



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

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

SwitchOff programa
de formação para profissionais



Cofinanciado pela
União Europeia



CC-BY-NC-SA



Este documento pode ser copiado, reproduzido ou modificado de acordo com as regras acima referidas. Além disso, deve ser claramente referenciado o reconhecimento dos autores do documento e todas as partes aplicáveis do aviso de direitos de autor.

Todos os direitos reservados.

© Direitos de autor 2023 SWITCHOFF

Responsável pela entrega e editor: Instituto de Desenvolvimento, Evie Michailidis
Parceiros contribuintes: Crea360, Universidade de Verona, Mindshift, Cardet, Ahe, Hapsy
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. Projeto número 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734.



Programa de formação

Módulo 6

Papel do gestor na criação das condições para promover o direito a desligar



UNIVERSITÀ
di VERONA

Módulo 6							
Módulo 6	Papel do gestor na criação das condições para promover o direito a desligar – AHE						
Breve descrição	Este módulo contém informações práticas para os gestores de recursos humanos que pretendem promover mudanças organizacionais na área da introdução de boas práticas do direito a desligar. São também descritas práticas para reforçar o bem-estar dos trabalhadores remotos e é apresentado um estudo de caso na área da promoção do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal nas empresas.						
Resultados de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - explicar o papel fundamental dos gestores de recursos humanos na implementação de políticas e práticas que promovam uma cultura de desconexão do trabalho, dando ênfase ao bem-estar dos trabalhadores e ao equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal; - identificar e avaliar práticas de gestão específicas que apoiam a desconexão dos trabalhadores do trabalho, melhoram o bem-estar e contribuem para um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal; - analisar estudos de caso e exemplos reais para reconhecer e avaliar intervenções de gestão e comportamentos de liderança que se revelaram eficazes na promoção do bem-estar dos trabalhadores e na promoção da desconexão do trabalho; - formular e propor estratégias destinadas a criar um ambiente organizacional que respeite o direito dos trabalhadores a desligar, que facilite um equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e que aumente a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. 						
Unidades de aprendizagem	<p><i>Unidade de aprendizagem 1:</i> Análise do papel dos gestores de RH</p> <p><i>Unidade de aprendizagem 2:</i> Identificação das práticas de gestão que facilitam o direito a desligar</p> <p><i>Unidade de aprendizagem 3:</i> Estudos de casos e exemplos</p> <p><i>Unidade de aprendizagem 4:</i> Estratégias para o apoio ao direito a desligar</p>						
Recursos formativos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Conteúdo formativo</th> <th style="width: 50%;">Recurso formativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Introdução ao módulo</td> <td>Texto.</td> </tr> <tr> <td>Recuperação do trabalho: conceitos, teorias e benefícios</td> <td>Texto, artigos e vídeos online.</td> </tr> </tbody> </table>	Conteúdo formativo	Recurso formativo	Introdução ao módulo	Texto.	Recuperação do trabalho: conceitos, teorias e benefícios	Texto, artigos e vídeos online.
Conteúdo formativo	Recurso formativo						
Introdução ao módulo	Texto.						
Recuperação do trabalho: conceitos, teorias e benefícios	Texto, artigos e vídeos online.						

	Estratégias de recuperação	Texto, artigos e vídeos online.
Método de avaliação	Conteúdo formativo	Método de avaliação
	Introdução ao módulo	-
	Recuperação do trabalho: conceitos, teorias e benefícios	Questionário ou teste validado
	Estratégias de recuperação	Questionário ou teste validado e entrevista semi-estruturada
Tempo estimado	120 minutos.	
Autor/es	Małgorzata Klimka-Kołyško, AHE	

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 1. ANÁLISE DO PAPEL DOS GESTORES DE RH

Nos ambientes de trabalho contemporâneos, a proliferação da tecnologia e o esbatimento das fronteiras entre as vidas profissional e pessoal conduziram a uma necessidade crescente de os empregadores promoverem uma cultura de desconexão do trabalho. Esta cultura defende que os trabalhadores se desliguem das atividades relacionadas com o trabalho fora do horário normal, promovendo ao equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e melhorando o bem-estar geral. “A saúde e o bem-estar dos trabalhadores são essenciais para promover uma cultura positiva no local de trabalho, e é da responsabilidade dos Recursos Humanos (RH) dar prioridade a estas áreas. Os RH protegem a saúde dos trabalhadores promovendo o bem-estar físico, apoiando a saúde mental e implementando estratégias de gestão do *stress*.” (Mataac, C. 2023) Os gestores de RH desempenham um papel fundamental na promoção e implementação dessa cultura numa organização.

Os gestores de RH são responsáveis pela elaboração de políticas, práticas e diretrizes que definem a desconexão do trabalho. Colaboram com os diretores para desenvolver e comunicar expectativas relativamente à comunicação e disponibilidade fora do horário de trabalho. Os gestores de RH são fundamentais para o desenvolvimento de políticas que incentivem os trabalhadores a não responder a emails, chamadas ou atividades relacionadas com o trabalho fora do horário de trabalho, promovendo uma cultura que respeite o tempo pessoal e o descanso dos trabalhadores. “Para enfrentar este desafio, os RH podem liderar iniciativas e programas de gestão do *stress* para atenuar os seus efeitos. Isto pode incluir a implementação de regimes de trabalho flexíveis, a introdução de programas de bem-estar e o desenvolvimento de estratégias para melhorar o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal.” (Burke, R. J., i Richardsen, A. M., 2019).

Além disso, os gestores de RH facilitam programas de formação para formar os trabalhadores e supervisores sobre a importância da desconexão do trabalho e os potenciais impactos negativos da conectividade constante no bem-estar. Através de *workshops*, seminários e

campanhas formativas, os gestores de RH sensibilizam e incutem uma cultura em que os trabalhadores se sentem capacitados para estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal.

Para além do desenvolvimento de políticas e da formação, os gestores de RH desempenham um papel crucial na modelação do comportamento de desconexão do trabalho. Ao demonstrarem práticas de desconexão, os gestores de RH dão o exemplo aos trabalhadores, reforçando a importância do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e encorajando os outros a seguirem o seu exemplo. “Trabalhando com os gestores, os RH podem identificar e eliminar fatores de *stress* específicos no local de trabalho, tais como cargas de trabalho excessivas ou interrupções de comunicação. Identificar e atenuar estes fatores de *stress* é fundamental para apoiar uma força de trabalho saudável e produtiva” (Biron *et al.*, 2015).

Em resumo, os gestores de RH são a base da promoção de uma cultura de apoio à desconexão do trabalho. O seu papel no desenvolvimento de políticas, na formação e na modelação de comportamentos adequados é indispensável para criar um ambiente de trabalho que dê prioridade ao bem-estar dos trabalhadores e ao equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal.

Para completar esta unidade de aprendizagem, leia o seguinte artigo online:

- Ma Prieto, I. e Pilar Pérez-Santana, M. (2014), "Managing innovative work behavior: the role of human resource practices", *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 184-208.

Link: doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 2. IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO QUE FACILITAM O DIREITO A DESLIGAR

Apoiar os trabalhadores a desligarem-se do trabalho é um aspeto vital da promoção de um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal e da melhoria do bem-estar geral dos trabalhadores. Podem ser implementadas várias práticas de gestão para facilitar e incentivar a desconexão do trabalho. “No mundo atual, sempre ligado, conseguir um equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal é essencial para manter a produtividade, a saúde física e mental e as ligações sociais. Os trabalhadores que conseguem um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal podem concentrar-se no seu trabalho, encontrando tempo para interesses pessoais, família, amigos e descanso” Bonifacio, R. (2022).

Estratégias e práticas que facilitam o direito a desligar

- estabelecer políticas e diretrizes claras: desenvolva e comunique políticas explícitas que estabeleçam expectativas relativamente ao horário de trabalho, à disponibilidade fora do horário de trabalho e à não realização de tarefas relacionadas com o trabalho fora desse horário definido. Orientações claras ajudam os trabalhadores a compreender os limites e a sentirem-se mais à vontade para se desligarem do trabalho;
- comunicar as expectativas de forma eficaz: comunique aos trabalhadores que é aceitável e encorajado desligarem-se do trabalho fora do horário normal de trabalho. Assegure que os gestores e supervisores dão o exemplo e sigam estas diretrizes, reforçando a importância da desconexão do trabalho;
- incentivar a utilização de tempo livre remunerado: incentive os trabalhadores a utilizar as suas folgas pagas, tais como dias de férias e dias pessoais, para fazerem pausas e desligarem-

se do trabalho. Informe os trabalhadores sobre os benefícios de tirar uma folga e enfatize a importância de recarregar as baterias;

- implementar diretrizes tecnológicas: estabeleça diretrizes relativas à utilização de ferramentas de comunicação digital (por exemplo, emails e *apps* de mensagens) após o horário de trabalho. Incentive os trabalhadores a limitar a utilização destas tecnologias durante a noite e os fins-de-semana, permitindo um tempo pessoal sem interrupções;
- definir cargas de trabalho e prazos razoáveis: assegure-se de que as cargas de trabalho e os prazos dos projetos são razoáveis e geríveis. Evite sobrecarregar os trabalhadores, o que pode levar a uma necessidade constante de trabalhar fora do horário normal. Uma gestão adequada promove um melhor equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal;
- proporcionar regimes de trabalho flexíveis: ofereça opções de trabalho flexíveis, como o trabalho remoto ou horários flexíveis, permitindo que os trabalhadores adaptem os seus horários para melhor acomodar as suas necessidades e compromissos pessoais. Esta flexibilidade pode ajudar a gerir eficazmente o trabalho e a vida pessoal;
- incentivar pausas regulares: incentive os trabalhadores a fazerem pausas regulares durante o dia de trabalho para se refrescarem e recarregarem. Os gestores de RH devem promover uma cultura em que as pausas sejam vistas como benéficas para a produtividade e o bem-estar geral, reduzindo assim a pressão para trabalhar continuamente sem interrupções;
- oferecer programas de bem-estar aos trabalhadores: implemente iniciativas de bem-estar que se centrem no bem-estar físico, mental e emocional. Estes programas podem incluir *workshops* de gestão do *stress*, sessões de *mindfulness* ou atividades de *fitness* físico, que contribuem para um equilíbrio mais saudável entre as vidas profissional e pessoal;
- promover competências de gestão do tempo: forneça formação e apoio em competências de gestão do tempo e produtividade para ajudar os trabalhadores a otimizar as suas horas de trabalho de forma eficiente. Dotar os trabalhadores de ferramentas para gerir eficazmente o seu tempo pode levar a uma menor necessidade de trabalhar para além do horário normal;
- realizar inquéritos aos trabalhadores e sessões de *feedback*: solicite regularmente *feedback* dos trabalhadores através de inquéritos ou sessões de *feedback* para avaliar as suas experiências relativamente à desconexão do trabalho. Utilize este *feedback* para efetuar os ajustes necessários às políticas e práticas organizacionais, assegurando que estão alinhadas com as necessidades e expectativas dos trabalhadores.

Ao implementar estas práticas de gestão, os empregadores podem criar uma cultura que apoie os trabalhadores a desligarem-se do trabalho, promovendo um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal e melhorando a satisfação e o bem-estar geral no trabalho.

Para completar esta unidade de aprendizagem, deve ler os seguintes artigos online:

- www.thoughtfull.world/mental-health/five-best-practices-to-reconnecting-disconnected-workplaces
- www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 3. ESTUDOS DE CASOS E EXEMPLOS

Introdução

Neste estudo de caso, exploramos um exemplo real de uma empresa que implementou com sucesso uma política de equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, realçando a importância do bem-estar dos trabalhadores e alcançando um equilíbrio harmonioso entre as responsabilidades profissionais e a vida pessoal.

Antecedentes do caso

A ABC Technologies, uma empresa de desenvolvimento de software de média dimensão, reconheceu a necessidade de abordar os níveis crescentes de *stress* e de esgotamento dos seus trabalhadores devido a horários de trabalho alargados e a uma carga de trabalho exigente. Decidiram desenvolver e implementar uma política abrangente de equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e aumentar a produtividade.

Objetivo

O objetivo principal era criar um ambiente de trabalho que promovesse um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal, reduzisse o *stress* e aumentasse a satisfação dos trabalhadores e o seu empenho geral no trabalho.

Elementos essenciais da política de equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal

- horário de trabalho flexível: a ABC Technologies introduziu horários de trabalho flexíveis, permitindo que os trabalhadores adaptem os seus horários às suas obrigações e preferências pessoais, assegurando ao mesmo tempo que cumprem o seu trabalho;
- oportunidades de trabalho remoto: a empresa incentivou as opções de trabalho remoto, permitindo aos trabalhadores trabalhar a partir de casa ou de outros locais adequados, sempre que necessário. Isto permitiu um ambiente de trabalho flexível, reduzindo o tempo de deslocação e melhorando o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal;
- políticas de férias: a organização definiu políticas de férias claras e transparentes, encorajando os trabalhadores a utilizar as suas férias e dias pessoais. Os gestores receberam formação para apoiar e promover a utilização de licenças;
- pausas regulares e iniciativas de bem-estar: a ABC Technologies implementou uma política que incentiva os trabalhadores a fazer pausas regulares durante o dia de trabalho para descontrair e refrescar-se. Também organizaram iniciativas de bem-estar, como sessões de ioga, *workshops* de saúde mental e parcerias com entidades de *fitness* para apoiar o bem-estar geral dos trabalhadores;
- gestão do volume de trabalho: a empresa deu ênfase à gestão adequada da carga de trabalho, garantindo que os trabalhadores não fossem sobrecarregados com tarefas excessivas. As equipas são avaliadas regularmente para manter uma distribuição saudável da carga de trabalho.

Resultado

A implementação da política de equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal na ABC Technologies teve vários resultados positivos:

- melhoria da satisfação e retenção dos trabalhadores: os trabalhadores relataram níveis de satisfação elevados e apreciaram os esforços da empresa para lidar com o seu bem-estar. Isto levou a um aumento da retenção dos trabalhadores e a uma reputação positiva, atraindo novos talentos;
- aumento da produtividade e da eficiência: levou a uma força de trabalho mais motivada e energizada, resultando em maior produtividade, eficiência e produção de maior qualidade;
- marca positiva do empregador: a ABC Technologies ganhou reputação como uma organização centrada no trabalhador que valoriza o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, atraindo os melhores talentos do setor e estabelecendo-se como um empregador preferencial.

Conclusão

A implementação bem-sucedida pela ABC Technologies de uma política de equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal demonstra o impacto positivo que tais iniciativas podem ter na satisfação dos trabalhadores, na produtividade e no sucesso organizacional geral. Ao dar prioridade ao bem-estar dos trabalhadores e ao promover um ambiente de trabalho saudável, a empresa colheu os benefícios de uma força de trabalho mais empenhada e satisfeita. “Modele o compromisso da sua empresa com os limites em torno do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal com políticas internas que promovam horários de trabalho flexíveis, férias e tempo para relaxar fora do horário de trabalho” (Durkovic, L. 2022).

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 4. ESTRATÉGIAS PARA O APOIO AO DIREITO A DESLIGAR

A criação de um ambiente que apoie o direito dos trabalhadores a desligarem-se e a alcançarem o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal envolve uma combinação de estratégias que promovem fronteiras claras entre as vidas profissional e pessoal, dando simultaneamente prioridade ao bem-estar dos trabalhadores. Seguidamente descrevemos as principais estratégias para atingir este objetivo:

- estabelecer políticas e diretrizes claras: desenvolver e comunicar políticas e diretrizes abrangentes que definam as expectativas relativamente à disponibilidade, tempos de resposta e comunicação adequada fora do horário de trabalho. Estas políticas devem sublinhar a importância de respeitar o tempo pessoal dos trabalhadores e de promover a desconexão do trabalho;
- formar os trabalhadores e os gestores: realizar programas de formação e sensibilização para trabalhadores e gestores, a fim de os informar sobre a importância do equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e o direito a desligar. Fornecer orientações sobre como gerir eficazmente a carga de trabalho, estabelecer limites e utilizar as ferramentas de comunicação de forma responsável;
- promover acordos de trabalho flexíveis: oferecer opções de trabalho flexíveis, tais como horários flexíveis, trabalho remoto ou semanas de trabalho comprimidas. Permitir que os

trabalhadores escolham modalidades que se adaptem às suas circunstâncias pessoais, permitindo-lhes equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais;

- incentivar a realização de pausas e folgas: promover uma cultura que encoraje os trabalhadores a fazer pausas regulares durante o dia de trabalho e a utilizar o tempo livre pago que lhes é atribuído. Desencorajar a prática de trabalhar durante as férias e promover os benefícios do direito a desligar;
- dar o exemplo: os líderes devem ser modelos do comportamento desejado, aderindo às diretrizes de desconexão do trabalho e demonstrando um equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal. Quando os líderes dão prioridade ao seu próprio bem-estar e estabelecem limites, isso incentiva os trabalhadores a fazerem o mesmo;
- limitar a comunicação fora de horas: incentivar os trabalhadores e os gestores a limitar as comunicações não urgentes fora do horário normal de trabalho. Utilizar ferramentas de comunicação que permitam o agendamento de mensagens para o dia útil seguinte, de modo a reduzir as interrupções fora do horário de trabalho;
- implementar limites tecnológicos: definir diretrizes para a utilização adequada de ferramentas de comunicação e colaboração, especialmente após o horário de trabalho. Incentivar os trabalhadores a desativar as notificações relacionadas com o trabalho durante o seu tempo pessoal para minimizar as intrusões;
- criar um ambiente de trabalho favorável: promover uma cultura positiva no local de trabalho que apoie a vida pessoal e o bem-estar dos trabalhadores. Ofereça recursos como serviços de aconselhamento, *workshops* de gestão do *stress* e programas de bem-estar para ajudar os trabalhadores a lidar com o *stress* relacionado com o trabalho e a manter o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal;
- monitorizar o volume de trabalho e as expectativas: avalie regularmente as cargas de trabalho e as expectativas dos trabalhadores para garantir que estão de acordo com prazos e capacidades realistas. Evite sobrecarregar os trabalhadores, o que pode levar a que trabalhem horas extra para satisfazer exigências irrealistas;
- solicitar a opinião dos trabalhadores: procurar ativamente obter *feedback* dos trabalhadores relativamente às suas experiências com a desconexão do trabalho e o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal. Utilize este *feedback* para efetuar os ajustes necessários às políticas e práticas, demonstrando um compromisso com o bem-estar dos trabalhadores;
- celebrar as conquistas e os marcos: reconhecer e celebrar as conquistas e os marcos dos trabalhadores, encorajando uma cultura de realização dentro de um horário de trabalho razoável. Evite esperar que os trabalhadores trabalhem horas excessivas para atingir os objetivos de desempenho;
- incentivar o bem-estar físico e mental: incentivar os trabalhadores a praticar exercício físico e a ter passatempos fora do trabalho. A disponibilização de programas e instalações de bem-estar no local de trabalho pode promover o bem-estar geral e o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal.

Ao implementar estas estratégias, os empregadores podem criar um ambiente de apoio que respeite o direito dos trabalhadores a desligarem-se e que dê prioridade ao equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, conduzindo a uma força de trabalho empenhada, produtiva e satisfeita. Para completar esta unidade de aprendizagem, deve ler os seguintes artigos online:

- generationsrecruitment.com/the-right-to-disconnect-finding-the-optimal-balance-between-work-and-life/



- blog.trello.com/the-right-to-disconnect
- shiftbase.com/glossary/work-life-balance
- www.corporatewellnessmagazine.com/article/burnout-prevention-strategies

Referências

Burke, R. J., i Richardsen, A. M. (2019). *Workplace stress, well-being, and performance: a review and conceptual synthesis*. The Routledge Companion to Well-being at Work (3-20). Routledge.

Biron, C., Karanika-Murray, M., i Cooper, C. L. (2015). *Improving organizational interventions for stress and well-being: an integration of micro and macro-level approaches*. The Oxford Handbook of Work and Organizational Psychology, Vol. 2, 162-180). Oxford University Press.

Durkovic, L. (2022) *The right to disconnect: Why leaders should encourage employees to unplug*
Link: blog.trello.com/the-right-to-disconnect

Mataac, C. (2023) *The Role of HR in Promoting Employee Health, Well-being, and Workplace Culture*.



UNIVERSITÀ
di VERONA

www.switchoffthework.eu



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

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



Cofinanciado pela
União Europeia

