



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734

SwitchOff recursos didáticos
sobre o direito a desligar



Cofinanciado pela
União Europeia





CC-BY-NC-SA



Este documento pode ser copiado, reproduzido ou modificado de acordo com as regras acima indicadas. Devem também ser claramente referidos os autores do documento em todas as partes aplicáveis, de acordo com as regras dos direitos de autor.

Todos os direitos reservados.

© Direitos de autor SWITCHOFF 2023

Responsável pelo resultado e editor: Institute of Development (IoD), Evie Michailidis

Parceiros contribuidores: Crea360, Universidade de Verona, Mindshift, Cardet, AHE, HappsY

Data: 15/05/2023

Nível de difusão:

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.



Índice

Índice	3
Introdução.....	4
Módulo 1	6
O papel dos líderes na promoção do direito a desligar	6
Capítulo 1: Introdução ao direito a desligar.....	7
Desafios e obstáculos que os indivíduos e as organizações podem enfrentar na implementação do direito a desligar.....	10
Capítulo 2: Boas práticas e estratégias	14
Capítulo 3: Implementação de políticas organizacionais.....	22
Benefícios da implementação de políticas organizacionais que promovem a desconexão.....	23
Capítulo 4: Estudos de caso.....	30
Apêndice	34





Introdução

Nas últimas décadas, a digitalização do local de trabalho permitiu que trabalhadores de vários setores realizassem as suas tarefas em qualquer momento e local (Eurofound e OIT, 2017). A pandemia provocada pelo COVID-19 trouxe um crescimento exponencial do teletrabalho e a utilização extensiva das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) trouxe efeitos opostos. Por um lado, esses avanços tecnológicos conduziram a uma maior eficiência, mas esta mudança levou a uma cultura de “estar sempre ligado 24 horas por dia, 7 dias por semana”, o que afetou o bem-estar dos trabalhadores à distância.

Os dados da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) sugerem que os trabalhadores remotos têm duas vezes mais probabilidades de exceder o limite de 48 horas de trabalho e de trabalhar no seu tempo livre (horas não laborais). Estes dados chamaram a atenção para a necessidade de um quadro jurídico europeu que defina e regule diretamente o direito dos trabalhadores a desligar do trabalho (ETUC, 2021). O direito a desligar reconhece a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e a necessidade de os trabalhadores terem tempo dedicado fora do trabalho para descansar, recarregar energias e participar em atividades pessoais.

Este conjunto de recursos didáticos sobre o direito a desligar foi desenvolvido no âmbito do SWITCH OFF. O projeto visa ajudar os gestores e os formadores do Ensino e Formação Profissional (EFP) a adquirirem as competências adequadas para facilitar a recuperação no local de trabalho e ajudar os trabalhadores remotos a desligarem-se do trabalho e a restaurarem os seus recursos pessoais (emocionais, cognitivos e físicos) no final do dia de trabalho.

O objetivo deste conjunto de recursos é duplo:

- (1) apoiar os gestores, os gestores de equipa e os profissionais de Recursos Humanos (RH) na adoção de práticas, estratégias e no ajustamento e/ou implementação de políticas organizacionais que apoiem o direito a desligar dos seus trabalhadores.
- (2) fornecer aos trabalhadores remotos os conselhos necessários para uma utilização eficaz das TIC e práticas sobre como se desligar psicologicamente do trabalho.





O SwitchOff recursos didáticos sobre o direito a desligar é composto pelos seguintes módulos e capítulos:

Módulo 1: O papel dos líderes na promoção do direito a desligar

- Capítulo 1** Introdução ao direito a desligar
- Capítulo 2** Boas práticas e estratégias
- Capítulo 3** Implementação de políticas organizacionais
- Capítulo 4** Estudos de caso

Módulo 2: O trabalho remoto e o desligar do trabalho

- Capítulo 1b** Como usar as TIC para desligar
- Capítulo 2b** Boas práticas e estratégias
- Capítulo 3b** Recursos



Módulo 1

O papel dos líderes na promoção do direito a desligar



Capítulo 1: Introdução ao direito a desligar

Pontos-chave – objetivos de aprendizagem

- > saber o que é o direito a desligar;
- > compreender a importância do direito a desligar no contexto atual de trabalho;
- > conhecer os possíveis desafios e obstáculos na implementação do direito a desligar.

Definir o direito a desligar

De acordo com a Eurofound, o direito a desligar refere-se ao “direito do trabalhador a poder desligar-se do trabalho e abster-se de participar em comunicações eletrónicas relacionadas com este, tais como e-mails ou outras mensagens, durante o horário não laboral”.

O direito a desligar reconhece a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e a necessidade de os trabalhadores disporem de tempo dedicado fora do trabalho para descansar, recarregar energias e participar em atividades particulares. Ao estabelecer limites claros e promover uma cultura de trabalho mais saudável, tem como objetivo apoiar o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

Porque se tornou uma questão cada vez mais importante no atual contexto de trabalho

O direito a desligar tornou-se cada vez mais importante, em resposta aos desafios colocados pela conectividade constante, às preocupações com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, às considerações de saúde mental, às questões de produtividade e à necessidade de proteção jurídica. Este direito sublinha a importância de estabelecer limites e de promover uma cultura de trabalho mais saudável, que respeite o tempo e o bem-estar pessoal dos trabalhadores.

Mais especificamente, o direito a desligar tornou-se uma questão cada vez mais importante devido a vários fatores:

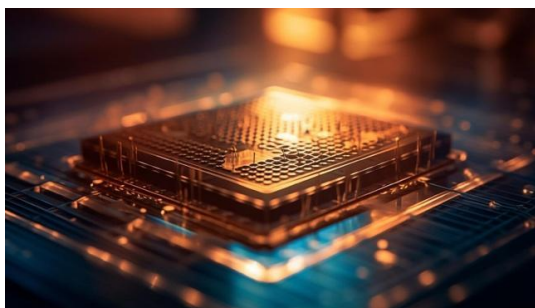


Imagem de vecstock em Freepik

Avanços tecnológicos: a adoção generalizada de smartphones, computadores portáteis e outros dispositivos facilitou a ligação constante dos trabalhadores ao trabalho. Embora esta conectividade traga benefícios, como o aumento da produtividade e da flexibilidade, também esbate as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Consequentemente, os trabalhadores podem ter dificuldade em desligar-se do contexto de trabalho e sentir-se pressionados a estar disponíveis fora do seu horário normal de trabalho (Becker et al., 2018; Johnson et al., 2018);



Imagem de prostooleh em Freepik.

Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal é crucial para o bem-estar geral. Quando os trabalhadores não conseguem desligar-se do trabalho, pode haver um aumento do stress, esgotamento e impactos negativos na sua vida pessoal. O direito a desligar reconhece a importância de estabelecer limites claros entre as duas esferas, permitindo que os trabalhadores deem prioridade ao seu bem-estar e se envolvam em atividades fora do trabalho;

Preocupações com a saúde mental: a conectividade constante pode ter efeitos adversos na saúde mental (Becker et al., 2018). Estar constantemente contactável para assuntos relacionados com o trabalho pode criar uma sensação de estar sempre ligado e pode levar a sentimentos de sobrecarga e ansiedade. O direito a desligar reconhece a necessidade de os trabalhadores terem períodos dedicados ao descanso e relaxamento, que são essenciais para o bem-estar mental;

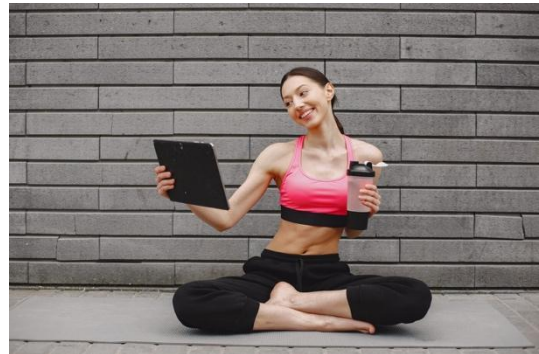


Imagem de stocking em Freepik.



Imagem de nikitabuida em Freepik.

Produtividade e eficiência: paradoxalmente, a conectividade excessiva pode prejudicar a produtividade. Estudos demonstraram que o facto de ser constantemente interrompido por mensagens e notificações relacionadas com o trabalho pode perturbar a concentração e diminuir a eficiência (Sonnentag, 2012). Ao promover o direito a desligar, os empregadores podem ajudar a criar um ambiente que permita aos trabalhadores concentrarem-se nas suas tarefas durante o horário de trabalho e recarregarem energias durante o tempo livre, o que conduz a uma maior produtividade global

Quadros legais e regulamentares: alguns países e jurisdições reconheceram a importância do direito a desligar e implementaram leis ou regulamentos para proteger os trabalhadores. Este facto chamou mais a atenção para a questão e desencadeou debates em todo o mundo sobre a necessidade de abordar os potenciais impactos negativos da conectividade constante.



Imagem de wirestock no Freepik



Como acabamos de ver, vários países tomaram medidas para reconhecer e proteger o direito a desligar. Por exemplo, em 2017, a França introduziu uma lei que exige que as empresas com mais de 50 trabalhadores negociem com os seus trabalhadores para estabelecer um enquadramento sobre quando os trabalhadores podem desligar-se dos dispositivos digitais (Couffe & Pralong, 2017). Na legislação francesa, o parágrafo “direito a desligar” aparece no Artigo 55 do Capítulo II “Adaptar o Direito do Trabalho à Era Digital”, Artigo L2242-8 do Código do Trabalho. Do mesmo modo, outros países, incluindo Portugal, Itália e Espanha, também implementaram leis ou regulamentos para salvaguardar o direito a desligar.

Desafios e obstáculos que os indivíduos e as organizações podem enfrentar na implementação do direito a desligar

A implementação do direito a desligar pode apresentar vários desafios e obstáculos, tanto para os indivíduos, como para as organizações. Alguns desses desafios incluem:

1. **normas culturais e organizacionais:** em muitos locais de trabalho, pode existir uma cultura predominante de longos horários de trabalho, disponibilidade constante e uma grande expectativa de resposta imediata. A alteração destas normas e o estabelecimento de novos limites podem enfrentar a resistência dos trabalhadores, que se habituaram a estar sempre ligados. Do mesmo modo, as organizações podem ter dificuldade em alterar práticas de longa data e criar uma cultura que apoie o direito a desligar;
2. **falta de consciencialização e compreensão:** muitos indivíduos e organizações podem não estar conscientes dos impactos negativos da conectividade constante ou podem não compreender totalmente os benefícios de se desligar do trabalho. Formar os trabalhadores e as lideranças sobre a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a saúde mental e a produtividade pode ser um obstáculo à implementação do direito a desligar;
3. **dependência da tecnologia:** as ferramentas e plataformas tecnológicas tornaram-se parte integrante de muitos processos de trabalho e os funcionários podem sentir-se obrigados a permanecer ligados para desempenharem eficazmente as suas tarefas. Ultrapassar a dependência da tecnologia e encontrar soluções alternativas que permitam aos trabalhadores desligarem-se sem prejudicar a produtividade pode ser um desafio;
4. **desistência dos líderes:** os gestores e os líderes podem ter preocupações quanto ao impacto da implementação do direito a desligar na produtividade, na capacidade de resposta aos clientes e nas operações comerciais em geral. Convencê-los dos benefícios a longo prazo e responder às suas preocupações pode ser crucial para obter o seu apoio à implementação do direito a desligar;
5. **flexibilidade e trabalho à distância:** o aumento do trabalho à distância e das modalidades de trabalho flexíveis pode dificultar a definição de limites em relação ao horário de trabalho e à disponibilidade. Sem diretrizes e expectativas claras, os trabalhadores podem ter dificuldade em desligar-se do trabalho, especialmente quando os seus espaços de trabalho são também os seus espaços privados;
6. **aplicação e responsabilização:** estabelecer políticas ou diretrizes para o direito a desligar é importantíssimo, mas garantir o seu cumprimento e a responsabilização pode ser outro desafio. As organizações podem ter de desenvolver mecanismos para monitorizar e resolver as violações, prestar apoio aos trabalhadores que se sentem pressionados a estar constantemente ligados e responsabilizar os gestores e líderes pela promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.



Atividades

Atividade 1 - desafios e obstáculos	
Duração	10 minutos
Objetivo	O objetivo desta atividade é ajudar os profissionais e gestores de RH a refletir e anotar os desafios e obstáculos que a sua organização enfrenta na implementação do direito a desligar.
Instruções	Reserve algum tempo para refletir sobre os desafios e obstáculos que a sua organização enfrenta na implementação do direito a desligar. Anote três obstáculos/desafios.

Atividade 2 - superar desafios e obstáculos	
Duração	10 minutos
Objetivo	O objetivo desta atividade é ajudar os profissionais e gestores de RH a pensar em possíveis soluções para os desafios e obstáculos que a sua organização enfrenta na implementação do direito a desligar.
Instruções	Anote três possíveis soluções para os desafios e obstáculos que a sua organização enfrenta na implementação do direito a desligar. Tente ser o mais específico possível ao descrever as suas soluções.





Avaliação

Questão 1	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	A que se refere o direito a desligar?
Respostas possíveis (ver apêndice)	<ul style="list-style-type: none"> a) o direito de desligar os aparelhos eletrónicos; b) o direito de se desligar das comunicações relacionadas com o trabalho fora do horário laboral; c) o direito a fazer pausas durante o horário de trabalho; d) o direito de se desligar da internet.

Questão 2	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	Como é que o direito a desligar pode ser aplicado e mantido nas organizações?
Respostas possíveis (ver apêndice)	<ul style="list-style-type: none"> a) desenvolvendo políticas e diretrizes claras; b) proporcionando formação sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar; c) controlando e resolvendo as suas violações; d) todas as opções anteriores.



Referências

Becker, W. J., Belkin, L., & Tuskey, S. (2018). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. In Academy of management proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Couffe, C. e Pralong, J. (2017), "Le droit à la déconnexion, une avancée pour les collaborateurs?", Harvard Business Review, [online] Disponível em www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16369-droit-a-deconnexion-avancee-collaborateurs/

Johnson, S. Robertson, I. e Cooper, C. (2018), Well-being: productivity & happiness at work, 2.ª ed. London: Palgrave Macmillan.

Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. Current Directions in Psychological Science, 21(2), 114-118.

Principais ideias a reter

- > o direito a desligar refere-se ao direito dos trabalhadores a desligarem-se das comunicações relacionadas com o trabalho fora do horário laboral;
- > aborda os impactes negativos da conectividade constante no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e no bem-estar mental dos trabalhadores;
- > os avanços tecnológicos tornaram a conectividade constante mais prevalecente no atual contexto de trabalho;
- > o direito a desligar tornou-se cada vez mais importante devido a preocupações com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a saúde mental e a produtividade;
- > países como Portugal ou a França adotaram leis para proteger o direito a desligar;
- > a implementação do direito a desligar enfrenta desafios como a resistência cultural, a dependência tecnológica e as preocupações com a produtividade;
- > as organizações podem aplicar e manter o direito a desligar através de políticas claras, formação e monitorização;
- > o direito a desligar promove o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.





Capítulo 2: Boas práticas e estratégias

Pontos-chave – objetivos de aprendizagem

- > compreender o papel do empregador na promoção do direito a desligar;
- > compreender os benefícios de ter políticas organizacionais claras sobre o direito a desligar;
- > familiarizar-se com boas práticas para promover o direito a desligar;
- > implementar práticas de comunicação e tecnologias para ajudar a promover o direito a desligar;
- > saber como salvaguardar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e as práticas de bem-estar na cultura organizacional;
- > saber como promover o direito a desligar dos trabalhadores.

Responsabilidades dos empregadores e dos profissionais/gestores de RH na promoção do direito a desligar

Ao promover o direito a desligar, as principais responsabilidades dos empregadores e dos profissionais de RH incluem a criação e implementação de políticas que estabeleçam limites claros entre o trabalho e a vida pessoal. Entre outros aspetos, implica definir horários de trabalho razoáveis, incentivar os trabalhadores a fazer pausas e férias e desencorajar a comunicação após o trabalho ou fazer horas extraordinárias excessivas. Devem também proporcionar formação e recursos adequados para garantir que os trabalhadores possam gerir eficazmente a sua carga de trabalho e dar prioridade ao seu bem-estar. Além disso, os empregadores e os profissionais/gestores de RH devem dar o exemplo, promovendo uma cultura empresarial que respeite o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e que apoie os trabalhadores na manutenção de fronteiras saudáveis entre a sua vida profissional e pessoal. Ao promoverem ativamente o direito a desligar, os empregadores e os profissionais/gestores de RH contribuem para um ambiente de trabalho mais sustentável e gratificante.

Em seguida, são apresentados exemplos de boas práticas que os empregadores podem aplicar para promover o direito dos seus trabalhadores a desligar.




Boas práticas sobre o direito a desligar

LiveWell: a aplicação da Zurich que promove o bem-estar dos trabalhadores	
Tópico/área	Bem-estar dos trabalhadores
Tipo de boa prática	Ferramentas, aplicações ou plataformas online
Data de publicação	maio de 2022
Parceiros/redes	a) Zurich Portugal b) Portugal c) Empregador
Descrição dos métodos/ abordagem	Através da aplicação LiveWell, a Zurich Portugal – empresa que opera no setor dos seguros – pretende reforçar a sua preocupação com o bem-estar holístico dos seus colaboradores em várias dimensões, nomeadamente física, mental, social e financeira. Com a aplicação, a empresa pretende estar mais próxima dos seus colaboradores, contribuindo de uma forma simples, prática e descontraída para reforçar ou introduzir pequenos gestos diários, para que se tornem rotinas saudáveis, não só para os colaboradores, mas também para as suas famílias. A aplicação contém dicas e conteúdos personalizados, para ser mais atrativa. Na prática, convida os utilizadores a definir um dos cinco objetivos de saúde disponíveis – energia, fitness, felicidade, perda de peso ou stress – e a definir os seus principais interesses, como o sono, a saúde financeira, a saúde mental, as relações, a parentalidade ou a medicina alternativa, bem como os indicadores a mensurar.
Finalidade/ objetivo	Com a aplicação LiveWell, a Zurich Portugal pretende promover um estilo de vida saudável junto dos seus 500 colaboradores e sensibilizar para a importância de uma vida ativa. Pretende ainda uma conciliação ajustada entre a vida pessoal, familiar e profissional, pois entende que esta é essencial para a felicidade dos trabalhadores.
Resumo das lições obtidas e que são relevantes para o projeto	<ul style="list-style-type: none"> • dar prioridade ao bem-estar e à felicidade dos trabalhadores, reforçando hábitos saudáveis de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, como o direito a desligar; • promover a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores, incentivando-os a planear as suas atividades com base no seu direito a desligar.
Fonte	http://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-deimprensa/comunicados-imprensa/2022/30-mai

Campanha da EDP <i>Mind your mind</i>	
Tópico/área	Bem-estar dos trabalhadores
Tipo de boa prática	Campanha pela saúde mental no local de trabalho
Data de publicação	2020
Parceiros/redes	a) Grupo EDP b) Portugal c) Empregador
Descrição dos métodos/ abordagem	<p>A campanha <i>Mind your mind</i> aborda questões relacionadas com a saúde mental e é desenvolvida pelo grupo EDP – empresa que opera no setor da energia – para os seus quase 13.000 colaboradores, promovendo todos os anos, em outubro, diversas iniciativas relacionadas com o tema. Esta iniciativa insere-se na estratégia de bem-estar da empresa, com cinco pilares definidos, centrados na saúde física, mental, profissional, financeira e emocional. No âmbito desta estratégia, o grupo EDP promove palestras com especialistas em diferentes temas de saúde mental e bem-estar, com o objetivo de sensibilizar os colaboradores para a importância de cuidar do seu bem-estar psicológico. O grupo EDP organiza ainda workshops e desafios regulares para incentivar os colaboradores a adotar hábitos de vida saudáveis – nomeadamente relacionados com exercício físico, <i>mindfulness</i> e outras práticas que contribuem para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e para o controlo do stress e das emoções. São apoiadas estratégias como o incentivo a pequenas pausas de <i>mindfulness</i> ao longo do dia.</p>
Finalidade/ objetivo	<p>A empresa pretende ser um exemplo de responsabilidade social e promover o bem-estar e a saúde mental dos seus colaboradores. O grupo EDP pretende que outras empresas sigam o seu exemplo e ajudem os seus colaboradores a ter uma vida mais equilibrada e a sentirem-se apoiados pelas suas instituições, para que estes possam, por sua vez, levar para casa as suas novas competências para lidar com a saúde mental e melhorar a sua vida e a das suas famílias.</p>
Resumo das lições obtidas e que são relevantes para o projeto	<ul style="list-style-type: none"> • a promoção de momentos de <i>mindfulness</i> em pequenas pausas ao longo do dia ajuda a desligar o “piloto automático”; • a promoção de palestras, workshops e outras iniciativas sobre a saúde mental e a forma de se desligar do trabalho ajuda os trabalhadores a sentirem-se apoiados e dá-lhes novas competências para alcançarem o bem-estar.
Fonte	www.edp.com/pt-pt/pessoas/bem-estar-e-beneficios

Estratégias práticas sobre o direito a desligar que os empregadores e os profissionais/gestores de RH podem utilizar

Estratégia 1 - Política de tempo protegido	
Breve descrição da estratégia	Trata-se de uma estratégia prática que os empregadores e os profissionais/gestores de RH podem aplicar para promover o direito a desligar das suas equipas, se não existir uma autonomia total na gestão dos horários de trabalho por parte dos próprios trabalhadores. Esta política designa períodos específicos durante o dia, nos quais os trabalhadores são encorajados a dar prioridade a atividades pessoais e não relacionadas com o trabalho, sem a expectativa de comunicação ou tarefas relacionadas com o trabalho. As pausas e a sua duração, bem como a altura do dia em que se realizam, podem ser acordadas em função de cada trabalhador e das suas necessidades. Deve também ser definida uma hora de início e de fim do dia de trabalho. Antes e depois dessa hora, deve ser assegurado o abandono total das comunicações e atividades relacionadas com o trabalho.
Finalidade/ objetivo da estratégia	O objetivo é criar períodos dedicados à desconexão do trabalho e ao bem-estar pessoal, à família, passatempos ou outros compromissos não profissionais. Consiste em promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, reduzir a fadiga e o esgotamento e apoiar os trabalhadores na integração saudável da vida profissional e pessoal.

Estratégia 2 - Duelos de desconexão	
Breve descrição da estratégia	 <p>Consiste numa estratégia que transforma o direito a desligar numa competição animada dentro da organização. Os trabalhadores são encorajados a participar voluntariamente em duelos semanais onde competem para ver quem consegue desligar-se mais eficazmente durante as horas designadas. Podem ser atribuídos pontos e prémios aos vencedores.</p> <p>Imagem de KamranAydinov em Freepik.</p>
Finalidade/ objetivo da estratégia	O objetivo da estratégia é tornar o direito a desligar divertido e atrativo, reforçando simultaneamente a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Ao transformá-lo num jogo, os funcionários são motivados a desligar-se dos dispositivos digitais e das ferramentas de comunicação relacionados com o trabalho, reduzindo o esgotamento, melhorando o bem-estar e promovendo uma cultura de respeito pelo tempo pessoal.

Atividade

Reforçar o direito a desligar dos trabalhadores remotos: exploração e ação colaborativas	
Duração	45 minutos
Objetivo	O objetivo desta atividade de colaboração é envolver os empregadores, os profissionais/gestores de RH e os trabalhadores remotos num diálogo aberto e reflexivo. Trata-se de aprofundar a compreensão dos benefícios e desafios associados ao direito a desligar dos trabalhadores remotos, enquanto se promove a criação de estratégias práticas para apoiar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
Instruções	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta atividade, é necessário um facilitador interno ou externo para a sessão de reflexão, que pode ser realizada presencialmente ou em formato digital. • Introdução e contexto (5 minutos): o facilitador explica os objetivos da atividade aos participantes, realçando a importância do equilíbrio entre a vida profissional e familiar e as considerações únicas para os trabalhadores à distância no que diz respeito ao direito a desligar. • <i>Brainstorming</i> sobre benefícios e desafios (15 minutos): o facilitador pede aos participantes que se reúnam em pequenos grupos de discussão (quatro a seis membros) e dá instruções a cada grupo para fazer um <i>brainstorming</i>, debatendo cerca de dois a três potenciais benefícios da implementação do direito a desligar especificamente para os trabalhadores remotos. O facilitador deve encorajar os participantes a recorrerem a experiências e perceções pessoais. Cada grupo deve utilizar um cavalete com papel (se a sessão for presencial) ou um quadro branco virtual (se for online) para registar as suas ideias. • Desenvolvimento de estratégias (10 minutos): após o debate sobre os benefícios e desafios, o facilitador dá instruções a cada grupo para pensar numa estratégia ou iniciativa prática que possa ser implementada ao nível organizacional para abordar um dos benefícios ou desafios identificados, salientando a necessidade de soluções exequíveis e eficazes. • Apresentação, debate e encerramento (15 minutos): cada grupo seleciona um orador para apresentar os benefícios e desafios identificados e as estratégias correspondentes. O facilitador resume as principais conclusões da atividade e incentiva os participantes a comprometerem-se a implementar, na sua organização, as estratégias identificadas, como se de um plano de ação se tratasse, para apoiar o direito a desligar dos trabalhadores remotos.



Avaliação

Questão 1	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	Das seguintes estratégias promovidas pelos gestores, qual/quais pode/m ajudar efetivamente os trabalhadores a desligarem-se do trabalho e a melhorarem o seu bem-estar?
Respostas possíveis (ver apêndice)	<ul style="list-style-type: none"> a) desincentivar as comunicações não essenciais fora do horário de trabalho; b) gerir o volume de trabalho dos trabalhadores de forma realista; c) mostrar assertividade e proteger sempre os interesses da organização; d) promover e incentivar pausas e estratégias de <i>mindfulness</i>; e) contactar os trabalhadores o menos possível.

Questão 2	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	A implementação do direito a desligar do trabalho não só beneficia os trabalhadores, como também oferece inúmeras vantagens aos empregadores. Da lista que se segue, quais são os quatro benefícios para os empregadores?
Respostas possíveis (ver apêndice)	<ul style="list-style-type: none"> a) cultura organizacional centrada no indivíduo e nas suas necessidades; b) atração de talentos; c) envolvimento dos trabalhadores; d) mais horas de disponibilidade dos trabalhadores; e) redução do absentismo; f) presentismo; g) melhoria da produtividade; h) ausência de deslocações pendulares.





Referências

Durkovic, L. (2023). *The right to disconnect: Why leaders should encourage employees to unplug*. Trello. blog.trello.com/the-right-to-disconnect.

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2021). Organisational - and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 0(0), 1–30. www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2021.1969476.

Gruman, J. (n.d.). How businesses can best help employees disconnect from work. *The Conversation*. theconversation.com/how-businesses-can-best-help-employees-disconnect-from-work-174522.

Kelly, E. L., Berkman, L. F., Kubzansky, L. D., Lovejoy, M. (12/10/2021). 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. *Harvard Business Review*, hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being?ab=hero-subleft-1.

Kelly, E. L., (13/01/2022). *Companies need to confront how work conditions affect the well-being of their employees*. FastCompany. FastCompany. www.fastcompany.com/90712607/companies-need-to-confront-how-work-conditions-affect-the-well-being-of-their-employees.

Kelly, E. L., (20/01/2022). *Happier, Healthier, Hybrid: MIT Research Finds Hybrid Work Schedules Promote Employee Well-being*. Staffing.com. www.staffing.com/hybrid-work-schedule-benefits/.

Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century: Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American Journal of Public Health*, e1–e9. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34499532/.

Mucha, R. (07/09/2021). Helping your employees disconnect from work. *HRMorning*. www.hrmorning.com/articles/helping-your-employees-disconnect-from-work/.



Principais ideias a reter

- > os empregadores devem reconhecer a importância do direito a desligar, que permite aos trabalhadores desligarem-se das responsabilidades relacionadas com o trabalho fora do horário laboral, promovendo o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- > os empregadores desempenham um papel crucial na promoção do direito a desligar. Devem dar prioridade ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, estabelecer políticas claras e dar o exemplo para promover um ambiente de trabalho favorável;
- > a implementação de boas práticas, como a definição de horários de trabalho razoáveis, a proibição da comunicação após o trabalho, a flexibilidade e a oferta de formação, ajuda os empregadores a apoiar eficazmente o direito a desligar;
- > a promoção do direito a desligar beneficia os empregadores através de um maior bem-estar dos trabalhadores, de uma maior retenção e atração de talentos, de uma maior produtividade e concentração e de uma cultura organizacional positiva;
- > os empregadores podem tirar partido da tecnologia para apoiar o direito a desligar, minimizando a comunicação após o trabalho, definindo expectativas claras, promovendo o bem-estar digital e implementando políticas tecnológicas flexíveis;
- > a criação de uma cultura de trabalho que valorize o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e dê prioridade ao bem-estar dos trabalhadores contribui para uma cultura organizacional positiva e promove o empenhamento, a satisfação e a lealdade dos trabalhadores.

Capítulo 3: Implementação de políticas organizacionais

Pontos-chave – objetivos de aprendizagem

- > compreender a importância da implementação de políticas para salvaguardar o direito a desligar dos trabalhadores remotos no atual contexto de trabalho dinâmico;
- > identificar os elementos-chave de políticas organizacionais eficazes que promovam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, o bem-estar dos trabalhadores e uma cultura de trabalho favorável;
- > adquirir conhecimentos sobre boas práticas e estratégias comprovadas de comunicação, formação e avaliação de políticas para garantir uma implementação e adesão bem-sucedidas.

Introdução

No atual contexto de trabalho, tão dinâmico e em rápida mudança, surgem continuamente novos desafios. Questões que requerem abordagens proativas e adaptadas para responder às necessidades das organizações e dos seus trabalhadores. Para enfrentar estes desafios, as organizações devem estabelecer políticas organizacionais bem-adaptadas que salvaguardem o bem-estar dos funcionários, alinhando-as com as características e especificidades da instituição.

O que são políticas organizacionais?

As políticas organizacionais consistem em **diretrizes e princípios formais estabelecidos pelas organizações para regular vários aspetos do trabalho e do comportamento no local de trabalho (Petts et al., 2022)**. A experiência salienta que as políticas organizacionais podem contrariar vários aspetos essenciais que, se não forem devidamente regulamentados, podem representar uma ameaça ao bem-estar dos trabalhadores, como, por exemplo, questões éticas, discriminação e assédio, a perceção de injustiça, o fraco equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o trabalho remoto não regulamentado (Mohammad et al., 2019). Esta última questão tem recebido muita atenção ultimamente devido à disseminação da modalidade do trabalho remoto e uma vez que o desrespeito pelo direito dos trabalhadores a desligarem-se pode levar a várias consequências negativas, como a incapacidade de estes se desligarem psicologicamente do trabalho, a falta de tempo de recuperação e, em casos extremos, ao burnout (Hayes et al., 2021). Por conseguinte, neste capítulo, fornecemos orientações sobre como implementar políticas organizacionais que salvaguardem o direito dos trabalhadores a desligar. São apresentados os elementos-chave de tais políticas organizacionais, incluindo o seu âmbito, objetivos e estratégias de implementação.

Benefícios da implementação de políticas organizacionais que promovem a desconexão

Como foi referido, a implementação de políticas organizacionais para apoiar e incentivar a desconexão do trabalho pode trazer vários benefícios:

1. melhorar o **equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal**, proporcionando aos trabalhadores remotos a oportunidade de alcançar um equilíbrio e, ao mesmo tempo, promovendo a recuperação do trabalho, que é necessária para repor os recursos cognitivos e físicos. A possibilidade de recuperar do trabalho pode potencialmente levar à redução do stress e à prevenção do *burnout* entre os trabalhadores, aspetos que a literatura científica confirma serem particularmente comuns no que diz respeito ao trabalho remoto (Hayes *et al.*, 2020; Hayes *et al.*, 2021);
2. ter um tempo de descanso bem definido e respeitado pode **umentar o desempenho dos trabalhadores remotos durante o horário de trabalho** (Petitta & Ghezzi, 2023). É mais provável que os trabalhadores recuperados e depois de descansarem estejam **concentrados, motivados e tenham um melhor desempenho** quando estão ativamente envolvidos nas suas tarefas (Bhattacharya *et al.*, 2020);
3. salvaguardar o bem-estar dos trabalhadores também pode ser uma **vantagem muito competitiva** para a reputação e a marca da empresa. Ao oferecer benefícios atrativos aos trabalhadores, pacotes de remuneração competitivos e oportunidades de desenvolvimento de carreira, as políticas orientadas para o bem-estar, especialmente as relacionadas com o direito a desligar, tornaram-se cada vez mais importantes para **atrair talentos para as organizações** (Yasin & Huseynova, 2020). À medida que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o bem-estar dos trabalhadores ganham destaque, os candidatos procuram ativamente empresas que dão prioridade a estes aspetos nas suas políticas organizacionais (Muraya *et al.*, 2021);
4. demonstrar o seu compromisso com práticas de contratação justas, igualdade de oportunidades e bem-estar dos trabalhadores, torna as instituições mais atrativas para quem procura emprego. Estas políticas organizacionais podem também **promover a satisfação e a lealdade dos trabalhadores, conduzindo a taxas de retenção mais elevadas** (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020).



Imagem de wirestock no Freepik

O que acontece se uma instituição não aplicar políticas de desconexão?



Imagem de Freepik em Freepik

1. a não implementação das políticas organizacionais anunciadas ou o desrespeito das mesmas pode ter repercussões graves para uma empresa. Para além de **prejudicar a credibilidade da empresa e corroer a confiança dos stakeholders**, pode também ter consequências negativas para a moral e o empenho dos trabalhadores, afetando o desempenho geral (Yang *et al.*, 2022);

2. o não cumprimento das políticas **expõe a organização a riscos legais e regulamentares**, podendo levar a sanções ou ações judiciais;

3. pode ter **efeitos de longo alcance na sua cultura e reputação**, criando uma aura de incoerência e de desrespeito pelas regras;

4. no contexto do trabalho remoto, a não implementação de políticas organizacionais que salvaguardem o direito a desligar pode dar origem a um fenómeno preocupante conhecido como **presentismo** (Rhule *et al.*, 2020). Os trabalhadores remotos podem sentir-se compelidos a continuar a trabalhar mesmo quando estão doentes ou indispostos, receando consequências negativas ou insegurança no emprego. Este comportamento pode

levar à redução da produtividade, ao *burnout* e a uma diminuição do bem-estar geral. Para atenuar o impacto negativo do presentismo e promover um ambiente de trabalho saudável, as organizações devem estabelecer diretrizes e expectativas claras relativamente às baixas por doença em ambientes de trabalho remoto. Os trabalhadores devem ser encorajados a dar prioridade ao seu bem-estar e a tirar o tempo necessário para recuperar quando necessário. Os trabalhadores remotos devem receber apoio e recursos adequados, como o acesso a benefícios de saúde e serviços de saúde mental, para que o seu bem-estar seja considerado de forma eficaz.

Guia passo-a-passo sobre como desenvolver políticas sobre o direito a desligar

Passo 1 - Identificar o objetivo das políticas

- **efetuar uma avaliação das necessidades** – comece por efetuar uma avaliação exaustiva do atual contexto de trabalho, das experiências dos trabalhadores e dos desafios relacionados com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a conectividade constante. Esta avaliação pode implicar a recolha de dados através de inquéritos, entrevistas, grupos de debate ou análise de estudos existentes. Identifique questões e problemas específicos que os trabalhadores enfrentam relativamente ao direito a desligar;
- **rever as atuais políticas e práticas organizacionais** – avalie todas as políticas, diretrizes ou práticas organizacionais que já estejam em vigor na organização. Determine se estas abordam adequadamente a questão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e do direito a desligar. Identifique as lacunas ou áreas de melhoria que devam ser abordadas na nova política;
- **envolver os stakeholders** – envolva os *stakeholders* relevantes no processo de desenvolvimento das políticas. Estes podem ser trabalhadores, profissionais de RH, gestores e representantes de departamentos ou equipas relevantes. Existem várias abordagens para envolver os *stakeholders* ao longo do processo. Em primeiro lugar, a organização de grupos de debate proporciona uma oportunidade para discussões aprofundadas e a exploração de diversas perspetivas. Além disso, as reuniões com os decisores políticos e os trabalhadores promovem a transparência, permitindo debates abertos, abordando preocupações e recebendo sugestões. *Workshops* ou sessões de formação podem elucidar os trabalhadores sobre os benefícios das novas políticas, gerando apoio por parte dos trabalhadores. As plataformas de colaboração online ou os portais de intranet permitem criar fóruns de debate acessíveis para os stakeholders contribuírem com ideias. As reuniões individuais com os principais stakeholders permitem debates e *feedbacks* personalizados. A utilização de vários canais de comunicação numa campanha de comunicação garante que os *stakeholders* estão bem informados. Por último, a nomeação de representantes dos trabalhadores ou de um grupo de trabalho sobre políticas organizacionais garante que as perspetivas dos trabalhadores são tidas em conta, promovendo um processo de desenvolvimento de políticas em colaboração;
- **definir o problema** – defina claramente o problema ou a questão que as novas políticas pretendem resolver. Utilize os conhecimentos obtidos com a avaliação das necessidades e o envolvimento dos stakeholders para redigir uma definição do problema concisa e específica;
- **estabelecer o objetivo e o âmbito das políticas** – determine as metas e os objetivos globais que as novas políticas pretendem alcançar;

- **considerar os requisitos legais e regulamentares** – considere quaisquer requisitos legais ou regulamentares que possam afetar o processo de desenvolvimento das políticas;
- **redigir as políticas e obter a sua aprovação** – apresente as políticas aos principais decisores, como a direção ou o conselho de administração, para serem validadas. Aborde todas as preocupações ou questões levantadas durante o processo de aprovação e efetue as revisões necessárias (Prager et al., 2022).

Passo 2 - Comunicar e formar

- **definir um plano de divulgação** – desenvolva um plano de comunicação para informar efetivamente os trabalhadores sobre as novas políticas. Realize sessões de formação ou workshops para garantir que as compreendem, tal como as suas implicações e as suas funções e responsabilidades;
- **criar um documento claro e conciso** – desenvolva um documento com as novas políticas bem redigido, que seja claro, conciso e facilmente compreensível;
- **divulgar através de correio eletrónico ou comunicado** – envie um e-mail ou um comunicado formal a todos os trabalhadores, *stakeholders* e outros interessados para anunciar as novas políticas;
- **organizar sessões de formação** – realize sessões de formação para garantir que os trabalhadores possuem todas as competências e conhecimentos necessários para implementar as novas políticas;
- **organizar workshops interativos ou exercícios de role play** – reforce a compreensão e a aplicação das novas políticas com esta abordagem prática, que permite que os trabalhadores apliquem as políticas em cenários realistas e encoraja a sua participação ativa e envolvimento;
- **formar os gestores** – forme os gestores e supervisores, para que comuniquem e reforcem eficazmente as novas políticas junto das respetivas equipas;
- **apostar na comunicação contínua** – mantenha canais de comunicação regulares para fornecer atualizações, lembretes ou esclarecimentos sobre a política. Use boletins informativos por e-mail, reuniões em toda a empresa ou plataformas de mensagens internas para manter os funcionários informados e envolvidos (Petts et al., 2022).

Passo 3 - Acompanhar e avaliar

- **questionários** – conceber e aplicar questionários aos trabalhadores ou *stakeholders* pode fornecer informações importantes sobre a sua sensibilização, compreensão e perceções acerca das políticas definidas. Podem ser recolhidos dados quantitativos e qualitativos para avaliar a eficácia das políticas, o seu cumprimento e os aspetos a melhorar;
- **entrevistas e grupos de debate** – organizar grupos de debate ou entrevistas com pessoas relevantes pode fornecer informações qualitativas sobre as experiências, desafios e

sugestões relacionadas com as políticas propostas. Estes métodos permitem discussões abertas e a exploração de diversas perspetivas;

- **indicadores-chave de desempenho (KPI) e métricas** – definir KPI e métricas específicos relacionados com as políticas pode permitir a medição quantitativa do seu impacto e eficácia;
- **estudos de caso e benchmarking** – analisar estudos de caso ou realizar exercícios de avaliação comparativa com organizações semelhantes ou com boas práticas do setor podem fornecer informações sobre estratégias de implementação de políticas bem-sucedidas e potenciais áreas de melhoria (Da *et al.*, 2022).

Atividade

Análise de um estudo de caso	
Duração	30 minutos
Objetivo	O objetivo da atividade é analisar e fornecer respostas bem fundamentadas e sustentadas às questões apresentadas num estudo de caso sobre a implementação de políticas de trabalho remoto numa empresa multinacional. O objetivo é identificar as principais considerações para a criação das políticas, antecipar potenciais desafios, sugerir estratégias para os ultrapassar, disponibilizar recomendações para uma comunicação e formação eficazes dos trabalhadores, avaliar os benefícios e riscos das políticas e desenvolver um plano de ação para uma implementação bem-sucedida.
Instruções	<p>Leia atentamente o seguinte estudo de caso e analise o cenário apresentado. Aplique os seus conhecimentos e os passos descritos anteriormente para responder às questões da secção avaliação. Considere o processo de criação e implementação de políticas, bem como os seus potenciais desafios e exemplos de boas práticas.</p> <p><i>Estudo de caso: políticas de trabalho remoto de uma empresa</i></p> <p>Uma empresa multinacional está disposta a implementar uma política de trabalho remoto para proporcionar mais flexibilidade aos seus trabalhadores e atrair talentos. O departamento de RH foi incumbido de desenvolver as políticas e assegurar uma implementação tranquila. A equipa executiva apoia a iniciativa, mas quer garantir que a produtividade e a comunicação são mantidas de forma eficaz.</p>

Avaliação

Questão 1	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta aberta
Questões	<ul style="list-style-type: none"> • Com base nas etapas descritas neste módulo, identifique e explique as principais considerações que o departamento RH deve abordar ao criar políticas de trabalho remoto para a empresa; • Quais são alguns dos potenciais desafios/obstáculos que a empresa pode enfrentar durante a implementação das políticas de trabalho remoto? Sugira estratégias ou boas práticas para superar esses desafios; • Como é que a empresa pode comunicar e formar eficazmente os trabalhadores sobre as suas políticas de trabalho remoto? Forneça recomendações e métodos específicos para garantir a compreensão, o envolvimento e a conformidade; • Avalie os potenciais benefícios e riscos da implementação de políticas de trabalho remoto para uma empresa. Considere fatores como a satisfação dos trabalhadores, a produtividade, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a cultura organizacional; • Desenvolva um plano de ação que descreva as etapas e o calendário para a implementação bem-sucedida de políticas de trabalho remoto numa empresa. Inclua os principais enquadramentos, responsáveis e estratégias de comunicação.

Referências

Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The impact of individual needs on employee performance while teleworking. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.

Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To change or not to change: a study of workplace changes during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1982.

Yang, Y., Yan, R., & Meng, Y. (2022). Can't disconnect even after-hours: how work connectivity behavior after-hours affects employees' thriving at work and family. *Frontiers in Psychology*, 13, 865776.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058193.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). "I'm not Working from Home, I'm Living at Work": Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.



Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725-748.

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, Disconnected, or Detached? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work-Family Interface. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318.

Petts, R. J., Mize, T. D., & Kaufman, G. (2022). Organizational policies, workplace culture, and perceived job commitment of mothers and fathers who take parental leave. *Social Science Research*, 103, 102651.

Prager, F., Rhoads, M., & Martínez, J. N. (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. *Transport Policy*, 125, 241-255.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question" – Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.

Principais ideias a reter

- > a implementação de políticas organizacionais para a desconexão no trabalho remoto melhora o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, reduz o stress e aumenta o desempenho dos trabalhadores;
- > o não cumprimento das políticas organizacionais pode prejudicar a reputação da empresa, a confiança e a moral dos trabalhadores;
- > uma comunicação eficaz, através de *workshops*, sessões de formação e plataformas online melhora a compreensão das políticas;
- > o acompanhamento do impacto das políticas através de inquéritos, entrevistas e indicadores-chave de desempenho ajuda a tomar decisões informadas e a introduzir melhorias.



Capítulo 4: Estudos de caso

Pontos-chave – objetivos de aprendizagem

- > compreender os fatores que levaram ao desenvolvimento do conceito de desconexão do trabalho;
- > conhecer exemplos de organizações que implementaram com sucesso o direito a desligar;
- > aplicar práticas de desconexão do trabalho já implementadas ao nível mundial;
- > identificar os desafios e obstáculos que podem ser enfrentados na implementação do direito a desligar.

Neste capítulo, apresentamos alguns exemplos reais de organizações que implementaram com sucesso o direito a desligar, bem como casos sobre outras organizações que enfrentaram desafios ou obstáculos durante esse processo.

Casos de sucesso

Seguem-se alguns exemplos de organizações que introduziram, com êxito, políticas de apoio ao direito dos seus trabalhadores a desligar:

Volkswagen: em 2021, a empresa alemã Volkswagen Group introduziu uma política denominada *"work smart, live smart"*, que abarca diretrizes para os trabalhadores sobre a forma de se desligarem do trabalho. Algumas das medidas que incluía estão relacionadas com a redução da frequência da comunicação após o horário de laboral e o incentivo à utilização de ferramentas digitais para gerir melhor a carga de trabalho dos trabalhadores. Além disso, foram também introduzidos programas de formação para gestores e trabalhadores, com o objetivo de aumentar a sensibilização para a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Por último, foi ainda lançado um programa de assistência aos trabalhadores, a fim de fornecer apoio e recursos aos trabalhadores que sofrem de stress relacionado com o trabalho;

Daimler: em 2014, a empresa alemã introduziu uma política denominada *"mail on holiday"*, através da qual pretendia reduzir a quantidade de correio eletrónico que os trabalhadores recebiam durante as suas férias. Com esta política, todos os e-mails recebidos durante as férias eram automaticamente eliminados;

Barilla: em 2016, esta empresa italiana introduziu uma política que determinava a hipótese de os trabalhadores realizarem remotamente certas tarefas. Esta possibilidade começou com um limite de 32 horas por mês, exceto para os funcionários com filhos ou outros deveres de assistência, que podiam estender-se até 64 horas por mês. Os trabalhadores só podiam ser contactados através de dispositivos da empresa, durante o horário de trabalho nas instalações da empresa. Fazia



também parte do acordo a formação, tanto dos trabalhadores como dos gestores, sobre a importância do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, a disponibilização de ferramentas tecnológicas para uma melhor gestão do volume de trabalho e o cultivo de uma cultura que valoriza a vida pessoal dos trabalhadores;

Enel: em 2016, a empresa italiana introduziu um projeto-piloto e, em 2020, a política global de *"smart working"*, que inclui orientações claras sobre o horário de trabalho e incentiva os trabalhadores a desligarem-se do trabalho após o horário laboral. Parte da abordagem é também a formação de gestores e do pessoal sobre a importância de se desconectarem do trabalho fora do horário designado, incentivando o uso de ferramentas digitais (por exemplo, calendários online e aplicações de gestão de tarefas) para uma melhor gestão da carga de trabalho, e estabelecendo expectativas claras para os tempos de resposta e comunicação durante o horário não laboral. Outra parte da abordagem da Enel é a *"gestão do stress"*, que inclui o fornecimento de recursos e apoio (por exemplo, acesso a serviços de aconselhamento) aos funcionários para gerir o stress e manter o seu bem-estar.

Desafios e obstáculos

Para além de todos os casos bem-sucedidos mencionados acima, existem também exemplos de empresas que enfrentam vários desafios e obstáculos que podem ter um impacto negativo no processo de introdução de medidas de apoio à desconexão do trabalho. Eis alguns exemplos:

Apple: dada a natureza global da cadeia, os seus fornecedores e contratantes estão frequentemente dispersos por diferentes fusos horários, o que cria uma situação em que os trabalhadores e as equipas precisam de colaborar e comunicar eficazmente, apesar das diferenças horárias significativas. Embora esta interconexão tenha inúmeras vantagens, também traz desafios, um dos quais é a dificuldade de desligar do trabalho;

PricewaterhouseCoopers (PwC): a empresa oferece os seus serviços a clientes internacionais e, normalmente, os prazos dos projetos são relativamente apertados. Os trabalhadores, que são principalmente consultores e auditores, têm dificuldade em desligar-se do trabalho, especialmente durante as auditorias financeiras, que são consideradas períodos de pico;

Bloomberg: os trabalhadores (como jornalistas e analistas) que trabalham em empresas relacionadas com notícias e dados financeiros precisam de se manter informados e prontos a responder a notícias de última hora. Assim, a natureza das suas responsabilidades impõe dificuldades em desligarem-se do trabalho.



Atividade

Plano de ação de desconexão	
Duração	60 minutos
Objetivo	O objetivo desta atividade é apoiar os profissionais de RH no diagnóstico da situação atual da sua empresa no que diz respeito à desconexão do trabalho e orientá-los para o desenvolvimento de um plano de ação a introduzir na empresa.
Instruções	<p>Informações de caráter geral: é necessário um facilitador (interno ou externo) para orientar os participantes no processo. Se os participantes forem mais de três, podem também trabalhar em grupos.</p> <p>Passos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • introdução ao tópico: o facilitador faz uma introdução sobre o conceito de desconexão do trabalho para garantir que todos os participantes estão alinhados (15 minutos); • apresentação de estudos de caso: o facilitador apresenta alguns casos bem-sucedidos, como exemplos de organizações que já implementaram algumas ações para os trabalhadores se desligarem do trabalho (10 minutos); • modelo: o facilitador explica o modelo de um plano de ação (5 minutos); • debate/perguntas e respostas: reservar algum tempo para eventuais questões sobre o que foi apresentado (5-10 minutos); • trabalho individual: os participantes registam a situação atual da sua empresa no que diz respeito à desconexão do trabalho e fazem uma lista de todas as iniciativas (se existirem) que já estão implementadas; • trabalho em grupo: os grupos terão de analisar as listas elaboradas por todos os seus membros e discutir o que pode ser introduzido na lista comum, de acordo com a área de atividade de cada empresa; • trabalho individual: cada participante terá de trabalhar com a nova lista atualizada para preparar um plano de ação para três períodos diferentes: um, três e cinco anos; • apresentação e debate: cada participante terá a oportunidade de apresentar os seus planos de ação ao grupo alargado e discutir qualquer aspeto possível; • conclusão: o facilitador resume os pontos-chave da atividade e das apresentações e incentiva os participantes a utilizarem os resultados (plano de ação) através da implementação das atividades propostas, de modo a apoiarem o direito dos seus trabalhadores a desligar do trabalho.



Folha de atividades	Modelo de plano de ação (ver apêndice)
---------------------	--

Referências

Connley, C. (2017). *This company has an ingenious way to free employees from email on vacation*. CNBC. www.cnbc.com/2017/08/17/one-companys-genius-way-to-free-employees-from-email-on-vacation.html

"Good for You" starts from caring for the employees (2017). Barilla Group. www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/good-for-you-starts-from-caring-for-the-employees/

Henshall, A. (2022). *Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?* www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world

Rosen, R. J. (2014). *Daimler Employees Can Set Emails to Auto-Delete During Vacation*. The Atlantic. www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/daimlers-german-employees-can-set-emails-to-auto-delete-during-vacation/376068/

Should holiday email be deleted? (2014). BBC News. www.bbc.com/news/magazine-28786117

Viale, E. (n.d.). *How Enel Is Involving Employees in Future of Work Plans* www.linkedin.com/pulse/how-enel-involving-employees-future-work-plans-enrico-viale/

ENEL (2016). *Work-life balance, people care and company welfare*. CSR. enel2016csr.message-asp.com/en/sustainability-report-2016/our-commitment/our-people/work-life-balance-people-care-and-company

Principais ideias a reter

- > existem vários exemplos bem-sucedidos de organizações e governos que introduziram políticas relacionadas com a desconexão do trabalho;
- > há fatores como os fusos horários ou a natureza das responsabilidades, que impõem barreiras à implementação de iniciativas de desconexão do trabalho;
- > um plano de ação pode ser preparado para diferentes períodos, o que permite a uma empresa começar com as ações imediatas e, ao mesmo tempo, ter o potencial de implementar iniciativas mais exigentes no futuro.



Apêndice

Capítulo 1 - respostas corretas da avaliação

Questão 1	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	A que se refere o direito a desligar?
Respostas possíveis	<ul style="list-style-type: none"> a) o direito de desligar os aparelhos eletrónicos; b) o direito de se desligar das comunicações relacionadas com o trabalho fora do horário laboral; c) o direito a fazer pausas durante o horário de trabalho; d) o direito de se desligar da internet.

Questão 2	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	Como é que o direito a desligar pode ser aplicado e mantido nas organizações?
Respostas possíveis	<ul style="list-style-type: none"> a) desenvolvendo políticas e diretrizes claras; b) proporcionando formação sobre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar; c) controlando e resolvendo as suas violações; d) todas as opções anteriores.



Capítulo 2 - respostas corretas da avaliação

Questão 1	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	Das seguintes estratégias promovidas pelos gestores, qual/quais pode/m ajudar efetivamente os trabalhadores a desligarem-se do trabalho e a melhorarem o seu bem-estar?
Respostas possíveis	<ul style="list-style-type: none"> a) desincentivar as comunicações não essenciais fora do horário de trabalho; b) gerir o volume de trabalho dos trabalhadores de forma realista; c) mostrar assertividade e proteger sempre os interesses da organização; d) promover e incentivar pausas e estratégias de <i>mindfulness</i>; e) contactar os trabalhadores o menos possível.

Questão 2	
Tipo de ferramenta de avaliação	Pergunta de escolha múltipla
Questão	A implementação do direito a desligar do trabalho não só beneficia os trabalhadores, como também oferece inúmeras vantagens aos empregadores. Da lista que se segue, quais são os quatro benefícios para os empregadores?
Respostas possíveis	<ul style="list-style-type: none"> a) cultura organizacional centrada no indivíduo e nas suas necessidades; b) atração de talentos; c) envolvimento dos trabalhadores; d) mais horas de disponibilidade dos trabalhadores; e) redução do absentismo; f) presentismo; g) melhoria da produtividade; h) ausência de deslocações pendulares.



Capítulo 4 - Atividade 1: Modelo de plano de ação

Ação	Pessoa responsável	Prioridade <i>(por exemplo, Alto, Médio, Baixo)</i>	Estado <i>(por exemplo, Em curso, Não iniciado, Pode iniciar)</i>	Início	Fim	Notas



www.switchoffthework.eu



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Cofinanciado pela
União Europeia

