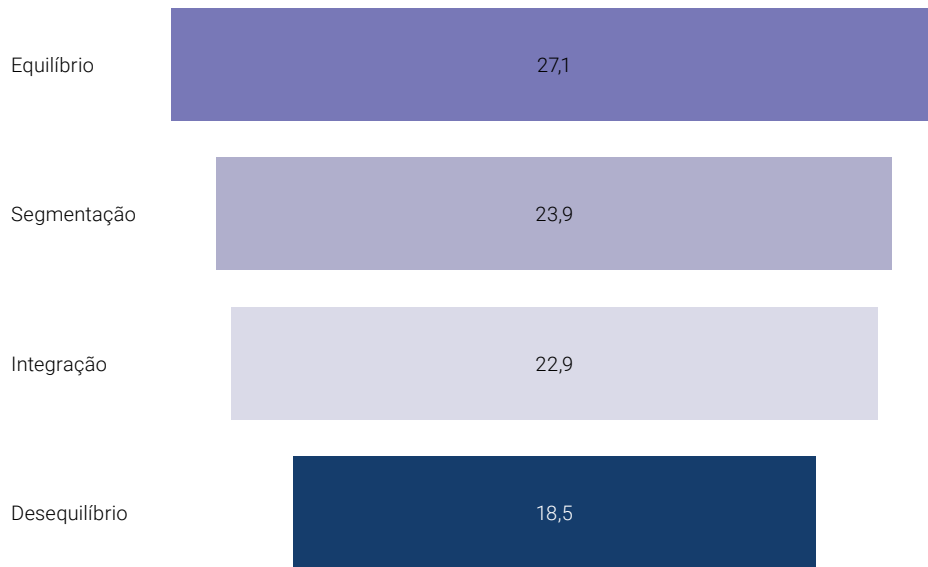


Figura 19 Percepção de bem-estar psicológico por perfil de conciliação

## Como avalia a sua experiência de teletrabalho em contexto de coabitação?

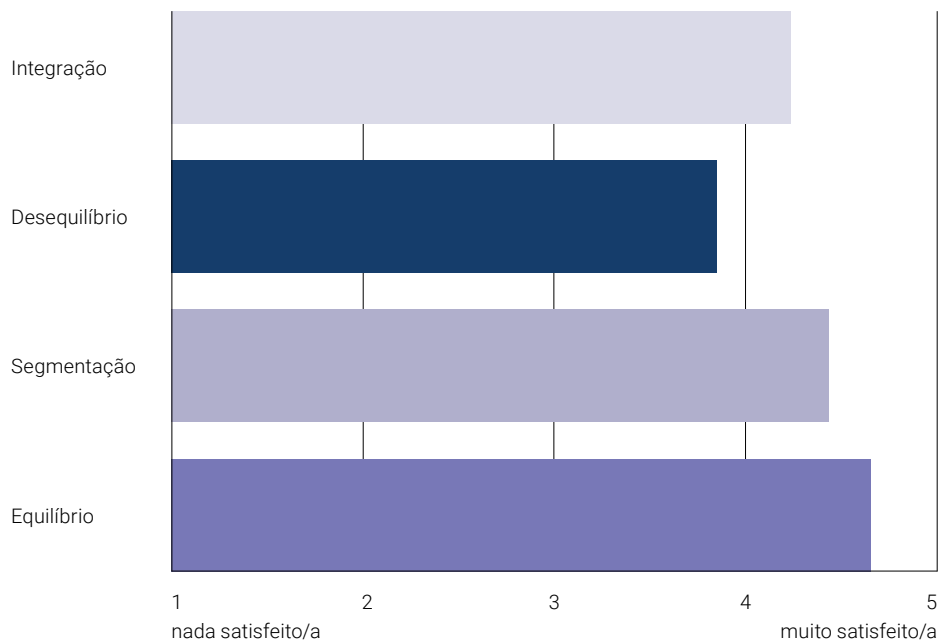


Figura 20 Satisfação com a situação de teletrabalho por perfil de conciliação

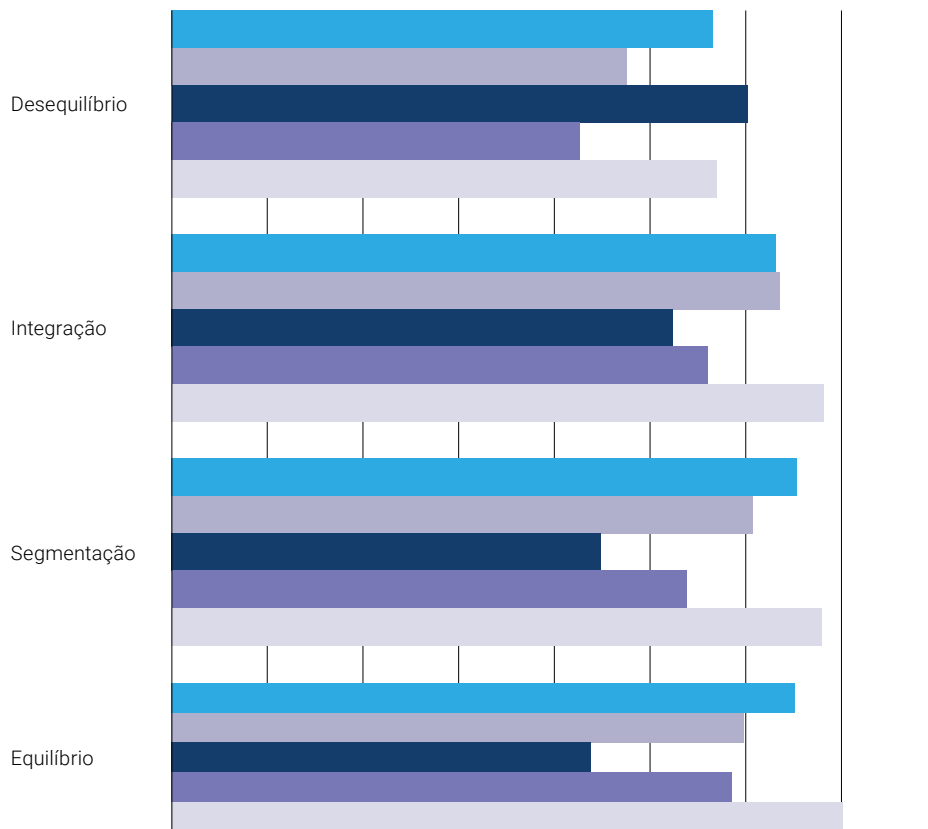
Procurando compreender qual o papel das organizações no equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, as pessoas participantes do estudo foram questionadas relativamente a um conjunto de fatores, incluindo apreciações subjetivas sobre o respeito à privacidade e tempos pessoais, apreciação sobre o interesse da entidade empregadora pelo bem-estar individual, e também uma análise das exigências colocadas à pessoa em teletrabalho.

Como ilustrado na Figura 21, verificamos que:

- O perfil de pessoas com maior *Desequilíbrio* entre o trabalho e vida pessoal (isto é, com mais interferências negativas e menos interferências positivas) é também aquele que menos considera a sua entidade empregadora como respeitando a sua privacidade e tempos pessoais, que vê esta entidade como pouco interessada em implementar medidas a favor do seu bem-estar e que menos considera a entidade empregadora como oferecendo oportunidades para a formação e promoção na carreira.
- É também o perfil de pessoas com maior *Desequilíbrio* que mais percebe um aumento das exigências à realização do trabalho, por comparação, sobretudo, com as pessoas com um perfil de *Equilíbrio* ou *Segmentação*.
- Relativamente à percepção de igualdade nos direitos e deveres com as restantes pessoas trabalhadoras da empresa, que não estão em situação de teletrabalho, não se apresentam diferenças entre os perfis de conciliação.

Vemos, assim, que a tipologia de conciliação em que estas pessoas se encontram está proximamente relacionada com a forma como as entidades empregadoras abordam a situação de teletrabalho e a pessoa trabalhadora.

## A minha entidade empregadora...



\*p < .05

- ... Confere-me os mesmos direitos e deveres das demais pessoas trabalhadoras da empresa com a mesma categoria ou com função idêntica
- ... Dá-me oportunidade de formação e promoção na carreira\*
- ... Tem-me colocado mais exigências na realização do meu trabalho.\*
- ... Mostra interesse e promove medidas a favor do meu bem-estar.\*
- ... Tem respeitado a minha privacidade e horário de trabalho e os meus tempos de descanso e de repouso, incluindo férias pagas.\*

Figura 21 Perceções sobre as práticas da entidade empregadora e perfis de conciliação

# Destaques

- A maioria das pessoas em situação de teletrabalho pertence a um perfil de baixa interação/Segmentação. Este facto pode estar relacionado com a utilização de estratégias mais fortes de separação entre as responsabilidades familiares e o trabalho. É interessante notar, também, que mais homens – que tipicamente são mais segmentadores, especialmente da sua vida familiar para o trabalho – estão mais representados neste perfil. As pessoas neste perfil tendem a considerar que as empresas onde trabalham respeitam a sua privacidade e o seu tempo individual e estão também particularmente satisfeitas com a situação atual do teletrabalho e do equilíbrio familiar.
- As pessoas em situação de teletrabalho híbrido estão mais representadas no perfil de *Integração* e este perfil apresenta bons indicadores de ajustamento (bem-estar, satisfação com situação e perceção positiva da entidade empregadora).
- O perfil de *Equilíbrio* é o que apresenta os melhores indicadores de ajustamento e melhor perceção da entidade empregadora, contudo menos de ¼ da amostra está incluída neste perfil.
- As pessoas em maior *Desequilíbrio* entre o trabalho e a vida pessoal são as que avaliam mais negativamente o modo como a sua entidade empregadora gere a dinâmica de trabalho à distância.
- Parece ser mais protetor evitar o negativo do que abordar o positivo, isto é, o perfil de *Segmentação* apresenta melhores indicadores de ajustamento do que o perfil de *Integração*. Isto pode ser entendido na situação específica das pessoas em teletrabalho, uma vez que, no teletrabalho, as fronteiras entre domínios estão mais esbatidas sendo o esforço para reduzir as interferências negativas mais saliente e, por conseguinte, protetor.
- Podemos concluir que existem diferentes abordagens ao equilíbrio entre trabalho e família no teletrabalho e que as pessoas estão satisfeitas com a situação de teletrabalho, têm preferências pelo modelo híbrido, e podem apresentar bons resultados ao nível do bem-estar e equilíbrio trabalho-família, sobretudo quando a entidade empregadora é vista como apoiante desta situação.

II.

Um estudo de caso sobre teletrabalho numa empresa portuguesa após a pandemia da COVID-19



# Objetivos

Nesta secção, e no âmbito das atividades 6 e 7 da segunda fase do projeto HomeWork, apresentamos um estudo de caso que teve como objetivo conhecer a forma como as práticas de teletrabalho foram implementadas e desenvolvidas numa empresa nacional, no rescaldo da pandemia. Especificamente, pretendeu-se (i) caracterizar a experiência organizacional na implementação do teletrabalho; (ii) aceder às práticas, dinâmicas e medidas de teletrabalho implementadas por uma empresa ao nível da organização do tempo e do trabalho, da gestão do desempenho e da produtividade, da comunicação, da segurança e saúde no trabalho e da conciliação entre a vida profissional e pessoal; e (iii) analisar a dimensão de género nas práticas de teletrabalho da empresa e na conciliação entre a vida profissional e pessoal.

# Metodologia

Esta secção apresenta um estudo de caso (Gerring, 2004) de uma empresa portuguesa onde o teletrabalho está atualmente a ser implementado. A investigação foi aprovada pelo comité de ética da FPCEUP (Ref.a 2023/07-06c). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 11 profissionais em cargos de chefia, observação não-participante e recolhidos dados junto do departamento de recursos humanos da instituição, permitindo compreender o funcionamento d'A *Empresa* e uma perceção geral do seu desempenho externo e interno.

Para garantir a confidencialidade e o anonimato, a organização onde foi realizado o estudo será mencionada como A *Empresa*, os/as participantes receberam nomes fictícios e todas as entrevistas foram anonimizadas durante a transcrição.

A *Empresa* é uma organização portuguesa de média dimensão que atua há mais de duas décadas a nível nacional e internacional. Entrevistámos diferentes cargos administrativos, diretores/as e chefes de equipa. Esta opção reflete a perspetiva organizacional que estas pessoas podem fornecer conhecimento integrador das experiências das/os trabalhadoras/es com quem trabalham mais diretamente, indo assim ao encontro dos objetivos da nossa investigação (Bañón & Sánchez, 2008).

A maioria das 11 pessoas entrevistadas tem uma licenciatura ou um mestrado, cinco mulheres e seis homens, e as suas idades variam entre 38 e 61 anos, com uma média de 50 anos. Os seus cargos vão desde chefes de equipa, chefes de serviço, chefes de departamentos específicos, a diretoras/es de serviço a diretoras/es gerais. Todas as pessoas que participaram no estudo gerem equipas em teletrabalho. Não são divulgados outros dados sociodemográficos das/os participantes para garantir a confidencialidade e anonimato.

O recrutamento decorreu num processo em duas fases. Em primeiro lugar, procurámos uma empresa nacional, independentemente da área de negócio ou atividade em que o teletrabalho fosse considerado. Para tal, utilizámos os canais digitais do projeto, do promotor do projeto, dos parceiros, da entidade financiadora e do gestor do projeto. Em segundo lugar, procedemos ao recrutamento dos/as participantes a entrevistar. Foi distribuído um formulário na *Empresa*. O consentimento informado foi partilhado e reciprocamente assinado. Todas/os as/os participantes foram informadas/os sobre a investigação e os seus objetivos antes de aceitarem explicitamente participar. O recrutamento de participantes terminou com a saturação teórica (Van Rijnsoever, 2017). Os dados foram recolhidos entre julho e setembro de 2023.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por um membro da equipa, com uma duração média de duas horas. Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas *verbatim*. Todos os dados transcritos foram guardados *online*, numa unidade segura e encriptada, à qual só se acede através de um *login* registado e autorizado.

Utilizámos a *Análise Temática Reflexiva* (AT) (Braun & Clarke, 2021) como estratégia analítica devido ao seu potencial para compreender os significados explícitos e implícitos das narrativas dos/as participantes, alinhando-se, assim, com o posicionamento

epistemológico do estudo como construcionista social (Burr, 1995), e com uma perspectiva alargada de género (e.g., Acker, 2006; Walby, 2020). O processo de análise foi desenvolvido por três investigadoras/es seguindo as seis etapas para o envolvimento dos dados, codificação e desenvolvimento de temas proposto por Braun e Clarke (2021).

# Resultados

No processo analítico, foram desenvolvidos quatro temas principais, que se interrelacionam entre si numa rede temática (Figura 22). Esses temas serão discutidos individual e criticamente a seguir.

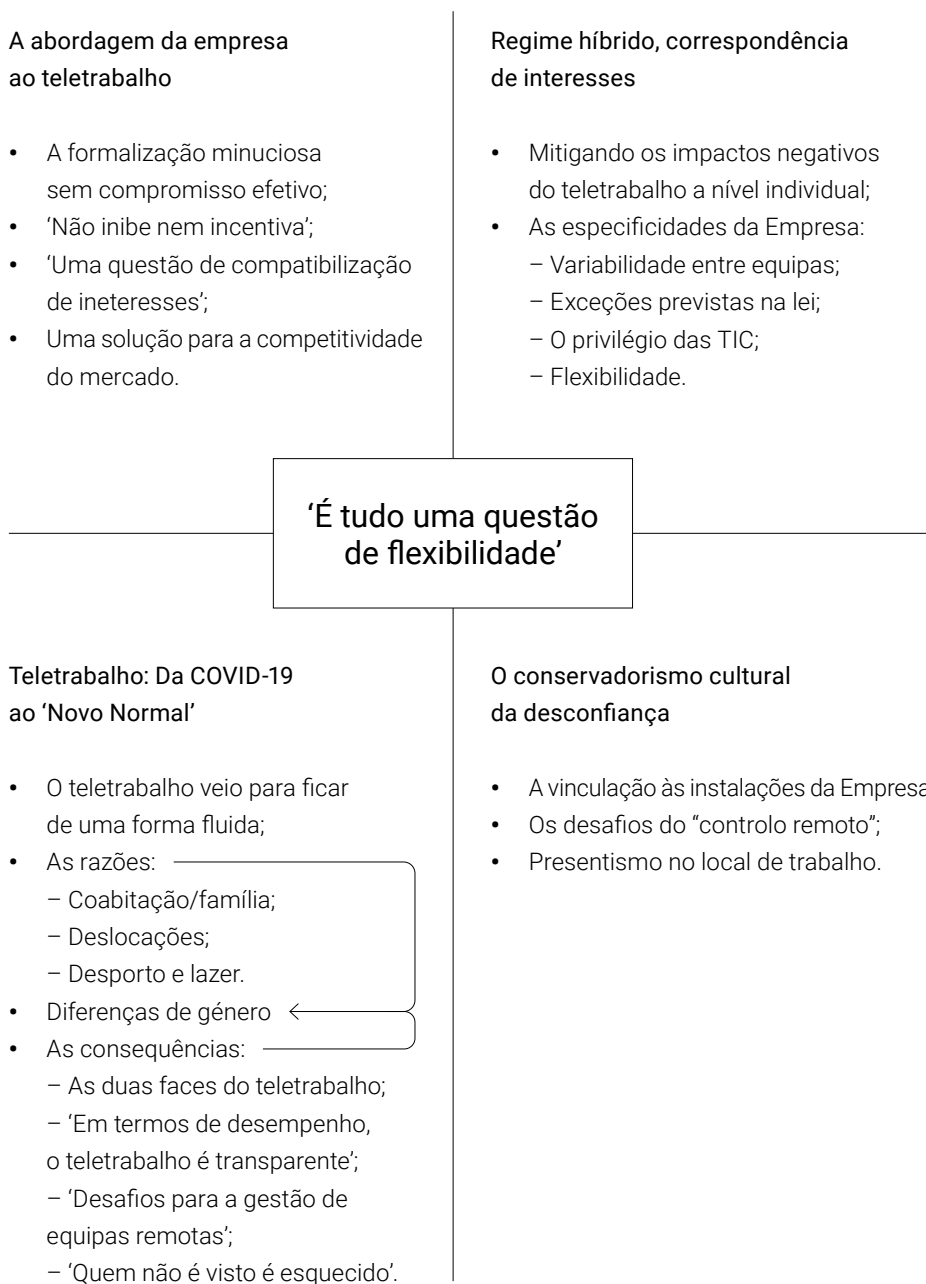


Figura 22 Mapa da análise temática

# A abordagem d'A Empresa ao teletrabalho

Relativamente à implementação do teletrabalho n'A Empresa, destaca-se a *formalização minuciosa sem compromisso efetivo*. A Empresa garante a higiene e a segurança durante o teletrabalho e cumpre todos os requisitos legais (Beckel & Fisher, 2022; Greer & Payne, 2014). A Empresa assegura que o/a trabalhador/a tem condições de trabalho em casa, recorre a inquéritos e registos fotográficos para realizar essa verificação e investe em equipamentos eletrónicos para o trabalho à distância (Mutiganda et al., 2022). Quanto à oficialização formal do teletrabalho, ela é facultativa, e o carácter renovável do contrato torna-a ineficaz, denunciando a atitude contida d'A Empresa em relação ao teletrabalho, como explica Ivo:

*"Cada pessoa que entra n'A Empresa recebe uma adenda ao contrato de trabalho, (...) e é por períodos de seis meses, portanto, é renovável, mas não há obrigação d'A Empresa de o continuar a fazer."* (Ivo)

Para além das medidas de teletrabalho apresentadas anteriormente, A Empresa só paga o subsídio de alimentação integral se as pessoas optarem por teletrabalhar apenas um ou dois dias por semana, dependendo do tipo de atividade e da equipa a que a pessoa está atribuída. Edgar explica melhor o que é o teletrabalho n'A Empresa:

*"A empresa não o promove, não o incentiva, mas também não o inibe. (...) Por exemplo, (...) se uma pessoa pedir três dias de teletrabalho, A Empresa não paga o subsídio de alimentação por inteiro."* (Edgar)

Assim, percebemos que A Empresa *não inibe nem incentiva o teletrabalho*, como explica o Edgar. Para além disso, o regime de teletrabalho n'A Empresa é também *"uma questão de compatibilização de interesses"* (Ivo) porque as pessoas que trabalham n'A Empresa estão muito interessadas no teletrabalho, salientando as vantagens do teletrabalho e manifestando a intenção de continuar e até, se possível, prolongar o período de teletrabalho, enquanto as chefias são menos favoráveis ao teletrabalho:

*"Eu diria que as regras que estão em vigor, penso que vão continuar a estar em vigor durante algum tempo. Claro que não vos escondo que (...) o entusiasmo dos gestores pelo teletrabalho não é... Não é extraordinário. (...) Por outro lado, as pessoas... que trabalham em áreas, digamos, menos qualificadas, veem enormes vantagens, quer em termos de poupança, quer em termos de gestão da vida familiar... e, portanto, há aqui uma questão, ao fim e ao cabo, de compatibilização de interesses, não é?"* (Ivo)

Na Empresa, a implementação do teletrabalho permite *uma questão de compatibilização de interesses* (entidade empregadora vs. trabalhadores/as) e apresenta *uma solução para a competitividade do mercado* (Morris et al., 2023; Mutiganda et al., 2022; Raišienė et al., 2021), como explica André, referindo-se à implementação do teletrabalho pela Empresa:

*“Acho que esta situação d’A Empresa tem mais a ver com não perder competitividade porque, de facto, é uma coisa que as pessoas valorizam muito hoje em dia.” (André)*

Por isso, n’A Empresa, o teletrabalho não é inibido nem incentivado, é uma forma de compatibilizar os interesses dos/as trabalhadores/as e das entidades empregadoras, sendo percecionado como uma mais-valia proporcionada pel’A Empresa. O teletrabalho surge como uma medida para responder às expectativas de algumas/alguns trabalhadoras/es, uma vez que é muito valorizado, tornando-as/os mais satisfeitas/os e motivadas/os, e funcionando, assim, como uma ferramenta de retenção de pessoal. No entanto, na ótica d’A Empresa, o teletrabalho deve ser coibido. Assim, a redução do subsídio de alimentação para quem teletrabalha mais de dois dias por semana ou o estabelecimento de um contrato temporário de teletrabalho representam essas medidas de contenção. Não obstante, ao aceder à abordagem d’A Empresa ao teletrabalho, compreendemos que o teletrabalho veio para ficar (Ameen et al., 2023; Caraiani et al., 2023; Raišienė et al., 2021).

# Teletrabalho: Da COVID-19 ao “novo normal”

A pandemia da COVID-19 levou a confinamentos, exigindo, assim, o teletrabalho (Arntz et al., 2020; Athanasiadou & Theriou, 2021; Caraiani et al., 2023). Muitas organizações, como a *Empresa*, aderiram massivamente ao teletrabalho durante a pandemia.

Atualmente, o teletrabalho já não é obrigatório. No entanto, muitas pessoas continuam a optar por trabalhar a partir de casa (Ameen et al., 2023). Assim, percebemos que *o teletrabalho veio para ficar* (Arntz et al., 2020; Caraiani et al., 2023), mas *de uma forma fluída*, como explica Ivo:

*“Eu diria que o teletrabalho, (...) estou convencido que veio para ficar de uma forma muito fluída. Tem de ser muito bem adaptado...(...) Portanto, hoje em dia, o que seria a minha reação epidérmica ao teletrabalho já não o é porque estou consciente de que é também o caminho a seguir. Penso que o caminho a seguir passa por esquemas de trabalho muito diversificados, tanto em termos de localização física como de teletrabalho. O mundo está a mudar tanto que acho que tudo será muito mais fluído.” (Ivo)*

Esta fluidez refere-se à flexibilidade dos formatos de trabalho, que discutiremos mais adiante (Beckel & Fisher, 2022; Mutiganda et al., 2022), mas também se refere à volatilidade das condições de trabalho, reconhecendo-as como mutáveis. Ivo explica que, inicialmente, teve alguma resistência ao teletrabalho, mas hoje reconhece que os formatos de trabalho mudaram, e agora o teletrabalho faz parte das organizações laborais.

Para além do facto de o teletrabalho ter vindo para ficar, percebemos que esta “nova realidade” (Arntz et al., 2020; Caraiani et al., 2023) é passível de acontecer devido à experiência com a pandemia da COVID-19, que apesar de inesperada, mostrou resultados muito positivos em termos da sua viabilidade (Santos et al., 2023). Sobre o sucesso da experiência do teletrabalho em tempos de pandemia, Gisela acrescenta:

*“Houve pessoas que disseram: ‘Descobri uma nova realidade, nunca imaginei que trabalhar a partir de casa me tornaria uma pessoa melhor, mais produtiva... sentindo-me melhor pessoalmente porque tenho mais tempo para a minha família (...) Aquelas duas horas por dia que costumava passar no trânsito, agora tenho tempo para passar com os meus filhos.’” (Gisela)*

Gisela ilustra o teletrabalho como o “novo normal”, possibilitado pela experiência de teletrabalho durante a pandemia, e anuncia o subtema: *As razões pelas quais as/os trabalhadoras/es optam pelo teletrabalho*. Estas razões podem ser encontradas nos inquéritos internos *d’A Empresa* e foram também partilhadas diretamente pelas/os trabalhadoras/es com os/as seus/suas chefes de equipa. Equilibrar o trabalho com a *coabitação/família*, poupar tempo e dinheiro nas *deslocações* e ganhar tempo para promover o bem-estar pessoal através do *desporto* e do *lazer* são as principais razões para a escolha do teletrabalho (Beckel & Fisher, 2022; Sullivan & Lewis, 2001; Tavares, 2017):

*“Tem a ver com questões de custos, para que as pessoas possam reduzir os seus custos de deslocação em tempo e dinheiro... Tem a ver com questões de conciliação da vida pessoal nalguns dias, questões com filhos, questões com familiares dependentes... (...) E depois um bocadinho aquela lógica da qualidade de vida.” (João)*

Estas razões têm implícitas, no entanto, *diferenças de género*. Por um lado, as mulheres solicitam o teletrabalho por razões ligadas ao equilíbrio familiar: cuidar dos/as filhos/as e dos/as adultos/as dependentes (Çoban, 2022; Crawford, 2022), enquanto os homens tendem a solicitar o teletrabalho para investir na qualidade de vida e ter mais tempo para o desporto e o lazer (Sullivan & Lewis, 2001):

*“Dos pedidos que nós temos tido de flexibilização (...) é sempre a mulher que é responsável pela criança, que é responsável pela escola (...) e, portanto, normalmente o pedido vem sempre da mulher e nunca do homem. (...) Nos meus 20 e tal anos de experiência, (...) não me lembro de um pedido de um homem a dizer: ‘Olha, eu preciso de flexibilizar o meu horário de trabalho porque tenho de ir buscar o meu filho à escola (...)’. Não. E eu tenho dezenas de exemplos de... mulheres que me fizeram esse pedido, portanto isso mostra que ainda há aqui um desequilíbrio.” (João)*

Estas *diferenças de género* revelam que a desigualdade de género persiste, sendo o peso das tarefas domésticas e dos cuidados familiares mais frequentemente atribuído às mulheres (e.g., Atkinson, 2022; Otonkorpi-Lehtoranta et al., 2022). Com o teletrabalho, as diferenças de género podem tornar-se visíveis e acentuadas (Arntz et al., 2020; Beckel & Fisher, 2022; Rinaldo & Whalen, 2023):

*“As mulheres, que já têm uma carga de trabalho mais pesada, quando estão a trabalhar remotamente, isso acentua-se... (...) um dia destes, não sei quem é que me dizia isto: ‘Ah eu até posso lavar a roupa entre reuniões... Eu até posso antecipar o jantar antes da hora de almoço’, e eu não ouço os homens a usar essa linguagem. Não me apercebo que, do lado dos homens, as vantagens que eles apontam para o teletrabalho se traduzem naquilo que, em termos de género, têm sido as grandes dissonâncias.” (Gisela)*

Como refere Gisela, o teletrabalho a partir de casa permite adiantar as tarefas domésticas e permite uma maior flexibilidade e conciliação na prestação de cuidados a terceiros (Sullivan & Lewis, 2001). No entanto, ao lavar a roupa ou antecipar o jantar, as mulheres estão a direcionar os seus ganhos de tempo para o exterior, anulando as suas prioridades pessoais e individuais, e não investindo no seu bem-estar (Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018). Os nossos resultados vão ao encontro do estudo de Çoban (2022), segundo o qual as mulheres, que poupam tempo graças ao teletrabalho e ao facto de não terem de se deslocar para o escritório, transferem esse tempo para a prestação de cuidados à casa e aos/as filhos/as, retirando-o ao investimento pessoal e à carreira.

Por isso, é também significativo destacar as *consequências do teletrabalho* apresentadas pelos/as gestores/as *da Empresa*, dando voz às experiências das/os trabalhadoras/es, mas também às suas próprias. Estas consequências vão ao encontro das razões anteriormente apresentadas: o teletrabalho poderá promover um maior bem-estar,



uma vez que reduz as deslocações pendulares, proporciona maior flexibilidade e disponibilidade para o lazer, para a família e/ou amigos/as, para as questões domésticas, aumentando, assim, a motivação e a produtividade (e.g., Atkinson, 2022; Lange & Kayser, 2022; Magalhães et al., 2020; Xiao et al., 2021), uma vez que as/os “colaboradores estão, sem dúvida, mais satisfeitos.” (André)

Os/as participantes também alertam para os perigos para a saúde mental dos/as teletrabalhadores/as (Majumdar et al., 2020; Toniolo–Barrios & Pitt, 2021). O teletrabalho pode aumentar o *stress*, a ansiedade e a fadiga através do presentismo e do isolamento social, podendo, também, o trabalho virtual promover a diminuição da atividade física, e resultar no aumento do número de horas de trabalho (e.g., Atkinson, 2022; Lange & Kayser, 2022; Magalhães et al., 2020; Niebuhr et al., 2022; Nijp et al., 2016):

*“Quando uma pessoa está em casa, às vezes, tem tendência a trabalhar mais, a trabalhar mais horas, porquê? Porque está em casa, porque não tem de sair para apanhar o autocarro para ir para casa, e quando está aqui [nas instalações da Empresa] sai às 18 horas e chega a casa às 20 horas. Em casa, ainda estão a trabalhar das 6 às 8 da noite, e isso passa despercebido... Não têm o stress do trânsito, aquele cansaço das deslocações, mas têm o desgaste físico e psicológico de um trabalho que, em vez de ser 8 horas por dia, se traduz em 10, 12 ou 14.” (Catarina)*

As duas faces do teletrabalho podem tanto beneficiar como prejudicar o/a trabalhador/a (e.g., Atkinson, 2022; Lange & Kayser, 2022; Magalhães et al., 2020). Assim, percebemos a *subjetividade* deste conteúdo e que depende das características pessoais, do contexto em que trabalham e do tipo de trabalho e tarefas a realizar, pelo que pode funcionar para algumas pessoas e ser desafiante para outras, pois o teletrabalho não se adequa a todos/as da mesma forma.

A nível individual, o teletrabalho pode ter dois lados, mas, para a *Empresa*, as consequências parecem ser maioritariamente benéficas. As/os participantes neste estudo revelaram consensualmente que: *“Em termos de desempenho, o teletrabalho é transparente”* (André). O desempenho do/a trabalhador/a não depende do seu local de trabalho ou, para explorar um tema posterior, não depende do controlo e da vigilância que uma empresa possa exercer sobre ele (Athanasiadou & Theriou, 2021; Crawford, 2022). Os/as participantes revelaram que:

*“Hoje sabemos (...) que não há perda de produtividade devido ao teletrabalho. (...) Portanto, não encontramos nenhum caso que nos faça duvidar desta conclusão. Nunca tivemos ninguém que tivesse um bom desempenho aqui e depois fosse para casa e tivesse um mau desempenho, nem nunca houve um milagre de alguém que tivesse um mau desempenho aqui e depois tivesse um bom desempenho em casa. (...) Portanto, em termos de desempenho, o teletrabalho é transparente.” (André)*

Esses resultados são consistentes com a meta-análise de Martin e MacDonnel (2012), que mostra uma relação positiva entre teletrabalho, desempenho e produtividade. As vantagens desta modalidade e os riscos para a produtividade parecem estar mais ligados ao desafio da gestão (González–González et al., 2022). Com esta exploração temática, percebemos, também, que existem *desafios para a gestão de equipas remotas*.

Gerir equipas em regimes híbridos de teletrabalho envolve desafios adicionais para conciliar os/as que estão n'A Empresa e os/as que trabalham remotamente (Dambrin, 2004; González–González et al., 2022; Greer & Payne, 2014; Karia & Asaari, 2016; Türkeş & Vuță, 2022).

Consequentemente, estes surgem na comunicação, especialmente com os/as teletrabalhadores/as, pois a comunicação é mais restrita, demorada se escrita, propensa a falhas e interpretações erróneas, e dependente da disponibilidade para chamadas. Por outro lado, parece haver ganhos na comunicação e no trabalho presencial, com resultados práticos e formas mais diretas de resolução de problemas:

*“Não há um dia em que eles [trabalhadores/as] não venham cá (...) ‘Oh Filipa, isto, isto e isto’, é muito mais rápido do que escrever no Teams (...) Depois o escrito é diferente do falado porque (...) uma vírgula, ou a falta de uma, pode ser... percecionada de forma diferente, não é? (...) E... e às vezes as pessoas não estão disponíveis, (...) e o trabalho fica pendente. Sim, e o contacto com as outras equipas... Resolver situações, ir lá acima e sentar-me com a outra pessoa e dizer ‘olha, eu tenho isto, isto, isto’, é muito mais ágil, muito mais eficiente do que fazer via Teams” (Filipa).*

Na sequência dos desafios apresentados anteriormente, salientamos o risco de desconexão interpessoal (da equipa) (Stoian et al., 2022) e de esquecimento das pessoas que não estão no local de trabalho. “Quem não é visto é esquecido” (André) refere-se não só à maior dificuldade de relacionamento pessoal entre os membros da equipa, mas também à criação de um maior distanciamento entre o/a gestor/a e a equipa, penalizando aqueles/as que não estão presentes no local de trabalho:

*“As pessoas em teletrabalho (...) perdem a ligação com as pessoas com quem trabalham, ou melhor, nem sequer a ganham. É mais difícil, com esta ideia de teletrabalho, manter as pessoas ligadas umas às outras e ligadas à empresa. Isto acontece organicamente. E mesmo nós, os gestores de equipa, não estamos propriamente preparados para esta realidade de ter pessoas a trabalhar remotamente, (...) esquecemo-nos delas muito facilmente (...). Há até situações em que fazemos reuniões e esquecemo-nos de telefonar à pessoa que está a trabalhar a partir de casa. Ainda não temos uma mentalidade suficientemente evoluída para escapar ao slogan: ‘Quem não é visto é esquecido’. E assim tendemos a esquecer as pessoas que estão em casa.” (André)*

A necessidade reside na preparação e formação dos/as líderes de equipa para saberem gerir tanto o trabalho presencial como o remoto, como articulá-los de forma independente e coletiva, e assim evitar que os/as teletrabalhadores/as sejam esquecidos/as (González–González et al., 2022; Karia & Asaari, 2016; Türkeş & Vuță, 2022).

Se voltarmos à dimensão de género e tivermos em conta que as desigualdades de género persistem e se manifestam através do equilíbrio entre teletrabalho e família/coabitação (Rinaldo & Whalen, 2023), sendo as mulheres mais sobrecarregadas com tarefas domésticas ou cuidados infantis (e.g., Arntz et al., 2020; Atkinson, 2022; Beckel & Fisher, 2022; Otonkorpi–Lehtoranta et al., 2022), podemos então interrogar-nos sobre o risco que o teletrabalho pode representar para as mulheres, tendo em conta

o potencial impacto nas suas carreiras (Rafnsdóttir & Júlíusdóttir, 2018). Se *“quem não é visto é esquecido”*, e se as mulheres são as que mais cuidam das/os filhos/as e as que mais ficam em casa para equilibrar trabalho, família e coabitação, poderá o teletrabalho ter algum impacto a longo-prazo na progressão da carreira das mulheres? Como concluiu Çoban (2022), o teletrabalho acarreta o risco de afastar as mulheres do trabalho profissional, tornando o seu trabalho precário e consolidando os seus papéis como donas de casa tradicionais, ilustrando, assim, as diferenças de género como consequência do teletrabalho.

# O conservadorismo cultural da desconfiança

Com os resultados discutidos até agora, introduzimos o conceito da flexibilidade, ao qual voltaremos quando explorarmos o organizador central da análise. Esta forma de trabalho flexível implica confiança nas/os trabalhadoras/es. No entanto, apercebemo-nos que, em Portugal, na relação empregador/a-empregado/a, pode existir uma crença cultural que começa com a desconfiança do/a trabalhador/a até prova em contrário, seguindo o “paradoxo da flexibilidade” (Athanasiadou & Theriou, 2021). Assim, perante uma *vinculação às instalações da Empresa*, muitas empresas poderão resistir a trabalhar fora das suas instalações, ou, como no caso da *Empresa*, encontrar uma forma de compatibilizar interesses e permitir o teletrabalho, mas com restrições e em pequena escala, como descrito. Parece-nos que esta resistência ao teletrabalho acontece porque muitas empresas partem de uma posição de desconfiança em relação à pessoa trabalhadora e investem fortemente em mecanismos de vigilância e controlo que funcionam melhor presencialmente (Dambrin, 2004; González-González et al., 2022; Karia & Asaari, 2016):

*“Ainda existe a perspetiva empresarial de que, em teletrabalho, as pessoas não estão realmente a trabalhar. Vão estar a ver televisão, vão estar a ver uma série, e depois vão trabalhar só um bocadinho em alguma coisa. (...) Há muito medo, preocupações, tipo ‘não...’, pronto.”* (Bruno)

A monitorização das/os trabalhadoras/es à distância traz desafios acrescidos (Fairweather, 1999). Para além dos desafios de trabalhar com equipas híbridas, como já foi referido, nesta exploração temática os *desafios do “controlo remoto”* parecem ser os desincentivos organizacionais para regimes de teletrabalho e flexibilidade mais arrojados. Uma vez que é difícil controlar se uma pessoa está a trabalhar ou a ver televisão em casa, muitas empresas podem estar relutantes em avançar com abordagens mais arrojadas de teletrabalho (González-González et al., 2022; Raišienė et al., 2021). Note-se que este pensamento cultural também lança dúvidas sobre a produtividade, que, pelo contrário, de acordo com os/as chefes de equipa entrevistados/as, não é afetada pelo teletrabalho porque, em termos de desempenho, como afirmado anteriormente, “o teletrabalho é transparente”.

*“E sobre a produtividade das pessoas, se estão em teletrabalho ou não, (...) se estão motivadas e gostam, parece-me que vão ser bons profissionais aqui ou em casa, (...) isto não é uma questão, se calhar há aqui algum conservadorismo, uma espécie de pensamento cultural coletivo.”* (Diana)

Neste excerto, Diana também ilustrou o subtema que se configura como *presentismo no local de trabalho*, o ato de comparecer fisicamente no local de trabalho sem estar nas condições de saúde física e/ou psicológica necessárias para o desempenho da sua atividade laboral (Beckel & Fisher, 2022; Tavares, 2017):

*“As empresas, a nível mundial (...) continuam a pensar que o presentismo é trabalho, e não é. Eu vejo pessoas que estão aqui até às 21 horas e não estão a trabalhar. E vejo pessoas que saem às 5 da tarde para ir buscar*

*os miúdos, e (...) fizeram... milagres nesse dia! Não sei como é que fizeram tanto! Não podemos continuar a avaliar pelo 'a pessoa está cá, não está cá, sorri, não sorri', temos de avaliar pelo resultado." (Diana)*

Esta discussão sobre o presentismo leva-nos a convidar as empresas a avaliar o trabalho por objetivos e não por horas de trabalho (Beckel & Fisher, 2022; Tavares, 2017). E, no teletrabalho, se o/a trabalhador/a ficar em casa porque está doente, não significa que não esteja a trabalhar. É importante considerar o risco de exaustão dos/as trabalhadores/as quando confrontados com valores corporativos que enfatizam a quantidade em vez da qualidade (Tavares, 2017; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Retomando o exemplo do Bruno sobre ver televisão enquanto se trabalha, diríamos mesmo que ver alguma televisão ou outra atividade recreativa durante o período de trabalho pode ter enormes benefícios para o bem-estar pessoal e, conseqüentemente, para a motivação dos/as trabalhadores/as e, assim, para o sucesso empresarial.

# Regime híbrido, correspondência de interesses

Tal como referido na literatura, o teletrabalho híbrido parece ser preferido (e.g., Stoian et al., 2022) tanto pela Empresa como pelos/as seus/suas trabalhadores/as, de acordo com os seus chefes de equipa:

*“E também vos posso dizer que todos eles [trabalhadores/as] acham que o teletrabalho a 100% seria mau. Eles acham que o sistema híbrido é o melhor porque eles também gostam de estar com os colegas, gostam de vir para o escritório, gostam de conviver, também acham que é bom sair de casa (...), e acham que esta dinâmica mista, o híbrido, acaba por ser um sistema adequado.”* (Catarina)

A descrição de Catarina mostra que trabalhadores/as também encontram vantagens em trabalhar nas instalações da Empresa devido à maior consolidação e promoção das relações interpessoais (Stoian et al., 2022), *mitigando* assim os *impactos negativos do teletrabalho a nível individual* (Hamouche, 2020; Toniolo–Barrios & Pitt, 2021). É também claro para a Empresa que trabalhar permanentemente à distância tem algumas desvantagens:

*“O sistema híbrido (...) É o preferido, é o que funciona melhor... mesmo do ponto de vista da empresa (...) embora se consiga manter algumas dinâmicas de trabalho de equipa à distância, como tivemos, por exemplo, durante o período da pandemia, mas percebe-se que se perde alguma coisa em termos de relacionamento, em termos de trabalho de equipa, ok?”* (Bruno)

Estas desvantagens são expressas pela direção da Empresa sob a forma de preocupações quando as pessoas se ausentam do local de trabalho. Na equipa da Helena, por exemplo, onde adotaram um dia de teletrabalho por semana, ela explica:

*“Se estivermos em teletrabalho à terça-feira, mas na segunda e na quarta-feira estivermos a trabalhar no terreno, e depois viermos aqui à quinta e à sexta-feira (...) Quando se entra na sala de reuniões... vê-se um monte de cadeiras vazias. E depois: ‘Ei, onde é que eles estão? O que é que se passa? (...) Onde é que ele ou ela está?’ (...) e eles [a administração] começam a ficar nervosos, digamos assim...”* (Helena)

No excerto de Helena, é clara a preocupação da administração com as ausências do pessoal, reforçando as preocupações e resistências da Empresa ao teletrabalho. No entanto, também traz à tona as *especificidades da empresa*. Para além da variabilidade entre equipas, algumas equipas podem optar pelo teletrabalho durante um dia por semana, e outras dois.

Existem exceções previstas na lei. As pessoas com filhos/as até um ano de idade podem, na Empresa, teletrabalhar na totalidade sem penalizar o seu rendimento. A Empresa contempla ainda *“situações excecionais, mesmo ao abrigo da lei, que permitem períodos mais longos de teletrabalho (...) situações de crianças com...*

com deficiência, por exemplo” (João). Existem ainda alguns casos muito excepcionais devido à distância geográfica, que foram autorizados para teletrabalho permanente. No entanto, existe outra exceção ao privilégio assumido: a equipa de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O privilégio das TIC refere-se às pessoas da equipa de TIC, que podem teletrabalhar exclusivamente, ou quase exclusivamente, sem perda de rendimento, devido à competitividade desta área. Considerando a dificuldade de contratação e retenção de pessoal de TIC, o teletrabalho, neste caso, é uma ferramenta que torna *A Empresa* apelativa (Morris et al., 2023; Mutiganda et al., 2022), como explica Bruno, referindo-se a TIC:

*“Eu preciso de contratar uma pessoa com um determinado perfil, senão não consigo, ok? Então eu uso o teletrabalho total (...) E como há escassez de recursos em tecnologia, (...) acaba por ser inevitável.”* (Bruno)

Além disso, nesta empresa, as pessoas que ocupam cargos de gestão não são incentivadas a trabalhar em regime de teletrabalho, mas têm a possibilidade de o tornar mais flexível. Quando necessário, podem trabalhar a partir de casa para satisfazer necessidades pessoais, familiares ou outras necessidades de equilíbrio. Leonardo explica esta flexibilidade:

*“O teletrabalho ao nível da gestão (...) não faz sentido (...) não é produtivo, não é... não tem em conta o que é melhor para a organização (...). Isso não quer dizer que não haja flexibilidade, e há...”* (Leonardo)

Filipa explica que, para a maioria das/os trabalhadoras/es, é possível fazer uma adenda formal ao contrato e implementar um sistema de teletrabalho híbrido, como já foi referido, contudo,

*“Na Empresa, não é suposto os gestores trabalharem em regime de teletrabalho. Há, no entanto, um regime flexível. Se eu quiser, por exemplo, ficar em casa hoje, obviamente que ninguém me vai dizer que não, e eu fico, mas não tenho aquele formalismo do teletrabalho como eles [outros/as trabalhadores/as] têm no contrato de trabalho.”* (Filipa)

A descrição deste modelo anuncia o organizador central desta análise. *A Empresa* apresenta uma abordagem próxima da flexibilidade (Morris et al., 2023; Stoian et al., 2022; Sullivan & Lewis, 2001), não só para as/os trabalhadoras/es que podem flexibilizar o seu horário ou local de trabalho, ocasionalmente e excepcionalmente, se devidamente justificado, como para evitar faltar ao trabalho e permitir a continuação do trabalho, mas também para os/as gestores/as de equipa, que assumem a autogestão e a flexibilidade do seu trabalho.

# “É tudo uma questão de flexibilidade”

“É tudo uma questão de flexibilidade” (Helena) é o organizador central da análise. As explorações analíticas levam-nos ao *Flexwork*: uma forma de trabalhar centrada em práticas flexíveis que se adaptam às necessidades do/a trabalhador/a (De Menezes & Kelliher, 2011; Kinsella et al., 2021). O trabalho flexível permite que as pessoas trabalhadoras ajustem o seu horário, as horas de trabalho, o local de trabalho, a forma de trabalhar ou as férias (e.g., De Menezes & Kelliher, 2011; Richardson, 2010). Neste enquadramento as/os trabalhadores/as podem ter horários flexíveis de início/fim ou trabalhar a partir de casa, utilizando tecnologias da informação e da comunicação. Através desta prática flexível, as pessoas trabalhadoras podem ajustar o seu trabalho às necessidades quotidianas.

Por exemplo, o trabalho flexível significa escolher os dias em que se quer trabalhar mais e os dias em que se quer trabalhar menos, o local de trabalho e a possibilidade de trabalhar por projetos ou objetivos, e não por dias ou horas. Considerar o formato de trabalho baseado em objetivos resolveria o desafio apresentado pela *Empresa* ao discutir o conservadorismo cultural da desconfiança e a dificuldade de monitorizar teletrabalhadores/as. Trabalhar por objetivos significaria verificar as metas de trabalho e não a postura do/a trabalhador/a, o tempo passado ao computador ou o número de pausas, por exemplo, com impacto no presentismo.

As/os participantes e a maioria das pessoas em teletrabalho na *Empresa*, pela voz das suas chefias, reconhecem as vantagens do trabalho flexível. Estas vantagens centram-se, sobretudo, em ganhos no equilíbrio trabalho-vida-família, bem-estar, satisfação no trabalho e produtividade (e.g., Atkinson, 2022; Martin & MacDonnell, 2012; Xiao et al., 2021).

Apesar das resistências e dos desafios do trabalho flexível, como a redução da sociabilidade, a maior individualização, a perda de coesão entre equipas e até o desafio do controlo das equipas (e.g., Atkinson, 2022; Fairweather, 1999; Magalhães et al., 2020; Niebuhr et al., 2022), podemos dizer que a *Empresa* se aproxima deste modelo ao trazer a flexibilidade para a gestão do trabalho, sobretudo para as chefias e, em certa medida, para os/as trabalhadores/as.

*“Um dia destes, disse ao meu chefe (...) ‘Olha engenheiro, amanhã tenho de ficar em casa porque vem aí o homem do gás’ (...) e então fiquei em casa em teletrabalho. Por exemplo, ontem fui a uma reunião (...) Saí de lá, eram quase 17h30, e já não compensava voltar à empresa. Por isso, fui diretamente para casa. Fiz alguns telefonemas pelo caminho, tratei de outras coisas, e depois fui para a minha aula de pilates com calma e serenidade... Hoje estou aqui às 8.30 da manhã, é isso... É tudo uma questão de flexibilidade!” (Helena)*

Mais do que ter uma adenda ao contrato a indicar os dias em que Helena vai trabalhar a partir de casa, destaca a possibilidade de trabalho flexível, de flexibilizar as coisas de acordo com as suas necessidades. André também demonstra esta dinâmica e as vantagens para a *Empresa* e para os/as trabalhadores/as:



*“Imaginemos que, numa sexta-feira, de repente, uma pessoa tem uma consulta no centro de saúde perto de casa. Nesse dia, vai ao centro de saúde e depois fica em casa em teletrabalho para ser mais prático e mais rápido (...), por isso facilitamos estas situações. Também utilizamos muito o teletrabalho para gerir estas situações. É bom para ele [o trabalhador], é bom para nós [A Empresa].” (André)*

A partir do excerto de André, percebemos que A Empresa está a assegurar a continuidade do trabalho, evitando a ausência do/a trabalhador/a, mas também demonstra alguma preocupação com o bem-estar dos/as trabalhadores/as e com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aproximando-se assim do modelo de trabalho flexível que estamos a explorar:

*“Criar as nossas, as melhores condições possíveis que não tenham impacto na operação, mas que permitam às nossas pessoas virem, terem qualidade de vida, gerirem as suas questões pessoais da melhor forma, (...) com uma política de horários flexíveis, (...) de mudança de turnos... que são distribuídos por todas as áreas operacionais. Portanto, eu acho que, desse ponto de vista, nós somos uma empresa que se preocupa com..., claro que dentro dos limites, e os limites são sempre a qualidade da operação, (...) conseguir equilibrar a vida pessoal e profissional dos nossos colaboradores.” (João)*

Este estudo mostra-nos que o teletrabalho veio para ficar, de forma fluida, adaptando-se às necessidades das pessoas trabalhadoras sob a forma de trabalho flexível, embora com contenção e cuidado, pois o trabalho flexível também tem as suas duas faces: se, por um lado, pode ser benéfico, por outro também pode trazer desafios e implicações prejudiciais com muitos processos de adaptação e re/regulação. Além disso, percebemos que as implicações do teletrabalho podem destacar-se no nível individual/pessoal (Ajzen & Taskin, 2021), enquanto, na Empresa, destaca-se um impacto positivo no desempenho organizacional, e um impacto negativo no comportamento organizacional (Caraiani et al., 2023).

# Destques

- Existe ainda algum conservadorismo cultural da desconfiança sobre o desempenho das/os teletrabalhadoras/es;
- Teletrabalho como forma “transparente” quanto à produtividade;
- É importante contrariar o «paradoxo da flexibilidade»: as/os trabalhadoras/es exigem alguma flexibilidade e autonomia em termos espaciais e temporais, mas a entidade empregadora estabelece, simultaneamente, procedimentos rígidos para garantir a eficiência do trabalho, inibindo a flexibilidade (Athanasiadou & Theriou, 2021);
- Teletrabalho pode funcionar como solução para responder à competitividade do mercado de recrutamento de recursos humanos (Morris et al., 2023; Mutiganda et al., 2022; Raišienė et al., 2021);
- O teletrabalho faz parte do “novo normal” (Ameen et al., 2023; Caraianni et al., 2023; Raišienė et al., 2021): as/os trabalhadoras/es manifestam a sua preferência pela manutenção de um regime híbrido de trabalho à distância, que se revelou viável em tempos de pandemia da COVID-19 (Ameen et al., 2023);
- O teletrabalho levanta desafios acrescidos para a gestão de equipas sobretudo para não esquecer/ignorar quem se encontra remotamente;
- As desigualdades de género podem ser acentuadas com o teletrabalho (Arntz et al., 2020; Beckel & Fisher, 2022), reproduzindo padrões duplos nas tarefas domésticas e de prestação de cuidados (e.g., Atkinson, 2022; Otonkorpi–Lehtoranta et al., 2022).
- É importante que se desenvolva um tipo de trabalho flexível, adaptado à diversidade de cada pessoa/situação, formalmente concebido, com o necessário enquadramento estrutural e organizacional, mas com barreiras permeáveis.

# Considerações Finais



# Conclusões

O caminho para alcançar e construir o presente Livro Branco fez-se na intersecção de diferentes abordagens, e preenchido por variados marcos socioeconómicos, novidades empíricas, e concretizações teóricas de conceitos em constante mutação.

Apesar do teletrabalho ser uma possibilidade já conhecida e implementada, em alguns setores, e estar regulado no enquadramento jurídico português mesmo antes da crise da COVID-19, o momento pandémico foi profundamente transformador dos usos do mesmo. O envio massivo de trabalhadores/as para casa, como estratégia de mitigação durante os períodos de confinamento obrigatório, levantou desafios às entidades empregadoras e aos/às trabalhadores/as. Impuseram-se prioridades de ordem logística, sendo necessária uma rápida adaptação das condições de que cada trabalhador/a dispunha na sua residência, para que pudesse realizar teletrabalho, com todos os desafios associados a este processo.

Mas, findo o momento pandémico, a experiência parece ter despertado, para muitos/as trabalhadores/as, novos olhares sobre o trabalho e os equilíbrios entre as várias dimensões da vida, com um renovado interesse pelo trabalho a partir de casa. A poupança de tempo e custos associados às deslocações, e a rentabilização dos mesmos para a melhoria da qualidade de vida, pessoal e familiar, estão entre as principais razões que levaram a uma reivindicação pela continuidade desta modalidade de trabalho, após o momento de crise, por parte dos/as trabalhadores/as. Para outros/as, prevaleceu o olhar sobre as dificuldades sentidas, e às quais será necessário atender. Destaca-se, por exemplo, o isolamento social, o *stress*, a fadiga, as horas excessivas em frente a um ecrã, ou ainda o aumento do número de horas de trabalho, quer pela dificuldade em desconectar, quer pela reconversão do tempo de deslocação em horas de trabalho.

Também para as entidades empregadoras, a experiência dos últimos anos tem levado a reflexões sobre os custos-benefícios das modalidades tradicionais de trabalho. Algumas entidades optaram pela manutenção das transformações impostas pela pandemia, tendo continuado a apostar no teletrabalho e na melhoria das condições para o mesmo, enquanto reduziam ou eliminavam espaços físicos para a realização do trabalho. Outras apresentaram reservas a esta modalidade e procuraram reestabelecer as condições de trabalho pré-pandémico, pondo em evidência um conservadorismo cultural na forma como pensam o trabalho, assente na desconfiança sobre o trabalho não supervisionado, no presentismo, e nos mecanismos de controlo de trabalhadores/as como garantia da manutenção do desempenho dos/as mesmos/as.

O que parece evidente é que esta modalidade veio para ficar. Uma grande parte dos/as trabalhadores/as não é indiferente aos seus benefícios e reivindica a modalidade, e as próprias entidades empregadoras, quer tenham ou não preferência pelo teletrabalho, reconhecem-no como uma inevitabilidade, até do ponto de vista da competitividade, ao nível do recrutamento.

O teletrabalho em regime híbrido é aquele que parece compatibilizar melhor os interesses e necessidades das entidades empregadoras e dos/as trabalhadores/as, e o *flexwork* – isto é, uma forma de trabalhar que permite aos/às trabalhadores/as ajustarem o seu horário, horas de trabalho, local de trabalho, entre outros aspetos – formalmente concebido, com o necessário enquadramento estrutural e organizacional, mas com barreiras permeáveis, parece ser a modalidade mais proveitosa para a melhoria da qualidade de vida dos/as trabalhadores/as.

Os dados recolhidos ao longo do projeto levantam questões em torno das próprias abordagens ao trabalho, das motivações várias que trabalhadores/as apresentam para requerer o teletrabalho, o próprio facto desta ser uma escolha consciente e informada, uma inevitabilidade por necessidade, ou até uma imposição da entidade empregadora.

O presente Livro Branco pretende-se um espaço de reflexão que reserva um olhar sobre o teletrabalho com uma lente de género, em particular, no que respeita às conciliações entre o teletrabalho e a coabitação. A esse nível, os dados recolhidos no âmbito deste projeto são inequívocos e vão ao encontro do já refletido na literatura internacional: no teletrabalho, os papéis sociais de género tradicionais são reproduzidos e reforçados, espelhando desigualdades estruturais persistentes na sociedade. Embora as mulheres dediquem o mesmo número de horas ao trabalho formal remunerado, em teletrabalho, do que os homens, elas dedicam mais tempo a atividades domésticas e de cuidado a crianças e a pessoas adultas. Ao invés, os homens dedicam mais tempo a atividades de lazer do que as mulheres. Conclui-se, portanto, que os benefícios que o teletrabalho traz à vida de trabalhadores/as são canalizados para diferentes finalidades: no caso das mulheres, para a conciliação entre o trabalho e a família, e no caso dos homens, para o lazer, o que se traduz num reforço dos papéis tradicionais de género, com prejuízos para o bem-estar das mulheres.

Adicionalmente, o facto de o teletrabalho facilitar as dinâmicas domésticas e familiares, e destas responsabilidades ainda recaírem desproporcionalmente sobre as mulheres, leva a que estas percecionem mais vantagens nesta modalidade para a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, e recorram mais ao teletrabalho. Consequentemente, as mulheres são também desproporcionalmente afetadas pelos impactos negativos do próprio teletrabalho, designadamente a invisibilização e esquecimento destas trabalhadoras, a exposição a riscos acrescidos ao nível da saúde ocupacional, física e mental, o isolamento, entre outros. Apesar disso, se estes riscos forem mitigados, o teletrabalho pode ter, também, o potencial de contribuir para a igualdade de género e de facilitar o acesso e a qualidade do trabalho. É nessa dupla faceta que o teletrabalho encontra a sua complexidade e potencial, dependendo da sua aplicabilidade.

# Noruega: exemplo de uma abordagem diferente ao teletrabalho

Como temos vindo a explorar neste Livro Branco, falar em teletrabalho implica uma noção abrangente de práticas profissionais passíveis de serem realizadas de forma remota com recurso a ferramentas digitais. Em linha com esta definição, pretende-se, nesta secção, fazer presente alguns pressupostos e boas práticas sobre teletrabalho a partir do modelo de regulamentação da Noruega e, assim, refletir sobre potencialidades de enriquecimento das políticas públicas desenvolvidas em Portugal.

Em primeiro lugar é importante clarificar que a Noruega não possui legislação específica sobre esta temática. Toda esta discussão integra uma lei mais abrangente relativa à proteção de trabalhadores/as no geral, do seu ambiente de trabalho (*Arbeidsmiljøloven*) e suas regulamentações (*Forskrifter*). Como inspiração para orientações e medidas que se apliquem, surgem as normativas e regulamentações desenvolvidas pela União Europeia para os seus Estados-membros. Neste sentido, podemos confirmar que o trabalho à distância, ou teletrabalho, não é uma prioridade laboral, estando apenas genericamente regulamentado.

Apesar de, em 2002, terem sido introduzidas reformas, a indicação da sua aplicação, a menos que existam isenções administrativas, levou a que grande parte das propostas não se aplicassem, nomeadamente as questões relativas ao ambiente de trabalho e ao tempo de trabalho. Destaca-se ainda a ausência de medidas de monitorização e acompanhamento.

A adesão a esta modalidade de trabalho é, por isso, dependente da vontade das entidades empregadoras de conferir alguma flexibilidade laboral a trabalhadores/as, permitindo o trabalho à distância ou teletrabalho. A base voluntária não colide, no entanto, com a ausência de procedimentos que se encontram recomendados por *guidelines* específicas, desenvolvidas, em 2006, no seguimento de acordos coletivos de trabalho negociados por agentes sociais como sindicatos e organizações de trabalhadoras/es. Contudo, estas não são mandatórias visto que, mesmo para estes agentes sociais, esta questão não se tem mostrado prioritária.

Ainda assim, podemos confirmar que os/as trabalhadores/as têm, em geral, uma atitude positiva face a esta medida, embora se reconheça que a ausência de legislação específica possa representar um desafio adicional. Esta modalidade de trabalho surge, na Noruega, sobretudo associada a medidas de maior flexibilidade e conciliação entre as esferas pessoal, familiar e profissional.

Refletindo sobre o próprio conceito, o entendimento social é que este teletrabalho pode ser breve ou ocasional: breve, se vigorar todas as semanas com a ausência do local de trabalho por, pelo menos, 1 ou 2 dias fixos; ocasional, quando é efetuado por um período até longo, mas que ocorre devido a constrangimentos específicos que, sendo ultrapassados, levarão ao retorno ao local de trabalho.

Mais recentemente, em 2022, foram introduzidas alterações na regulamentação existente. Um dos seus principais elementos indica que pessoas a trabalhar a partir de casa, numa base regular, devem possuir um acordo escrito que regule o horário de trabalho, a propriedade do equipamento, entre outros aspetos. Além disso, o regulamento de 2022 estabelece a responsabilidade (e as limitações) da entidade empregadora em matéria de saúde e segurança no trabalho.



No entanto, no que se refere ao tempo de trabalho flexível, as empresas podem ter as suas próprias diretrizes (frequentemente discutidas e acordadas pelos/as delegados/as sindicais). Em 2022, foram também incluídas adendas à legislação em vigor, que tutelam horas de trabalho (incluindo não trabalhar à noite e aos domingos), ambiente psicossocial, autoridade da *Norwegian Labor Inspection Authority* de fiscalização do cumprimento da regulamentação, e a excecionalidade à obrigação de ter um contrato/acordo escrito sempre que o trabalho a partir de casa seja decretado pelo governo.

Apesar dos desenvolvimentos, e do alinhamento com as políticas da União Europeia, a Noruega continua a manter um posicionamento muito próprio, fruto da diversidade de dinâmicas empresariais existentes.

Em suma, analisando criticamente o modelo norueguês, podemos sistematizar que é importante a negociação coletiva dos parâmetros que regulam o teletrabalho. Na regulamentação e acordos, devem ser contemplados aspetos diversos como, por exemplo, o horário de trabalho (incluindo indicações sobre trabalho fora do expediente e dias de descanso), o ambiente de trabalho, a segurança no trabalho, e as modalidades(s) de monitorização de produtividade (definição por objetivos/tarefas ou por horas de trabalho). É importante o estabelecimento de uma entidade encarregue da monitorização da aplicação do regime legal e defesa dos/as trabalhadores/as. Esta medida, quando executada com as condições necessárias, pode favorecer a conciliação entre as esferas pessoal, familiar e profissional.

# Recomendações



Com base nos resultados dos estudos, quantitativo e qualitativo, conduzidos no âmbito deste projeto, assim como da extensa revisão de literatura científica nacional e internacional, e de boas práticas internacionais, formulámos recomendações dirigidas a 3 níveis de intervenção: aos contextos de trabalho – onde se incluem recomendações dirigidas às entidades empregadoras, mas também aos/às trabalhadores/as; ao Estado – quer do ponto de vista da revisão de normativos jurídicos, quer da atuação dos seus organismos; e aos parceiros sociais – num entendimento lato, que inclui movimentos sindicais, mas também a atuação de organizações não-governamentais, a academia, entre outras.

Estas recomendações visam promover um teletrabalho em moldes que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas, e enquanto instrumento de promoção da igualdade entre homens e mulheres no contexto laboral e familiar. Organizam-se, essencialmente, em torno de 4 eixos.

Em primeiro lugar, a produção de dados. Sendo esta uma realidade que sofreu alterações profundas nos últimos anos, e que continua em transformação, torna-se crucial que seja monitorizada com a produção regular de dados, sobretudo longitudinais e com uma lente de género, que permitam a análise sobre as práticas, tendências, riscos e benefícios do teletrabalho. É necessário compreender-se melhor os impactos do teletrabalho, a longo-prazo, para todas as pessoas e, em particular, para as mulheres, no que respeita aos usos do tempo, às dinâmicas coabitacionais e divisão do trabalho informal, e às experiências de abuso, entre outros aspetos.

Em segundo lugar, é necessário investir na formação e capacitação. A criação de um referencial de formação sobre teletrabalho, sensível ao género e de um ponto de vista interseccional, é fundamental para a capacitação de profissionais que poderão disseminar e operacionalizar boas práticas no terreno. Adicionalmente, é necessário capacitar chefias e trabalhadores/as para tirarem o melhor proveito do teletrabalho e terem ferramentas para ultrapassar de forma justa e responsável os desafios que o mesmo acarreta. Tendo em conta que o teletrabalho é uma realidade inescapável no cenário laboral atual e, ao que tudo indica, futuro, com impactos *genderizados*, a sua abordagem no âmbito de iniciativas e programas de promoção da igualdade de género é também fundamental para a capacitação geral da população.

Em terceiro lugar, em contexto de teletrabalho revela-se crítica a necessidade de salvaguardar e reforçar direitos já consagrados, como a igualdade salarial, e o acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento de carreira, a garantia da proteção contra acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, quer ao nível da saúde física, quer da saúde mental, o direito ao descanso, à privacidade, entre muitos outros aspetos que o teletrabalho tem potencial de irromper. O teletrabalho vem trazer novos desafios e pôr em evidência ângulos mortos nas políticas de igualdade entre mulheres e homens, e ainda na igualdade entre trabalhadores/as presenciais e remotos, tais como a possibilidade de esquecimento, ou a dificuldade de acesso, a trabalhadores/as não-presenciais, que devem ser endereçados pelos próprios movimentos sindicais. É, ainda, posta em evidência a fronteira ténue entre vida privada e profissional, no contexto de teletrabalho a partir de casa, e respetivas implicações para a fiscalização das condições de trabalho, entre outros aspetos.

Por fim, importa focar no bem-estar e satisfação dos/as trabalhadores/as em teletrabalho. Algumas das recomendações visam a utilização do teletrabalho como instrumento

de produção de melhor qualidade de vida e satisfação com o trabalho e na interação deste com a vida pessoal e familiar, com ganhos para todas as partes envolvidas. Passam, por exemplo, pelo desenvolvimento de espaços onde trabalhadores/as possam realizar teletrabalho fora do espaço doméstico, a possibilidade de realizarem o teletrabalho a partir de diferentes locais, numa modalidade flexível e ajustável às suas necessidades, partindo de uma base de confiança na dinâmica entre entidades empregadoras e trabalhadores/as.

Assim, com este Livro Branco, e com as recomendações, espera-se contribuir para a melhoria das políticas públicas, das práticas organizacionais que as entidades empregadoras e trabalhadores/as podem adotar, nomeadamente no local de trabalho, e que os parceiros sociais podem desenvolver ao nível da negociação coletiva, de forma a mitigar os impactos do teletrabalho, promovendo a igualdade de género e os equilíbrios entre a vida pessoal, familiar e profissional. Estas propostas não substituem outras boas práticas relativas ao teletrabalho, em geral, assim como o cumprimento de todos os normativos legais já estabelecidos.

# Contextos de trabalho

No enquadramento jurídico português, fica claro que deve ser assegurada a igualdade de tratamento, através de uma igualdade de direitos e deveres, entre trabalhadores/as que exerçam a sua atividade em regime presencial e trabalhadores/as que exerçam a sua atividade em regime de teletrabalho, conforme estipulado pela Lei n.º 83/2021, de 06 de dezembro, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2022.

O artigo 169º do Código do Trabalho refere, explicitamente, que essa igualdade se deve verificar no que refere a formação, promoção na carreira, limites da duração do trabalho, períodos de descanso, incluindo férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, e acesso a informação das estruturas representativas dos/as trabalhadores/as, entre outros aspetos.

Apesar disso, a evidência científica tem demonstrado que o risco de ser esquecido/a ou preterido/a em oportunidades de formação, desenvolvimento de carreira, gestão de crises, entre outros aspetos, é superior quando o/a trabalhador/a está à distância, sendo dada preferência a trabalhadores/as presenciais, sobretudo quando a entidade empregadora mantém um funcionamento presencial em moldes tradicionais e introduziu a modalidade de teletrabalho sem uma alteração aprofundada da cultura institucional.

Importa referir que essa tendência preferencial pode ser abertamente assumida, por questões de conveniência, facilidade e tempo de resposta que se obtém na abordagem a trabalhadores/as presenciais, ou pode ser fruto de enviesamentos não-conscientes, que manifestam, de forma não-intencional, o efeito de “ver e ser visto”.

Adicionalmente, sabendo-se que são mais as mulheres que optam por teletrabalho, e que são mais as mulheres, do que os homens, que veem vantagens no teletrabalho, sobretudo para conciliações familiares, esta modalidade de trabalho acarreta riscos acrescidos para o desenvolvimento profissional delas, com a possibilidade de invisibilização acrescida das trabalhadoras e a criação de barreiras e impedimentos adicionais ao seu pleno progresso profissional, contribuindo assim para o reforço de desigualdades de género estruturais. É de máxima importância que o cumprimento de direitos consagrados no enquadramento jurídico não seja dado por garantido e que haja uma reflexão e monitorização crítica do mesmo.

**Recomenda-se que se garanta o acesso das/os teletrabalhadoras/es a direitos já consagrados, como a remuneração, formação (incluindo à distância) e outras oportunidades de desenvolvimento profissional, em condições de igualdade com trabalhadores/as presenciais.**

A estipulação do local onde o/a trabalhador/a realizará o seu teletrabalho é, face ao atual enquadramento jurídico, de suma importância, visto ser este local que é considerado para efeitos de reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, de acordo com a Lei n.º 98/2009, de 04/091 (vulgo, LAT). Por esse motivo, o local deve estar claramente identificado no acordo de teletrabalho, conforme dita o n.º 2 do artigo 166º do Código do Trabalho.

Contudo, uma das mais-valias do trabalho à distância é permitir ao/à trabalhador/a estar fora do seu contexto habitual de vida, incluindo da sua residência, permitindo trabalhar em qualquer local desde que garantidas as condições para o teletrabalho. Esta possibilidade pode representar até o próprio motivo para requerer teletrabalho, para efeitos de melhor conciliação de exigências da vida pessoal e familiar com o trabalho, por exemplo, no caso da prestação de cuidados a terceiros/as que não coabitem.

Tendo em conta as limitações que o enquadramento jurídico atual impõe ao teletrabalho sem uma localização especificada, ou itinerante, e a obrigação por parte da entidade empregadora de assegurar, no local de teletrabalho do/a trabalhador/a, as condições para a boa realização do mesmo, sugere-se a possibilidade deste processo de nomeação e validação de local de teletrabalho existir para diversas localizações, quando a situação pessoal e familiar do/a teletrabalhador/a o justifique (e.g., ter dois locais de teletrabalho definidos no seu acordo: a sua residência e a residência da pessoa a quem presta cuidados, ou uma segunda residência própria, entre outras possibilidades).

Salvaguarda-se que deve estar acautelada a inclusão dos diferentes locais de teletrabalho aprovados e constantes no acordo de teletrabalho, no seguro de acidentes de trabalho desse/a trabalhador/a.

**Recomenda-se que haja mais do que um local de teletrabalho indicado no acordo de teletrabalho, para que o/a trabalhador/a possa alternar de acordo com a sua conveniência e preferência, salvaguardando-se também a revisão dos seguros contratados para acautelar as diferentes localizações em caso de acidentes de trabalho.**

As situações previstas no atual enquadramento jurídico português, como conferindo direito ao teletrabalho, não cobrem todas as situações experienciadas no contexto de vida das pessoas trabalhadoras e que podem justificar a preferência ou necessidade de teletrabalho.

O direito a requerer teletrabalho, está, atualmente, previsto no artigo 166.º-A do Código do Trabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada e quando a entidade disponha de recursos e meios para o efeito, por exemplo, para trabalhadores/as vítimas de violência doméstica, trabalhadores/as com filhos/as com idade até 3 anos ou, algumas situações, até 8 anos, ou independentemente da idade se for possuidor/a de deficiência, doença crónica, ou doença oncológica e com ele/ela viva em comunhão de mesa e habitação, para trabalhadores/as com estatuto de cuidador informal não principal.

Porém, considerando que o teletrabalho pode ser um instrumento de promoção da igualdade entre homens e mulheres no contexto laboral, conforme estipulado pela Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos/as progenitores/as e cuidadores/as, que Portugal está obrigado a transpor, o universo subjetivo de trabalhadoras/es com responsabilidades familiares com direito a requerer a prestação em regime de teletrabalho deve ser ampliado.

**Recomenda-se que, se as condições o permitirem, as entidades empregadoras estendam a possibilidade de realizar teletrabalho a trabalhadores/as que não estejam, necessariamente, cobertos/as pelo direito legal a solicitá-lo, em função das suas preferências e circunstâncias pessoais e familiares.**

Sem a componente social inerente ao trabalho presencial, a/o trabalhadora/o em situação de teletrabalho poderá entrar num modo de hiperfoco, e não se aperceber da passagem do tempo, trabalhando horas excessivas sem interrupções, por exemplo, por se encontrar sozinho/a e não beneficiar de estímulos externos (como um convite para café, o observar das dinâmicas coletivas de pausa para almoço, entre outros aspetos).

Mais ainda, em teletrabalho existe o risco de maior dificuldade no estabelecimento de um horário inicial e final para a realização do trabalho, e de se reaproveitar o tempo libertado pela ausência de necessidade de deslocações para prolongar o teletrabalho, excedendo o número de horas expectável para trabalho em cada dia.

Adicionalmente, o facto de não ser interrompido/a poderá levar a um maior sedentarismo, a manutenção de posições físicas não saudáveis durante períodos mais prolongados, e uma exposição maior a ecrãs durante o período laboral, o que representa riscos ao nível da sua saúde ocupacional e bem-estar, a longo-prazo.

De acordo, com os artigos 170.º nº 1 e 127.º, nº1, alínea c) do Código do Trabalho, a entidade empregadora deverá proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico ao/à teletrabalhador/a. Não descurando a componente da saúde física, a vertente psíquica deve ser particularmente reforçada nestes contextos, visto existirem riscos adicionais, ao nível da saúde mental, associados ao teletrabalho, enquadráveis nas responsabilidades da entidade empregadora de promoção da saúde ocupacional dos/as seus/suas trabalhadores/as.

Uma estratégia eficaz para mitigar os riscos do teletrabalho a este nível, é a promoção de boas práticas, por parte da entidade empregadora, através do veicular de informação e sistemas que propiciem a adoção de práticas saudáveis em teletrabalho.

**Recomenda-se que se utilizem sistemas de lembretes para a realização de pausas e que alertem quando ultrapassado o número de horas de trabalho previstas para o dia.**

**Recomenda-se ainda que, de forma a colmatar os riscos do teletrabalho, as entidades empregadoras apresentem sugestões de atividades a realizar nas pausas dos/as trabalhadores/as (e.g., sequência de alongamentos, beber água, etc.).**

O isolamento e dinâmicas de relacionamento interpessoal maioritariamente virtuais podem gerar dificuldades ao nível do bem-estar de teletrabalhadores/as e



na manutenção de um sentido de pertença às equipas e à entidade empregadora. O artigo 169.º-B, n.1º do Código do Trabalho determina, na alínea c), o dever especial da entidade empregadora de diligenciar no sentido da redução do isolamento do/a trabalhador/a, promovendo, com a periodicidade estabelecida no acordo de teletrabalho, ou, em caso de omissão, com intervalos não superiores a dois meses, contactos presenciais dele/a com as chefias e demais trabalhadores/as.

Os momentos de contacto presencial, tanto para fins profissionais, como para momentos de partilha e convívio, de *team building*, são particularmente importantes de serem cultivados quando a entidade empregadora tem teletrabalhadores/as e equipas mistas ou exclusivamente remotas, para fortalecimento de laços institucionais e construção e reforço de uma rede de suporte formal e informal, no contexto de trabalho. Potenciando a satisfação de trabalhadores/as, a eficácia das dinâmicas de cooperação e comunicação dentro das equipas, e o sentido de pertença institucional que, em última análise, beneficia ambas as partes.

Salvaguarda-se a ponderação que deve existir sobre as ajudas necessárias ao custear das despesas de deslocação face a tais iniciativas, e que podem ser impeditivas ou fator de exclusão da participação de teletrabalhadores/as. Ademais, devem também ser pensadas iniciativas virtuais de *team building*, que possam ser mais frequentes, contribuir para o mitigar do risco de isolamento em teletrabalhadores/as, e para o potenciar do desempenho e motivação dos/as mesmos/as, em dinâmicas colaborativas e de trabalho em equipa.

**Recomenda-se que sejam reforçadas estratégias de team building em ambiente virtual, garantindo também o acesso dos/as teletrabalhadores/as a iniciativas presenciais de convívio/partilha institucional.**

Há um conjunto de competências profissionais que requerem ser mobilizadas para um teletrabalho eficaz, produtivo e saudável, que não são, necessariamente, as mesmas que para a realização do trabalho presencial.

A entidade empregadora está obrigada, na senda do artigo 169-B nº 1 f) do Código do Trabalho, a facultar ao/à trabalhador/a a formação de que este careça para o uso adequado e produtivo dos equipamentos e sistemas que serão utilizados por este/a no teletrabalho, assim como a proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico ao/à teletrabalhador/a, de acordo com os artigos 170.º nº 1 e 127.º, nº1, al. c) do Código do Trabalho.

Ainda assim, a formação prestada tende a incidir mais sobre as próprias especificidades do trabalho requerido, e competências digitais para o realizar à distância, do que sobre boas práticas de organização autónoma do trabalho, de promoção de uma boa saúde ocupacional em teletrabalho, e sobre os riscos e benefícios do teletrabalho para as interferências entre trabalho e família, e conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Seria importante a abordagem a estes temas nos planos formativos de entidades empregadoras que contemplam a possibilidade de teletrabalho, como estratégia

de mitigação dos riscos do mesmo (e.g., isolamento, sedentarismo, fadiga, *burnout*), que, por sua vez, é protetor e potenciador do bom desempenho e satisfação, quer dos/as trabalhadores/as, quer da entidade empregadora.

Adicionalmente, com o teletrabalho surgem questões acrescidas relativamente à proteção de dados, que exigem uma adaptação das práticas de trabalhadores/as – quer relativamente à salvaguarda dos dados com que trabalham, quer relativamente à exposição do seu contexto doméstico e de outras pessoas e dados da vida privada perante os/as interlocutores/as de trabalho – mas também da própria entidade empregadora, através da implementação de procedimentos e ferramentas (e.g., *software*) adicionais de segurança. Também estas matérias devem ser focadas nos planos formativos das entidades empregadoras, dirigidos a todos os níveis de responsabilidade dentro da organização, com as devidas adaptações.

**Recomenda-se que, no âmbito dos planos formativos das entidades empregadoras, sejam incluídas ações específicas destinadas a pessoas em teletrabalho, que contemplem assuntos relacionados com saúde ocupacional, proteção de dados e conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.**

O teletrabalho exige uma adaptação profunda de práticas de comunicação e liderança por parte das chefias. Quer quando os/as trabalhadores/as se encontram em regime exclusivamente remoto, quer quando estão em regime híbrido, e, em particular, quando as equipas são compostas por pessoas a trabalhar presencialmente e remotamente, em conjunto, surgem desafios acrescidos ao desenvolvimento do espírito de equipa, cooperação, comunicação regular e eficaz, não apenas entre chefias e trabalhadores/as, mas entre colegas da mesma equipa e de equipas diferentes.

É crucial que as chefias estejam suficientemente capacitadas, ao nível das competências digitais, para usarem as ferramentas virtuais de gestão de equipas, no cumprimento do artigo 169–B n.º 1 f) do Código do Trabalho, que dita que a entidade empregadora deverá facultar ao/à trabalhador/a a formação de que este careça para o uso adequado e produtivo dos equipamentos e sistemas que serão utilizados por este/a no teletrabalho. No caso das chefias, essa formação deve ser ajustada ao desenvolvimento de competências de liderança à distância.

Será também importante que estejam cientes dos riscos do teletrabalho, de forma a liderarem a partir desse conhecimento e adotarem medidas protetoras relativamente aos seus/suas trabalhadores/as, nomeadamente no que respeita à saúde ocupacional, às oportunidades de desenvolvimento de carreira, e aos riscos de exclusão e múltipla discriminação nestes contextos, ao *team building* e fortalecimento de dinâmicas de equipa em situações mistas (trabalhadores/as presenciais e em teletrabalho/a).

**Recomenda-se que as lideranças sejam capacitadas, através de formação específica, para a gestão de equipas mistas à distância e reforço das suas competências digitais.**

O território europeu é marcado por abordagens culturais ao trabalho marcadamente diferentes, como foi possível constatar durante a elaboração deste projeto e, em particular, no contraponto do contexto português com o contexto norueguês. Se, por um lado, no Norte da Europa, se parte de um pressuposto de confiança nos/as trabalhadores/as, para lhes atribuir autonomia no trabalho, no Sul da Europa poderá existir uma tendência para uma abordagem de desconfiança, que assume que a supervisão e o controlo, por parte da entidade empregadora, são componentes essenciais para assegurar o bom desempenho de trabalhadores/as.

Em teletrabalho, tais desconfianças e respetivos comportamentos de controlo poderão ser acentuados, por não ser possível uma verificação presencial do trabalho, levantando-se dúvidas acerca da capacidade dos/as trabalhadores/as manterem o rigor e compromisso com o teletrabalho, em ambiente doméstico, onde povoam distrações e a liberdade para realizar atividades alternativas.

O conservadorismo cultural inerente a esta atitude de desconfiança relativamente aos/às trabalhadores/as é prejudicial à autonomia e flexibilidade dos/as mesmos/as e inibe o usufruto de uma parte das vantagens do teletrabalho. O *flexwork* parece ser uma alternativa mais vantajosa, conferindo aos/às trabalhadores/as a liberdade para gerirem os tempos, momentos e locais onde o teletrabalho é realizado, desde que assegurado o cumprimento de metas e objetivos estipulados.

Esta modalidade parece trazer ganhos evidentes para ambas as partes, desde logo por promover a produtividade e a satisfação com o trabalho, por parte dos/as trabalhadores/as. Porém, só é possível quando se parte de uma cultura de confiança e responsabilidade, que deve ser cultivada institucionalmente.

**Recomenda-se que seja fomentada uma cultura de confiança, com autonomia para os/as trabalhadores/as gerirem o seu trabalho, embora responsabilizando-os/as pelo cumprimento de metas e objetivos acordados.**

As vantagens do teletrabalho, nomeadamente ao nível da conciliação profissional, pessoal e familiar, são potenciadas quando associadas à autonomia dos/as trabalhadores/as para gerirem os seus horários, espaços e tempos de trabalho. O facto de poderem trabalhar a partir de casa, por exemplo, permite uma gestão atípica do seu dia de trabalho, com uma escolha personalizada dos momentos de dedicação ao trabalho, intercalada com tarefas de gestão doméstica e/ou familiar, prestação de cuidados, lazer, entre outros.

Embora essa mesma gestão acarrete riscos diferenciados para mulheres e para homens, com o potencial reforço de desigualdades estruturais de género ao nível da divisão do trabalho não-formal, o regime flexível parece ser, ainda assim, o preferencial e mais benéfico, quer para mulheres, quer para homens.

A possibilidade de ajustar o ritmo e horário de trabalho às necessidades individuais de cada pessoa é potenciadora do seu melhor desempenho, assim como da sua satisfação com o trabalho e com a vida. Em abordagens como o *flexwork*, há uma orientação para objetivos e resultados, na avaliação do desempenho dos/as trabalhadores/as, deixando à sua autonomia o método que utilizam para os atingir. Um exemplo de concretização

desta abordagem é a iniciativa italiana de *SmartWorking* (Trabalho Ágil)<sup>3</sup>, que é uma forma de organização do trabalho por ciclos e objetivos, estabelecido por acordo entre a entidade empregadora e a pessoa trabalhadora.

Ressalva-se que, em contextos em que a interação seja necessária, como parte das dinâmicas de trabalho, deverão ser igualmente estabelecidas regras sobre os momentos em que é esperado que o/a teletrabalhador/a assegure estar disponível para ser contactado (por exemplo, para agendamento de reuniões, chamadas, ou outros eventos), podendo este período corresponder a um determinado número de horas do dia, ou da semana, por exemplo, deixando os restantes momentos de trabalho ao critério do/a teletrabalhador/a para decidir em que horários e de que forma os irá cumprir.

**Recomenda-se que, em teletrabalho, seja adotado um modelo de trabalho por objetivos com flexibilização de horários, ainda que estabelecendo períodos específicos da jornada de trabalho em que o/a trabalhador/a deve garantir estar disponível para interação (e.g., ser contactado, ter reuniões).**

Os motivos que levam trabalhadores/as a solicitar teletrabalho sofrem alterações ao longo do tempo, nomeadamente em função de mudanças nas suas circunstâncias de vida. Dependendo da composição do seu agregado familiar e/ou situação de coabitação, das condições físicas do local onde realiza teletrabalho, do tipo de tarefas que executa, ou até mesmo pela continuidade do regime ao longo do tempo, entre muitos outros fatores, a opção por teletrabalho pode deixar de fazer sentido ou requerer condições diferentes das estipuladas, ou, pelo contrário, passar a fazer sentido mesmo que não estivesse antes adotada.

Apesar de estar já estipulado na alínea e) do artigo 169º-B nº 1 do Código do Trabalho, que a entidade empregadora deverá consultar o/a trabalhador/a, por escrito, antes de introduzir mudanças nos equipamentos e sistemas utilizados na prestação de trabalho, nas funções atribuídas ou em qualquer característica da atividade contratada, e o artigo 167.º do Código do Trabalho determinar as condições para cessação do acordo de teletrabalho, seria importante que os/as trabalhadores/as fossem auscultados/as com regularidade acerca das suas perceções e necessidades a esse respeito.

As entidades empregadoras deverão desenvolver mecanismos de recolha regular de informação junto dos/as seus/suas trabalhadores/as, quer do ponto de vista individual, como oportunidade para renegociação das condições individuais de realização de teletrabalho, quer do ponto de vista coletivo, para informar mudanças estruturais à sua política de teletrabalho, que se afigurem como necessárias em dado momento para corresponder às necessidades dos/as trabalhadores/as.

3

Ver <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default>

**Recomenda-se que os/as trabalhadores/as sejam auscultados/as periodicamente acerca das suas perceções sobre o teletrabalho, e que os seus contributos sejam considerados para reavaliações do modelo implementado.**

Em teletrabalho, existe o risco da comunicação ser menos regrada, por ocorrer maioritariamente por canais digitais e em comunicações privadas, menos vigiadas do que num contexto presencial. O facto dos/as trabalhadores/as estarem mais isolados/as de uma rede de suporte formal e/ou informal, no contexto da sua entidade empregadora, e até na sua vida privada, torna também o reporte de situações de abuso mais difícil ou adiado.

O teletrabalho parece acarretar o risco de agravamento e a frequência de dinâmicas de assédio sexual no trabalho, com especial incidência sobre as mulheres trabalhadoras, reforçando as desigualdades de género no trabalho e na vida. É importante que o regulamento interno da entidade empregadora contemple um código de conduta que regule os limites das interações e estabeleça uma política de tolerância zero a qualquer forma de assédio laboral. Devem estar explicitamente identificados os momentos e os canais através dos quais as comunicações, em contexto de teletrabalho, devem acontecer, incluindo eventuais regras de apresentação pessoal durante videochamadas, linguagem apropriada, entre outros aspetos.

Mais ainda, deve ser veiculada, de forma clara e objetiva, a interdição da captura e utilização de imagem, de som, de escrita, de histórico, ou recurso a outros meios de controlo que possam afetar o direito à privacidade do/a trabalhador/a (artigo 170º, nº 5 do Código do Trabalho, em conjugação com o artigo 20º do mesmo diploma), assim como todas as restantes salvaguardas do artigo 170º do Código do Trabalho sobre a proteção da privacidade dos/as trabalhadores/as, e a reserva da intimidade da vida privada, no âmbito da relação laboral, prevista no artigo 16º do Código do Trabalho.

Devem igualmente estar estabelecidos mecanismos de reporte de situações de abuso, e serem conhecidas as consequências do incumprimento deste código.

**Recomenda-se que cada entidade empregadora elabore um código de conduta em teletrabalho, fazendo constar o mesmo em regulamento interno. Este deve ser publicitado e identificar explicitamente os canais e regras de comunicação a utilizar em teletrabalho, limites das interações (incluindo relativamente à captação de imagens), assim como mecanismos de reporte e atuação em caso de incumprimento.**

Pelo risco de maior exposição da vida privada dos/as trabalhadores/as, inerente ao trabalho realizado a partir de casa, o teletrabalho pode permitir que a entidade empregadora e/ou colegas tenham, inadvertidamente, maior acesso a informação sobre o contexto de vida dos/as trabalhadores/as, podendo detetar a ocorrência de crimes na esfera doméstica (e.g., violência conjugal).

A violência doméstica é uma forma de abuso que afeta desproporcionalmente as mulheres, e o teletrabalho parece representar um risco de contribuir para o seu aumento, quer por potenciar um maior isolamento da vítima, quer por propiciar uma exposição mais continuada à pessoa agressora, e ainda pelo *stress* coabitacional que o próprio teletrabalho pode exacerbar.

Trata-se de um crime de natureza pública, pelo que qualquer cidadão/ã pode denunciá-lo e, no caso de funcionários/as que dele tenham conhecimento no exercício de funções ou por causa delas, e para as polícias, a denúncia é obrigatória, conforme ditado pelo artigo 242º do Código do Processo Penal. Contudo, para que tal aconteça e, sobretudo, seguindo procedimentos responsáveis do ponto de vista da garantia da segurança da vítima e da prestação de apoio eficaz, urge a difusão de conhecimento generalizado sobre esta temática, junto de teletrabalhadores/as e entidades empregadoras.

**Recomenda-se que seja difundida informação sobre a possibilidade e/ou dever de denúncia de crimes públicos detetados no contexto do teletrabalho, e procedimentos de atuação responsável perante a suspeita da sua ocorrência.**

# Estado

De acordo com o n.º 2 do artigo 166º do Código do Trabalho, a implementação do regime de teletrabalho depende sempre de acordo escrito e neste deve constar a identificação do local onde o teletrabalho será realizado, conforme estipula a alínea b) do n.º 4 do artigo 166º do Código do Trabalho. Esta identificação é de suma importância, visto que o local em que o/a trabalhador/a realizará habitualmente o seu trabalho será considerado, para todos os efeitos legais, o seu local de trabalho, desde logo para salvaguarda em caso de acidentes de trabalho e doenças profissionais, conforme regulado pela Lei n.º 98/2009, de 04/091.

Embora a lei refira apenas um local de trabalho, uma das principais reivindicações de teletrabalhadores/as é poderem realizar o seu trabalho a partir de diferentes locais. As implicações desta reivindicação são variadas, destacando-se a necessidade de identificar, validar e salvaguardar, para todos os efeitos legais, múltiplos locais de trabalho, e ainda a regulamentação do trabalho remoto itinerante.

### **Recomenda-se a flexibilização legal da noção de local de trabalho, permitindo a sua multiplicação e mutabilidade do mesmo, e criação de um enquadramento para o trabalho remoto itinerante.**

A Lei n.º 83/2021, de 06 de dezembro, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2022, prevê o dever do/a empregador/a de se abster de contactar o/a trabalhador/a no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior, conforme o artigo 199º-A do Código do Trabalho. Esta introdução no sistema jurídico reforça o direito constitucionalmente reconhecido ao descanso (artigo 59.º, n.º 1, alínea d), e n.º 2, alínea b), da Constituição da República Portuguesa) e vai ao encontro do requerido no artigo 2º, nr.º 1 e 2, na Diretiva 2003/88/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 04 de novembro de 2003, relativa a organização do tempo de trabalho.

Apesar de representar uma aproximação ao “direito à desconexão”, em Portugal não existe uma definição legal exata do direito a desligar, não obstante várias tentativas de projetos de lei nesse sentido, desde 2017. O enquadramento atual não desobriga o/a trabalhador/a da conexão, permite-lhe apenas que, sem responsabilidade disciplinar, não atenda ou não responda ao contacto estabelecido por parte da entidade empregadora.

França pode ser considerado um país pioneiro ao nível do reconhecimento dos riscos da hiperconexão e da regulamentação do direito à desconexão com a aprovação de uma lei (LOI n.º 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels), em vigor desde 2017, que determina o direito de qualquer trabalhador/a a não estar conectado/a a qualquer ferramenta digital profissional fora do seu horário de trabalho (D’Angelo, 2020). Adicionalmente, o enquadramento Francês obriga a entidade empregadora a avaliar os riscos aos quais os/as trabalhadores/as estão expostos na entidade, incluindo os riscos relacionados com hiperconexão, ao nível da saúde física e mental, a negociar com os/as trabalhadores/as os termos do direito à desconexão, horas máximas de trabalho diárias e semanais, entre outros aspetos (D’Angelo, 2020).



**Recomenda-se a consagração de uma forma expressa, em lei, do direito a desligar, e o estabelecimento de mecanismos de monitorização do cumprimento do mesmo.**

Dada a rápida ascensão do teletrabalho, alguns dos requisitos legais para a sua implementação, nomeadamente os mais recentes, poderão ainda não estar amplamente conhecidos e/ou operacionalizados, por parte das entidades empregadoras e dos/as próprios/as teletrabalhadores/as.

Adicionalmente, os mecanismos formais de inspeção, designadamente a atividade da Autoridade para as Condições de Trabalho, nos termos do artigo 171º, n.º 1 do Código do Trabalho, devem garantir que efetuam a devida adaptação dos parâmetros da sua atuação para efetuarem a fiscalização do cumprimento das normas reguladoras do regime de teletrabalho.

Essa adaptação deve contemplar a introdução de aspetos relacionados com a prevenção de riscos profissionais especificamente relacionados com o teletrabalho (e.g., fadiga visual, isolamento social, entre outros), no que respeita à segurança e à saúde no trabalho, e acautelar o direito à privacidade, vertendo também para as práticas exigidas no âmbito da medicina no trabalho.

**Recomenda-se que, no âmbito da fiscalização das condições de trabalho, seja reforçada a monitorização do cumprimento dos requisitos legais para o teletrabalho, e que sejam integrados riscos profissionais, ao nível da saúde e segurança no trabalho, especificamente relacionados com o teletrabalho.**

**Recomenda-se ainda que as práticas de medicina no trabalho passem a incidir também sobre aspetos relativos à saúde ocupacional, física e mental, inerentes ao teletrabalho.**

O teletrabalho acarreta inúmeros desafios relacionados com a organização individual e autónoma do trabalho, com as dinâmicas de equipa, quer quando funcionam em regime exclusivamente virtual, quer quando estão em modalidades híbridas, e com o estabelecimento de fronteiras entre espaços e atividades domésticas e profissionais.

Estes desafios justificam, desde logo, a difusão de ações formativas, quer dirigidas aos/às trabalhadores/as, quer às entidades empregadoras, e ainda a profissionais especializados/as em matérias relativas a trabalho (por exemplo, técnicos/as de recursos humanos, entre outros) sobre os riscos e desafios do teletrabalho, na ótica da promoção de boas práticas.

É importante, ainda, que as ações formativas contemplem módulos específicos sobre os desafios do teletrabalho para a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, e promovam a mitigação das desigualdades de género potencialmente perpetuadas pela prática do teletrabalho.

Também se devem debruçar sobre riscos específicos do teletrabalho para populações vulneráveis, nomeadamente o potencial de reforço da invisibilização e segregação de grupos populacionais com necessidades específicas, assim como os aspetos positivos que o teletrabalho possa trazer à integração e inclusão dos mesmos. Desta feita, urge a elaboração de um referencial de formação sobre teletrabalho sensível ao género e interseccional.

**Recomenda-se a criação de um referencial de formação específico sobre teletrabalho na ótica do género, com especial enfoque na conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, interseccionalidade e múltiplas discriminações.**

A opção de teletrabalho pode não se colocar para muitos/as trabalhadores/as, por não reunirem as condições necessárias para a realização do mesmo no seu local de habitação. Desde as condições físicas, como a existência de um espaço dedicado, devidamente iluminado e climatizado, e com isolamento sonoro, até à presença de outros elementos do agregado familiar em casa, também a realizarem teletrabalho ou a requerer cuidados, ou ainda a renitência em expôr o seu espaço privado perante a entidade empregadora, muitos são os fatores que podem dissuadir um/a trabalhador/a de requerer teletrabalho.

A existência de espaços autónomos à sua residência, mas na sua proximidade, poderia afigurar-se como uma mais-valia, no caso de trabalhadores/as que não reúnem as condições para o fazer a partir de casa, mas que, ainda assim, teriam preferência pelo teletrabalho, pelas vantagens que este oferece, como a redução do tempo de deslocação, a possibilidade de realizar trabalho para uma entidade geograficamente distante, e outras.

Ao mesmo tempo, estes espaços poderiam facilitar o processo de validação do local de trabalho remoto, por parte das entidades empregadoras, por fornecerem a garantia de um conjunto de condições que são exigidas legalmente, nomeadamente ao nível da segurança e higiene no trabalho. Estes espaços afiguram-se ainda como fundamentais para a proteção da vida privada dos/as trabalhadores/as que desejem e possam realizar teletrabalho.

Do ponto de vista da administração pública, local e nacional, esta pode ainda ser uma estratégia que congrega objetivos múltiplos, desde logo a rentabilização de espaços públicos desocupados, e a dinamização de regiões rurais e/ou desertificadas. O modelo da Rede Nacional de Espaços de Teletrabalho/*Coworking* no Interior<sup>4</sup>, que já disponibiliza espaços devidamente equipados para teletrabalho a qualquer cidadão/cidadã, poderia ser expandido a todas as regiões do país e reforçado em termos de capacidade de resposta.

4

Ver <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/documento?i=rede-nacional-de-espacos-de-teletrabalhocoworking-nos-territorios-do-interior>

**Recomenda-se a criação de mais espaços públicos de teletrabalho/coworking, de acesso gratuito ou de tarifa de utilização reduzida, com ligação à internet e condições de higiene e segurança no teletrabalho, incluindo salas de reuniões.**

As estatísticas segregadas por género são cruciais para monitorizar impactos desiguais do teletrabalho, incluindo custos e benefícios, e preferências de teletrabalhadores/as. O Instituto Nacional de Estatística iniciou, durante a pandemia, a recolha sistemática de dados de monitorização do teletrabalho, através do módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego “Trabalho a partir de casa”.

É importante que esta recolha se mantenha, e que os dados regularmente recolhidos sejam segregados por género, de forma a captar impactos diferenciados do teletrabalho na experiência de mulheres e homens, ao nível da frequência, intensidade, onde e em que momentos o teletrabalho é realizado, entre outros aspetos.

Seria útil que o conjunto de variáveis analisadas se alargasse para contemplar também aspetos relativos à remuneração, formação, progressão de carreira, satisfação com o trabalho, assim como as motivações, dificuldades e benefícios percecionados, em função do género, neste contexto.

Adicionalmente, seria relevante a produção de dados representativos atuais, ao nível nacional, e com segregação de género, sobre os usos e distribuição do tempo de trabalho formal e informal, no contexto de teletrabalho, e a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Salvaguarda-se que qualquer exercício de recolha de dados deve assegurar o direito à proteção no tratamento dos dados pessoais do/a teletrabalhador/a.

**Recomenda-se que a recolha de dados sobre teletrabalho se mantenha em contexto pós-pandémico, com o alargamento das variáveis segregadas em função do género.**

**Recomenda-se ainda que seja conduzido um estudo representativo ao nível nacional, sobre os tempos de trabalho formal e informal, em contextos de teletrabalho, em mulheres e homens.**

Como ficou demonstrado ao longo deste trabalho, o teletrabalho tem o potencial de facilitar as dinâmicas coabitacionais e de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, mas também o risco de invisibilização das mulheres no mercado de trabalho, e de reforço de papéis tradicionais de género com a remissão das mulheres para a esfera doméstica. Assim, a abordagem ao teletrabalho, em específico, deve ser incluída no tratamento de temas como a igualdade de género no trabalho em materiais e programas de promoção da igualdade de género.

Algumas formas de violência contra as mulheres, como o assédio sexual no contexto laboral, podem ser exacerbadas em contextos de trabalho menos vigiados, assentes em comunicações maioritariamente virtuais e com maior isolamento dos/as trabalhadores/as, como se verificou durante a pandemia da COVID-19. Portugal reforçou, aliás, o seu comprometimento com o combate ao assédio laboral, tendo ratificado, no início de 2024, a Convenção n.º 190 da Organização Internacional do Trabalho sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho, que inclui comunicações facilitadas pelas tecnologia da informação e comunicação.

As mulheres que trabalham a partir de casa têm também maior probabilidade de experienciar violência doméstica do que as mulheres que trabalham presencialmente, fora de casa, desde logo pelo maior isolamento social e dificuldade no acesso a recursos de apoio formais e informais, mas também pelo acréscimo de *stress* relacional e coabitacional provocado pelo teletrabalho a partir de casa, na articulação com o cuidado a crianças, maior exposição e contacto com a pessoa agressora, entre outros aspetos.

Assim, diversas formas de abuso que afetam desproporcionalmente as mulheres em contexto presencial, poderão ser transpostas e até exacerbadas em contextos de teletrabalho. Essas experiências precisam de ser exploradas para serem melhor descritas, no contexto português, e o teletrabalho deve também ser referenciado em materiais e programas de prevenção da violência contra as mulheres.

**Recomenda-se que a temática do teletrabalho seja integrada em materiais e programas de promoção da igualdade de género e prevenção da violência contra as mulheres, abordando os riscos e benefícios desta modalidade de trabalho.**

**Recomenda-se ainda que sejam conduzidos estudos que permitam caracterizar as experiências de violência e assédio, laboral e doméstico, em contexto de teletrabalho.**

# Parceiros sociais

A situação de teletrabalho coloca-se como opção pela primeira vez para muitas/os trabalhadoras/es que desconhecem os seus direitos e deveres e outras especificidades deste regime. Para além disso, esta é uma área em que as práticas se têm alterado rapidamente, inclusivamente ao nível das regulamentações, o que reforça a necessidade de produção de materiais informativos em atualização permanente.

Os sindicatos e outros movimentos de representação e defesa de interesses de trabalhadores/as têm um papel importante na difusão de informação junto de trabalhadores/as e no seu respetivo envolvimento na identificação de necessidades e impactos do teletrabalho, pelo que devem investir na produção de materiais informativos sobre estas matérias.

**Recomenda-se que sejam produzidos e difundidos materiais informativos sobre os direitos e deveres dos/as trabalhadores/as em teletrabalho.**

Apesar do artigo 169º do Código do Trabalho estabelecer a igualdade de direitos e deveres, entre teletrabalhadores/as e trabalhadores/as presenciais, estes/as confrontam-se com desafios diferentes, podendo os/as teletrabalhadores/as, em alguns aspetos, partilhar mais desafios e necessidades com colegas de outros setores, também em teletrabalho, do que com os/as seus/suas próprios/as colegas de atividade.

Os movimentos sindicais devem estar atentos à especificidade do teletrabalho, em termos de benefícios, riscos e desafios, e à forma como estes/as trabalhadores/as acedem a informação e veem protegidos os seus direitos. Será necessário um esforço de capacitação dos seus/suas representantes sindicais, em cada setor, para a identificação das especificidades do teletrabalho e a adaptação das práticas, nomeadamente de comunicação com os/as trabalhadores/as, já que os próprios movimentos sindicais poderão experienciar maior dificuldade de acesso a trabalhadores/as em teletrabalho.

Devem, portanto, desenvolver mecanismos que garantam que estes/as trabalhadores/as não são esquecidos/as nem escapam aos habituais canais comunicacionais. Adicionalmente, poderá ser necessária uma reflexão em torno de direitos consagrados, como o direito a participar presencialmente em reuniões que se efetuem nas instalações da empresa, mediante convocação das comissões sindicais e intersindicais ou da comissão de trabalhadores/as da empresa, de acordo com a alínea b) do nº 1 do artigo 169º do Código do Trabalho, de forma a garantir as adaptações necessárias para que todos/as os/as teletrabalhadores/as possam participar de forma livre, acessível, e em condições de igualdade com trabalhadores/as presenciais.

**Recomenda-se que os movimentos sindicais elaborem linhas orientadoras para o estabelecimento e manutenção da comunicação com trabalhadores/as em situação de teletrabalho, nos vários setores de atividade, promovendo também a capacitação de representantes sindicais para a defesa dos interesses dos/as teletrabalhadores/as.**

Com o aumento de trabalhadores/as a terem como local de teletrabalho a sua residência, surgem novos desafios à inspeção das condições de trabalho, no que respeita à definição de limites entre o espaço privado e de trabalho, à legitimidade para a fiscalização do mesmo, as implicações coabitacionais desta fiscalização, entre outros aspetos.

A este respeito, importa frisar que o artigo 170º do Código do Trabalho determina que “O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador, o horário de trabalho e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico”. É merecida uma reflexão em torno da complexidade deste tema, em contraponto com outros normativos que determinam, por exemplo, o princípio da inviolabilidade do domicílio (artigo 34 da Constituição da República Portuguesa), a proteção da reserva da intimidade da vida privada, no âmbito da relação laboral (artigo 16º do Código do Trabalho), entre outros. Acresce que o legislador português não define o conceito de vida privada.

Também a medicina no trabalho enfrenta novos desafios, desde logo a prática da mesma à distância e a necessária adaptação dos parâmetros avaliados para acautelar riscos específicos do teletrabalho, ao nível da saúde ocupacional, tanto física (e.g., problemas como a fadiga de ecrã), como mental (e.g., maior risco de isolamento).

Os movimentos sindicais devem estar atentos a estes novos desafios e proporcionar o debate em torno de possíveis soluções, garantindo a salvaguarda dos direitos dos/as teletrabalhadores/as.

**Recomenda-se que os movimentos sindicais se mobilizem em torno da discussão sobre novos modelos de inspeção de condições de trabalho e advoguem pela adaptação das práticas de medicina no trabalho, para que incluam a avaliação e intervenção em aspetos de saúde ocupacional, física e mental, específicos do teletrabalho.**

Para muitos/as trabalhadores/as que teriam preferência por teletrabalho, por variadas razões pessoais e profissionais, a sua residência poderá não reunir as condições necessárias para que o teletrabalho seja realizado a partir deste local.

Os parceiros sociais poderão ter um papel importante na negociação de espaços públicos, disseminados pelo território nacional, que garantam todas as condições necessárias à prática do teletrabalho, salvaguardando assim a proteção da vida privada dos/as trabalhadores/as e garantindo o acesso livre, a qualquer trabalhador/a interessado, ao teletrabalho fora de casa.

**Recomenda-se a negociação com municípios e/ou outros parceiros locais para a disponibilização de espaços gratuitos e certificados (ao nível das condições exigidas legalmente) para realização de teletrabalho, incluindo salas de reuniões que possam ser utilizadas por teletrabalhadores/as.**

Durante a pandemia, o Instituto Nacional de Estatística iniciou a recolha de dados sistemáticos sobre teletrabalho, alguns dos quais segregados por sexo, através do módulo *ad hoc* do Inquérito ao Emprego “Trabalho a partir de casa”. Para uma compreensão mais aprofundada da realidade do teletrabalho, em Portugal, seria importante que essa recolha se mantivesse, mas também fosse complementada com dados qualitativos sobre as experiências das pessoas com o teletrabalho.

Esses dados são cruciais para se compreender aprofundadamente, e ao longo do tempo, de que forma diferentes motivações e usos do teletrabalho, por mulheres e homens, podem acarretar efeitos diferenciados por género, em termos de visibilidade dos/as trabalhadores/as e respetivo impacto na avaliação de desempenho, progressão de carreira, e outros aspetos, a longo-prazo.

Para uma análise longitudinal eficaz, será necessário desenvolver-se e adotar-se indicadores estáveis a serem monitorizados ao longo dos anos, com segregação por género e que cubram áreas como remuneração, progressão de carreira, satisfação com o trabalho e equilíbrio entre vida (pessoal e familiar) e trabalho.

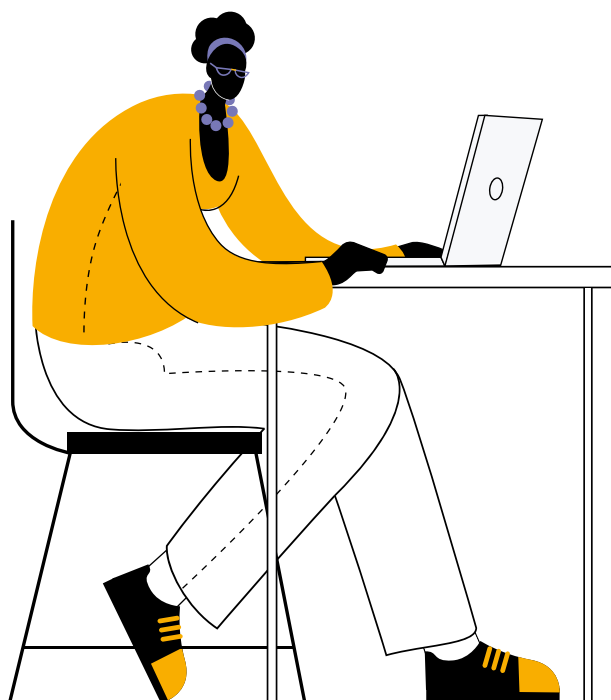
Adicionalmente, pouco se sabe sobre as experiências de abuso em contexto de teletrabalho. Será importante recolher dados sobre estas realidades já que a evidência aponta para que o teletrabalho acarrete aumento de riscos de violência e assédio para as mulheres.

A colaboração entre a academia e as agências estatais será fundamental para o estabelecimento de um observatório – ou outro mecanismo equivalente – para a operacionalização do estudo e monitorização destas variáveis de forma consistente ao longo do tempo. Salvaguarda-se que qualquer exercício de recolha de dados deve assegurar o direito à proteção no tratamento dos dados pessoais do/a teletrabalhador/a.

**Recomenda-se a recolha regular de dados quantitativos e qualitativos, segregados por género, sobre as experiências de teletrabalhadores/as, incluindo experiências de abuso nestes contextos.**



# Bibliografia



# Referências bibliográficas

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations.

*Gender & Society*, 20(4), 441–464.

<https://doi.org/10.1177/0891243206289499>

Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, Article 102437.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>

Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.br*, 15, 511–533.

<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>

Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), Article 100364.

<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>

Allen, T. D., & French, K. A. (2022). Work-family research: A review and next steps.

*Personnel Psychology*, 76(2), 437–471.

<https://doi.org/10.1111/peps.12573>

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting?

Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.

<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

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, Article 113956.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>

Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). Telework and work–family conflict during COVID–19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11(3), Article 103.

<https://doi.org/10.3390/admsci11030103>

Andrade, C., Gillen, M., Molina, J. A., & Willmarth, M. (2022). The social and economic impact of covid–19 on family functioning and well-being: Where do we go from here?

*Journal of Family and Economic Issues*, 43(2), 205–212.

<https://doi.org/10.1007/s10834-022-09848-x>

Arntz, M., Yahmed, S. B., & Berlingieri, F. (2020). Working from home and COVID–19:

The chances and risks for gender gaps. *Inter Econ*, 55(6), 381–386.

<https://doi.org/10.1007/s10272-020-0938-5>

- Athanasidou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), Article e08165.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Atkinson, C. L. (2022). A review of telework in the COVID–19 pandemic: Lessons learned for work-life balance? *COVID 2022*, 2(10), 1405–1416.  
<https://doi.org/10.3390/covid2100101>
- Ayoko, O. B., Caputo, A., & Mendy, J. (2021). Management research contributions to the COVID–19: A bibliometric literature review and analysis of the contributions from the Journal of Management & Organization. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1183–1209.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.70>
- Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID–19 crisis. *Labour Econ.*, 76, Article 102179.  
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102179>
- Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2008). Strategic resources in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 17(1), 103–126.  
[http://ijbesar.ihu.gr/docs/volume14\\_issue2/14\\_02\\_04.pdf](http://ijbesar.ihu.gr/docs/volume14_issue2/14_02_04.pdf)
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 3879.  
<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bhandari, S., & Sharma, L. (2021). Impact of COVID–19 on the mental well-being of employees: A study of mental wellness of employees during COVID–19 in India. *Cardiometry*, 19, 78–89.  
<https://s3.timeweb.com/cm94660-20b5ac41-549d-43b0-a32e-a074405a8023/eng/issues/no19-august-2021/impact-of-covid-19.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge.
- Campbell, M., & Gavett, G. (2021). *What COVID–19 has done to our well-being, in 12 charts*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts>
- Caraiani, C., Lungu, C. I., Dascalu, C., & Stoian, C–A. (2023). The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: Evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research–Ekonomiska Istraživanja*, 36(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142815>
- Cha, Y., & Weeden, K. A. (2014). Overwork and the slow convergence in the gender gap in wages. *American Sociological Review*, 79(3), 457–484.  
<https://doi.org/10.1177/0003122414528936>

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(1), 241–255.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12684>

Comité Económico e Social Europeu (2021). Teletrabalho e igualdade de género – Condições para que o teletrabalho não agrave a repartição iníqua da prestação de cuidados e do trabalho doméstico não remunerados entre homens e mulheres e promova a igualdade de género [SOC/662 – EESC-2020-05159-00-01-AC-TRA (EN) 91/101 – Parecer exploratório a pedido da Presidência portuguesa]. *Jornal Oficial da União Europeia*, C 220/13.  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C\\_.2021.220.01.0013.01.POR&toc=OJ%3AC%3A2021%3A220%3AFULL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2021.220.01.0013.01.POR&toc=OJ%3AC%3A2021%3A220%3AFULL)

Connor, J., Madhavan, S., Mokashi, M., Amanuel, H., Johnson, N. R., Pace, L. E., & Bartz, D. (2020). Health risks and outcomes that disproportionately affect women during the Covid-19 pandemic: A review. *Social Science & Medicine*, 266, Article 113364.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113364>

Cooklin, A. R., Dinh, H., Strazdins, L., Westrupp, E., Leach, L. S., & Nicholson, J. M. (2016). Change and stability in work-family conflict and mothers' and fathers' mental health: Longitudinal evidence from an Australian cohort. *Social Science & Medicine*, 155, 24–34.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.02.036>

Coverflex (2023). *O Estado da compensação: Um estudo sobre o futuro do trabalho e o trabalho do futuro*. Coverflex.  
<https://www.coverflex.com/pt/ebooks/estado-da-compensacao-2023-24>

Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 1–16.  
<https://doi.org/10.3390/su141911874>

D'Angelo, I. (2020). "Work in progress": Os desafios na regulamentação do teletrabalho e o direito à desconexão. *Revista Questões Laborais*, 56, 7–19.  
[https://www.academia.edu/70950085/\\_Work\\_in\\_progress\\_os\\_desafios\\_na\\_regulamenta%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_teletrabalho\\_e\\_o\\_direito\\_%C3%A0\\_desconex%C3%A3o](https://www.academia.edu/70950085/_Work_in_progress_os_desafios_na_regulamenta%C3%A7%C3%A3o_do_teletrabalho_e_o_direito_%C3%A0_desconex%C3%A3o)

Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358–374.  
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

Demerouti, E., & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family*, 7(3), 285–309.  
<https://doi.org/10.1080/1366880042000295727>

Dhillon, A., & Lambertz–Berndt, M. (2023). Working parents' struggling to achieve the work-life balance during the pandemic: Exploring the benefits of relational maintenance beyond relational outcomes. *Southern Communication Journal*, 88(3), 211–228.  
<https://doi.org/10.1080/1041794X.2023.2187074>

Donoso, G. R., Valderrama, C. G., & LaBrenz, C. A. (2021). Academic and family disruptions during the COVID–19 pandemic: A reflexive from social work. *Qual. Soc. Work*, 20(1–2), 587–594.  
<https://doi.org/10.1177/1473325020973293>

Eikhof, D. R. (2012). A double-edged sword: Twenty-first century workplace trends and gender equality. *Gender in Management*, 27(1), 7–22.  
<https://doi.org/10.1108/17542411211199246>

Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151–172.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>

Eom, S–J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562–571.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>

ETUC, UNICE/UEAPME & CEEP (2002). *Framework agreement on telework*.  
<https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>

EU–OSHA (2021). *Teleworking during the COVID–19 pandemic: risks and prevention strategies*.  
[https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-12/TW\\_during\\_pandemic\\_risks\\_prevention.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/2021-12/TW_during_pandemic_risks_prevention.pdf)

EU–OSHA (2023). *Regulating telework in a post-COVID–19 Europe: recent developments*.  
<https://osha.europa.eu/pt/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe-recent-developments>

EUR–Lex (2005). *Teleworking*.  
<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/teleworking.html>

Eurofound & ILO–International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>

Eurofound. (2020). *Telework and ICT–based mobile work: Flexible working in the digital age, new forms of employment series*.  
<https://doi.org/10.2806/337167>

Eurofound. (2023). *The future of telework and hybrid work*.  
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/future-telework-and-hybrid-work>

EUROSTAT. (n.d.). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*.  
[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)

- Fairweather, N. B. (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39–49.  
<https://doi.org/10.1023/A:1006104017646>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438.  
<http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.br*, 18(1), 28–46.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173–183.  
<https://doi.org/10.1037/str0000067>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.
- Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R. (2006). *The myth of work-life balance*. John Wiley & Sons.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354.  
<http://www.jstor.org/stable/4145316>
- Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Dijkers, J. S. E., van Hooff, M. L. M., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319–339.  
<https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- González–González, I., Martínez–Ruiz, M. P., & Clemente–Almendros, J. A. (2022). Does employee management influence the continued use of telework after the COVID–19 pandemic? *Small Business International Review*, 6(2), Article e537.  
<https://doi.org/10.26784/sbir.v6i2.537>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.  
<https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.  
<https://doi.org/10.1037/mgr0000014>

Grossi, E., Groth, N., Mosconi, P., Cerutti, R., Pace, F., Compare, A., & Apolone, G. (2006). Development and validation of the short version of the Psychological General Well-Being Index (PGWB-S). *Health and Quality of Life Outcomes*, 4(88).

<https://doi.org/10.1186/1477-7525-4-88>

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.

<https://doi.org/10.1177/1523422307305487>

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1–15.

<https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>

Hassankhani, M., Alidadi, M., Sharifi, A., & Azhdari, A. (2021). Smart city and crisis management: Lessons for the COVID-19 pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(15), Article 7736.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18157736>

Howe, D. C., Chauhan, R. S., Soderberg, A. T., & Buckley, M. R. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. *Organizational Dynamics*, 50(4), 1–9.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804>

Hutama, S. F., Ghifari, M. Y. A., Ula, I. T., Yong, S. D., Soemardiono, B., Septanti, D., Sekartaji, D., & Novianto, D. (2022). Analysis on the effect of home appliances use to electricity consumption during WFH. *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.*, 1007, Article 012010.

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1007/1/012010>

INE [Instituto Nacional de Estatística]. (2021). *Estatísticas Do Emprego – 1.º trimestre de 2021*. Portal do INE. Consultado em 2023, 21 Dezembro.

INE [Instituto Nacional de Estatística]. (2022). *Estatísticas Do Emprego – 2.º trimestre de 2022*. Portal do INE. Consultado em 2023, 21 Dezembro.

INE [Instituto Nacional de Estatística]. (2023). *Estatísticas Do Emprego – 3.º trimestre de 2023*. Portal do INE. Consultado em 2023, 21 Dezembro.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), Article 1826.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jonsson, S., & Lindbergh, J. (2013). The development of social capital and financing of entrepreneurial firms: From financial bootstrapping to bank funding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 661–686.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00485.x>

Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181–194.

<https://doi.org/10.1504/IJTPM.2016.076318>

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Kinsella, P., Williams, S., Scott, P., & Fontinha, R. (2021). Varieties of flexibilisation? The working lives of information and communications technology professionals in the United Kingdom and Germany. *New Technology, Work and Employment*, 36, 409–428.

<https://doi.org/10.1111/ntwe.12204>

Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., & Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID–19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *PLoS ONE*, 16(12), Article e0261761.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261761>

Lange, M., & Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee's stress level during home-based remote work in Germany. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(9), Article 4955.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>

Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto – Aprova o código do trabalho, *Diário da República, Série I–A(197)*, 5558–5656.

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro – Código do Trabalho. *Diário da República, Série I(30)*, 926–1029.

Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro – Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República, Série I(176)*, 6167–6192.

Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro – Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. *Diário da República, Série I(172)*, 5894–5920.

Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro – Altera a Lei 102/2009, referente ao Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República, Série I(19)*, 554–591.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República, Série I(117)*, 3220–3304.

Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro – Modifica o regime de teletrabalho. *Diário da República, Série I(66)*, 2–85.

Lewis, P. (2020). Why remote working is not just for lockdown, it's for life?. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/phillewis1/2020/07/09/why-remote-working-is-not-just-for-lockdown-its-for-life/?sh=225dbfe970ed>

Lotta, Y., & Abendrothb, A. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family*, 23(5), 593–611.

<https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>



- Lunde, L-K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: A systematic review. *BMC public health*, 22(4), 1–14.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Magalhães, P. C., Gouveia, R., Costa-Lopes, R., & Silva, P. A. (2020). *O Impacto Social da Pandemia. Estudo ICS/ISCTE Covid-19*. Repositório da Universidade de Lisboa.  
<http://hdl.handle.net/10451/42911>
- Maia, M. & Neto, H. V. (2021). Teletrabalho em contexto de Pandemia – Um estudo a postos de trabalho. *CESQUA – Cadernos de Engenharia de Segurança, Qualidade e Ambiente*, 4, 20–44.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6984980>
- Majumdar, P., Biswas, A., & Sahu, S. (2020). COVID-19 pandemic and lockdown: Cause of sleep disruption, depression, somatic pain, and increased screen exposure of office workers and students of India. *Chronobiol Int.*, 37(8), 1191–1200.  
<https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1786107>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616.  
<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Matias, M. (2019). Género e papéis de género no fenómeno da conciliação trabalho-família: Revisões conceituais e estudos empíricos. In C. Andrade, S. Coimbra, M. Matias, L. Faria, J. Gato, & C. Antunes (Eds.), *Olhares sobre a Psicologia Diferencial* (pp. 141–162). Mais leitura.
- Matias, M., & Andrade, C. (2023). Articulação trabalho-família e género: Refletindo sobre a literatura e a evidência internacional e nacional. In E. Silva & C. Casimiro (Eds.), *Migrações, Famílias e Desigualdades* (pp. 84–111). ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Política.
- Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M. (2022). Telework and mental health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), Article 2602.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19052602>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology Work and Employment*, 31(3), 195–208.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Miall, N., Francis, C. S., Stöckl, H., & Tucker, J. (2023). Working from home and intimate partner violence among cis-women during the COVID-19 pandemic: evidence from a global, cross-sectional study. *BMC Public Health*, 23, Article 965.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-023-15785-7>

- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), Article 9222.  
<https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Morris, R. B., Tilooby, A., Thayer, J. D., Melton, A., & McCarthy, V. (2023). The benefits of telework and a strategy for successful implementation. *Global journal of management and marketing*, 7(1), 46–59.  
[https://www.researchgate.net/publication/376028465\\_THE\\_BENEFITS\\_OF\\_TELEWORK\\_AND\\_A\\_STRATEGY\\_FOR\\_SUCCESSFUL\\_IMPLEMENTATION](https://www.researchgate.net/publication/376028465_THE_BENEFITS_OF_TELEWORK_AND_A_STRATEGY_FOR_SUCCESSFUL_IMPLEMENTATION)
- Muller, 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>
- Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1035310.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>
- Navas–Martín, M. Á., López–Bueno, J. A., Oteiza, I., & Cuerdo–Vilches, T. (2021). Routines, Time Dedication and Habit Changes in Spanish Homes during the COVID–19 Lockdown. A Large Cross-Sectional Survey. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(22), Article 12176.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph182212176>
- Neto, H. V. (2023). Teleworking experiences during the pandemic among managers of clothing trade stores. In P. M. Arezes, R. B. Melo, P. Carneiro, J. C. Branco, A. Colim, N. Costa, S. Costa, J. Duarte, J. C. Guedes, G. Perestrelo, & J. S. Baptista (Eds.), *Occupational and Environmental Safety and Health V* (pp. 615–625). Springer.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner–Zobel, F., & Voelter–Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction." *Int J Environ Res Public Health*, 19(3), Article 1122.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiol Int.*, 33(6), 604–18.  
<https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147.  
<https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317.  
[https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Ortega, J. (2009). Why do employers give discretion? Family versus performance concerns. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 48(1), 1–26.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00543.x>

Otonkorpi–Lehtoranta, K., Salin, M., Hakovirta, M., & Kaittila, A. (2022). Gendering boundary work: Experiences of work–family practices among Finnish working parents during COVID–19 lockdown. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 1952–1968.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12773>

Ouro, M. (2022). O teletrabalho: Uma análise comparativa do regime jurídico-laboral português e espanhol. *Revista Jurídica Portuguesa*, 31, 198–217.  
[https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(31\)2022.ic-08](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(31)2022.ic-08)

Peck, J. A. (2021). The disproportionate impact of COVID–19 on women relative to men: A conservation of resources perspective. *Gender, Work & Organization*, 28(52), 484–497.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12597>

Pereira, A. M., Queirós, C., Gonçalves, S. P., Carlotto, M., & Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 11, 24–30.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74638/2/91301.pdf>

Pereira, M. C. A. R. S., Antunes, M. C. Q., Barroso, I. M. A. R. C., Correia, T. I. G., Brito, I. S., & Monteiro, M. J. F. S. P. (2018). Adaptation and validation of the psychological general well-being index: Confirmatory factor analysis of the short version. *Revista de Enfermagem Referência*, IV(18), 9–18.  
<https://doi.org/10.12707/RIV18001>

Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37(163), 447–474.  
<https://www.jstor.org/stable/41011683>

Perista, H., Perista, P. (2022). *O valor do trabalho não pago de mulheres e de homens: Trabalho de cuidado e tarefas domésticas*.  
[https://www.cesis.org/admin/modulo\\_projects/ficheiros\\_projetos/20221027162754-1relatoriofinal.pdf](https://www.cesis.org/admin/modulo_projects/ficheiros_projetos/20221027162754-1relatoriofinal.pdf)

Putman, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440.  
<https://doi.org/10.1177/0018726713495704>

Qian, Y., & Hu, Y. (2021). Couples' changing work patterns in the United Kingdom and the United States during the COVID–19 pandemic. *Gender, Work & Organization*, 28(S2), 535–553.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12661>

Rafnsdóttir, G., & Júlíusdóttir, O. (2018). Reproducing gender roles through virtual work: The case of senior management. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 14(1), 77–94.  
[https://doi.org/10.1386/macp.14.1.77\\_1](https://doi.org/10.1386/macp.14.1.77_1)

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does Telework Work? Gauging Challenges of Telecommuting to Adapt to a “New Normal”. *Human Technology*, 17(2), 126–144.  
<https://ht.csr-pub.eu/index.php/ht/article/view/253/221>

- Ramalho, M. J. (2022). Delimitação do teletrabalho, âmbito de aplicação do regime legal e acordo de teletrabalho: breves reflexões sobre alguns problemas colocados pelas alterações ao regime do teletrabalho introduzidas pela Lei n.º 83/2021, de 6 de Dezembro. *a Revista*, 1, 59–75.  
<https://arevista.stj.pt/wp-content/uploads/2022/07/a-REVISTA-01-SOCIAL-Delimitacao-do-teletrabalho-ambito-de-aplicacao-do-regime-legal-e-acordo-de-teletrabalho-Maria-do-Rosario-Palma-Ramalho.pdf>
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Feldt, T., & Pulkkinen, L. (2008). Work-family conflict and psychological well-being: Stability and cross-lagged relations within one- and six-year follow-ups. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 37–51.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.001>
- Reuschke, D. (2019). The subjective well-being of homeworkers across life domains. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 51(6), 1326–1349.  
<https://doi.org/10.1177/0308518X19842583>
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: Holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137–147.  
<https://doi.org/10.1108/02621711011019279>
- Rinaldo, R., & Whalen, I. M. (2023). Amplifying inequalities: Gendered perceptions of work flexibility and the division of household labor during the COVID–19 Pandemic. *Gender, Work & Organization*, 30(6), 1922–1940.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.13026>
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cad. ebape.br*, 16(1), 152–162.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodríguez–Modroño, P. (2021). Non-standard work in unconventional workspaces: Self-employed women in home-based businesses and coworking spaces. *Urban Studies*, 58(11), 2258–2275.  
<https://doi.org/10.1177/00420980211007406>
- Santana, M., & Cobo, M. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Santos, A. M. B. T. V., Rita, L. P. S., & Levino, N. A. (2023). Teletrabalho em tempos de pandemia de COVID–19: Uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 17(1), 62–81.  
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/18142>
- Santos, R. S., & Pereira, S. S. (2023). For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal. *Administrative Sciences*, 13, 1–25.  
<https://doi.org/10.3390/admsci13090207>

- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior, 124*, Article 106899.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Soubelet-Fagoaga, I., Arnosó-Martínez, M., Elgorriaga-Astondoa, E., & Martínez-Moreno, E. (2022). Telework and face-to-face work during COVID-19 confinement: The predictive factors of work-related stress from a holistic point of view. *Int J Environ Res Public Health, 19*(7), 1–17.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19073837>
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: A cross-sectional study. *BMC Public Health, 21*, 1–11.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>
- Stempel, C. R., & Siestrup, K. (2022). Suddenly telework: Job crafting as a way to promote employee well-being? *Frontiers in Psychology, 12*, 1–14.  
<http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862>
- Stoian, C-A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability, 14*(12), Article 7146.  
<https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization, 8*(2), 123–145.  
<https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Syvertsen, T., & Enli, G. (2020). Digital detox: Media resistance and the promise of authenticity. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 26*, 1269–1283.  
<https://doi.org/10.1177/1354856519847325>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare, 3*(2), 30–36.  
<https://doi.org/10.5430/IJH.V3N2P30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 15*(3), 334–349.  
<https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. William Morrow and Company, INC.
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Bus Horiz, 64*(2), 189–197.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>

Türkeş, M. C., & Vuță, D. R. (2022). Telework: Before and after COVID–19. *Encyclopedia* 2(3), 1370–83.

<https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030092>

Valenzuela–Garcia, H., Lubbers, M. J., & Molina, J. L. (2021). She’s surrounded by loved ones, but feeling alone: A relational approach to loneliness. *Social Inclusion*, 9(4), 350–362.

<https://doi.org/10.17645/si.v9i4.4585>

Van Rijnsoever, F. J. (2017). (I can’t get no) saturation: A simulation and guidelines for sample sizes in qualitative research. *PLOS ONE*, 12(7), Article e0181689.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0181689>

Walby, S. (2020). Varieties of gender regimes. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 27(3), 414–431.

<https://doi.org/10.1093/sp/jxaa018>

Wenham, C., Smith, J., & Morgan, R. (2020). COVID–19: The gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, 395(10227), 846–848.

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30526-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30526-2)

WHO [World Health Organization]. (2021). *Mental health ATLAS 2020*. World Health Organization.

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/345946/9789240036703-eng.pdf?sequence=1>

Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977–995.

<https://doi.org/10.1002/job.2176>

Xiao, Y., Becerik–Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID–19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *J Occup Environ Med*, 63(3), 181–190.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68.

<https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

# Outras fontes consultadas

Alsos, K., Nergaard, K., & Lismoen, H. (2008, Januar 27). *Telework in Norway*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/de/resources/article/2008/telework-norway>

Brannen, J. (2000). Mothers and fathers in the workplace. In L. L. Haas, P. Hwang & G. Russell (Eds.), *Organisational change and gender equity: International perspectives on fathers and mothers at the workplace* (pp. 29–42). Sage.

Comité Económico e Social Europeu (2021). *Parecer sobre «Desafios do teletrabalho: organização do tempo de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e direito a desligar-se»*. *Jornal Oficial da União Europeia*, C 220/1.

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C\\_.2021.220.01.0001.01.POR&toc=OJ%3AC%3A2021%3A220%3AFULL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2021.220.01.0001.01.POR&toc=OJ%3AC%3A2021%3A220%3AFULL)

Council of Europe (2020). *Toolkit on Teleworking in Public Administrations*.

<https://rm.coe.int/tpa-toolkit-on-teleworking-in-public-administration/1680a11fc1>

Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/telework-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>

Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/rise-telework-impact-working-conditions-and-regulations>

Eurofound. (2022). *Working conditions in telework during the pandemic and future challenges*.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2022/working-conditions-telework-during-pandemic-and-future-challenges>

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>

HomeWork (2024). *Resultados*.

<https://homework.fpce.up.pt/resultados>

INE [Instituto Nacional de Estatística]. *Base de dados do portal do INE*.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_base\\_dados&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2)

Lei n.º 13/2023, de 3 de abril – Altera o Código do Trabalho e legislação conexas, no âmbito da agenda do trabalho digno, *Diário da República*, n.º 235, 2–9.

Organização Internacional do Trabalho (2019). *Convenção 190 – Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

Procuradoria–Geral Distrital de Lisboa (2009). *Código do trabalho português*.

[https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1047&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis)

Smock, P. J., & Noonan, M. (2005). Gender, work and family well-being in the United States. In S. M. Bianchi, L. M. Casper & R. B. King (Eds.), *Work, Family, Health and Well-Being* (pp. 343–360). Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Touzet, C. (2023). Teleworking through the gender looking glass: Facts and gaps. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 285, 1–39.

<https://doi.org/10.1787/8aff1a74-en>



Operador



Promotor



Parcerias



Fafo