



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.



UNIVERSITÀ
di VERONA



Programa de formação

Módulo 7

Implementação de políticas para apoiar o direito a desligar dos trabalhadores



Módulo 7	
Módulo 7	Implementação de políticas para apoiar o direito a desligar dos trabalhadores – UNIVR
Breve descrição	Este módulo fornece uma compreensão abrangente do desenvolvimento e implementação de políticas organizacionais para apoiar o bem-estar dos trabalhadores, com um foco específico no direito a desligar. Os formandos aprendem a realizar avaliações das necessidades, a definir os objetivos das políticas organizacionais e a envolver os <i>stakeholders</i> para garantir a criação de políticas organizacionais eficazes. As estratégias para uma comunicação clara, a formação dos trabalhadores e a avaliação das políticas organizacionais são enfatizadas para promover um ambiente de trabalho saudável. O módulo tem como objetivo dotar os indivíduos dos conhecimentos e competências necessários para salvaguardar o bem-estar dos trabalhadores durante a implementação das políticas organizacionais.
Resultados de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - compreender os benefícios da implementação de políticas organizacionais: os formandos compreenderão o impacto positivo de políticas organizacionais bem-adaptadas, incluindo a forma como estas melhoram o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, promovem a recuperação dos trabalhadores e, conseqüentemente, contribuem para reduzir os níveis de <i>stress</i> e o esgotamento; - compreender as conseqüências de negligenciar a implementação de políticas organizacionais: os formandos compreenderão os potenciais efeitos adversos da não aplicação de políticas adequadas, tais como a deterioração da reputação da organização, a diminuição do empenho dos trabalhadores no trabalho, a confiança na organização e o aumento dos riscos legais e regulamentares; - aplicar políticas organizacionais que salvaguardem os direitos dos trabalhadores: os formandos obterão conhecimentos práticos sobre os processos de desenvolvimento e implementação de políticas organizacionais. Aprenderão a envolver os <i>stakeholders</i>, a definir o âmbito das políticas organizacionais, a comunicar eficazmente e a avaliar a eficácia das políticas organizacionais, o que lhes permitirá contribuir para uma cultura de trabalho positiva que respeite os direitos e o bem-estar dos trabalhadores. <p>Estes resultados de aprendizagem têm como objetivo orientar os formandos na compreensão da importância da implementação das políticas organizacionais, das</p>

	consequências de as negligenciar e da forma de as executar na prática para garantir um ambiente de trabalho próspero.	
Unidades de aprendizagem	<p><i>Unidade de aprendizagem 1:</i> Análise dos efeitos das políticas sobre o direito a desligar</p> <p><i>Unidade de aprendizagem 2:</i> Efeitos da não aplicação das políticas sobre o direito a desligar</p> <p><i>Unidade de aprendizagem 3:</i> Diretrizes para a conceção e implementação de políticas que promovam o direito a desligar</p>	
Recursos formativos	Unidade 1	Recurso formativo
	Introdução ao módulo	Texto.
	Análise dos efeitos das políticas sobre o direito a desligar	Texto e partilha de experiências.
	Unidade 2	Recurso formativo
	Efeitos da não aplicação das políticas sobre o direito a desligar	Texto e partilha de experiências.
	Unidade 3	Recurso formativo
	Diretrizes para a conceção e implementação de políticas que promovam o direito a desligar	Texto, atividade prática de grupo e vídeo online.
Método de avaliação	Unidade 1	Método de avaliação
	Introdução ao módulo	-
	Análise dos efeitos das políticas sobre o direito a desligar	Perguntas de escolha múltipla e perguntas abertas.
	Unidade 2	Método de avaliação
	Introdução ao módulo	-
	Efeitos da não aplicação das políticas sobre o direito a desligar	Perguntas de escolha múltipla.

	Unidade 3	Método de avaliação
	Diretrizes para a conceção e implementação de políticas que promovam o direito a desligar	Perguntas de escolha múltipla e atividade de grupo.
Tempo estimado	180 minutos.	
Autor/es	UNIVR	

Introdução

No atual panorama laboral em constante evolução, o aparecimento de novos desafios exige abordagens proativas e adaptáveis. Estas abordagens são essenciais para responder às necessidades em constante mudança dos empregadores e dos seus trabalhadores. Para enfrentar eficazmente estes desafios, os empregadores precisam de elaborar políticas organizacionais adaptadas que deem prioridade ao bem-estar dos trabalhadores, enquanto se alinham com as características e exigências específicas da empresa.

No contexto organizacional, as políticas englobam diretrizes e princípios formais estabelecidos pelos empregadores para regular várias facetas do trabalho e da conduta no local de trabalho (Petts *et al.*, 2022). A literatura científica sublinha que estas políticas desempenham um papel vital na abordagem de aspetos críticos que, se não forem regulamentados, podem constituir ameaças ao bem-estar dos trabalhadores. Estes aspetos incluem preocupações éticas, discriminação, perceção de injustiça organizacional, desafios com o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e a natureza não regulamentada do trabalho remoto (Mohammad *et al.*, 2019). Este último aspeto ganhou recentemente uma atenção significativa devido à adoção generalizada do trabalho remoto. Desrespeitar o direito dos trabalhadores a desligarem-se pode ter efeitos adversos, como a sua incapacidade de se desligarem psicologicamente do trabalho, a falta de tempo de recuperação e, em casos extremos, o esgotamento (Hayes *et al.*, 2021).

Assim, este módulo tem como objetivo fornecer competências e conhecimentos sobre a implementação de políticas organizacionais que defendam o direito dos trabalhadores a desligar. Irá aprofundar os componentes essenciais de tais políticas, abrangendo o seu âmbito, objetivos e estratégias de implementação eficazes.

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 1. ANÁLISE DOS EFEITOS DAS POLÍTICAS SOBRE O DIREITO A DESLIGAR

Nesta unidade de aprendizagem, aprofundamos o impacto positivo de políticas organizacionais bem-adaptadas. Estas políticas vão para além das regras; moldam o próprio tecido da cultura de uma empresa. Vamos explorar a forma como podem melhorar o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, promover a recuperação dos trabalhadores, reduzir os níveis de *stress* e atenuar o esgotamento. Compreender estes benefícios é fundamental para apreciar o valor da implementação de políticas organizacionais e o seu potencial transformador no local de trabalho.

Sugestões introdutórias de reflexão: *na sua experiência, quais são as consequências positivas da implementação de políticas organizacionais para promover o direito a desligar? Porque é que uma empresa deve implementar políticas organizacionais que promovam a desconexão?*

Como já foi referido, a implementação de políticas organizacionais para apoiar e promover a desconexão do trabalho pode oferecer inúmeras vantagens:

- contribui para o equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, permitindo aos trabalhadores remotos encontrar um equilíbrio harmonioso entre as suas responsabilidades profissionais e a sua vida pessoal;
- facilita a recuperação do trabalho, um processo vital para repor os recursos cognitivos e físicos. Esta oportunidade de recuperação tem o potencial de reduzir o *stress* e mitigar o esgotamento, questões notavelmente prevaletentes no contexto do trabalho remoto (Hayes *et al.*, 2020; Hayes *et al.*, 2021);
- proporciona aos trabalhadores remotos a possibilidade de se desconectarem e de terem períodos dedicados de não trabalho pode amplificar o seu desempenho durante as horas de trabalho ativo (Petitta & Ghezzi, 2023). Os trabalhadores recuperados tendem a apresentar maior concentração, motivação e um melhor desempenho global nas suas tarefas profissionais (Bhattacharya *et al.*, 2020);
- confere uma vantagem competitiva significativa à reputação e à imagem de marca da empresa. Ao oferecer benefícios atrativos aos trabalhadores, pacotes de remuneração competitivos e vias de crescimento na carreira. As políticas orientadas para o bem-estar, especialmente as que dizem respeito ao direito a desligar, ganharam uma relevância substancial na atração de talentos para os empregadores (Yasin & Huseynova, 2020).

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 2. EFEITOS DA NÃO APLICAÇÃO DAS POLÍTICAS SOBRE O DIREITO A DESLIGAR

Esta unidade é dedicada a compreender as repercussões da não implementação de políticas sobre o direito a desligar numa empresa. Quando os empregadores não cumprem políticas promotoras do direito a desligar, as consequências podem ter um impacto negativo nas empresas. Não se trata apenas de danos à reputação; afeta a moral dos trabalhadores, o empenho no trabalho e até expõe a empresa a riscos de incumprimento legal ou regulamentar. Esta unidade de aprendizagem irá explorar estas consequências em pormenor, esclarecendo por que razão a adesão às políticas não é opcional, mas sim uma necessidade para o crescimento sustentável das empresas.

Sugestão de reflexão introdutória: *porque é que é importante para uma empresa manter a sua palavra sobre a implementação de políticas sobre o direito a desligar?*

- negligenciar a aplicação das políticas ou mostrar desrespeito pelos regulamentos existentes pode ter graves implicações para uma empresa. Para além de manchar a reputação da empresa e minar a confiança entre os *stakeholders*, pode afetar profundamente a moral e o empenho dos trabalhadores, tendo consequentemente um impacto no desempenho global (Yang *et al.*, 2022);
- além disso, a não conformidade com as políticas expõe a empresa a riscos legais e regulamentares, podendo resultar em sanções ou ações judiciais. Pode também influenciar a cultura e a imagem da empresa, promovendo uma atmosfera de inconsistência e falta de respeito pelas regras estabelecidas;

- no domínio do trabalho remoto, a não aplicação de políticas que salvaguardem o direito a desligar pode potencialmente dar origem a um fenómeno preocupante conhecido como presentismo. Os trabalhadores remotos podem sentir-se compelidos a continuar a trabalhar mesmo quando não estão bem, receando consequências negativas ou insegurança no emprego. Este comportamento pode levar a uma diminuição da produtividade, ao esgotamento e a um declínio geral do bem-estar (Rhule *et al.*, 2020).

Para mitigar os efeitos adversos do presentismo e promover um ambiente de trabalho saudável, os empregadores devem estabelecer diretrizes e expectativas inequívocas relativamente às baixas por doença em ambientes de trabalho remoto. Os trabalhadores devem ser ativamente encorajados a dar prioridade ao seu bem-estar e a tirar o tempo necessário para a recuperação, quando necessário. Os trabalhadores remotos devem ter acesso a apoio e recursos adequados, incluindo benefícios de cuidados de saúde e serviços de saúde mental, para poderem lidar eficazmente com o seu bem-estar.

UNIDADE DE APRENDIZAGEM 3. DIRETRIZES PARA A CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS QUE PROMOAM O DIREITO A DESLIGAR

Nesta última unidade de aprendizagem, passamos da compreensão da importância e das consequências das políticas para os aspetos práticos da implementação das políticas organizacionais. Esta viagem passo a passo guia os formandos através do processo de criação de políticas que defendem os direitos dos trabalhadores, com especial incidência no direito a desligar. Desde a identificação do objetivo da política organizacional até à comunicação e formação eficazes dos trabalhadores e, finalmente, à monitorização e avaliação do seu impacto, esta unidade fornece as competências necessárias para promover o direito a desligar numa empresa, dando ênfase à criação de uma cultura de trabalho positiva que respeita e dá prioridade ao bem-estar dos trabalhadores.

Sugestões introdutórias de reflexão: *na sua opinião, ou de acordo com a sua experiência, quais são os passos mais relevantes a seguir para implementar políticas que promovam o direito a desligar? Por onde começa se pretender implementar estas políticas?*

Identificação do objetivo e conceção da política empresarial

O processo começa com uma avaliação exaustiva das necessidades, utilizando metodologias como inquéritos, entrevistas e análise de investigação para obter uma visão profunda dos desafios que os trabalhadores enfrentam relativamente ao equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal e à conectividade ininterrupta. Após esta avaliação, é efetuada uma análise aprofundada das políticas empresariais existentes para garantir a sua adequação ao imperativo do direito a desligar, identificando potenciais áreas de aperfeiçoamento. O envolvimento dos *stakeholders* segue o mesmo caminho, englobando trabalhadores, pessoal de RH, gestores e departamentos pertinentes para abranger um conjunto diversificado de perspetivas. Isto assegura uma compreensão abrangente dos pontos de vista organizacionais no processo de desenvolvimento da política promotora do direito a desligar. Consequentemente, consegue-se uma articulação precisa do enunciado do problema, com base nos conhecimentos obtidos a partir da avaliação das necessidades e do envolvimento dos *stakeholders*.

A definição da finalidade e a delimitação do âmbito da política promotora do direito a desligar revelam-se fundamentais, delineando metas abrangentes e objetivos específicos que se pretende alcançar. Além disso, é efetuado um exame metuculoso dos pré-requisitos legais e

regulamentares para garantir o cumprimento rigoroso de todas as leis e regulamentos pertinentes. O passo culminante envolve a redação da política promotora do direito a desligar e a sua subsequente apresentação para aprovação aos principais decisores para análise e aprovação, assegurando o alinhamento perfeito com a missão e os objetivos da empresa.

Comunicação e formação

Após a definição do objetivo político da organização, o foco crítico passa a ser a comunicação eficaz e a formação abrangente. O passo inicial envolve a formulação de um “plano de disseminação” bem definido, englobando a criação de uma estratégia de comunicação alargada e a organização de sessões de formação. A clareza e a compreensibilidade são enfatizadas, levando à elaboração meticulosa de uma documentação clara e concisa sobre a política da empresa, garantindo a fácil compreensão por todos os trabalhadores. A comunicação oficial é fundamental e, por isso, é enviado um email ou um memorando a anunciar a política organizacional para informar todos os trabalhadores e *stakeholders*. Em seguida, são organizadas sessões de formação estruturadas, concebidas para transmitir conhecimentos aprofundados sobre as especificidades da política organizacional. São utilizadas estratégias interativas e envolventes, como *workshops* ou exercícios de *role-playing*, que oferecem aos trabalhadores uma plataforma para simular a implementação da política organizacional em cenários realistas.

Para sublinhar ainda mais a importância da política da empresa, são envidados esforços para formar os gestores e capacitá-los para atuarem como defensores do direito a desligar. Estes desempenham um papel vital na comunicação eficaz e no reforço da política da empresa no seio das respetivas equipas. Por fim, é estabelecido um sistema de comunicação permanente, que permite atualizações e lembretes regulares para manter os trabalhadores bem informados e empenhados na política da empresa.

Acompanhamento e avaliação

Por último, para uma aplicação eficaz da política da empresa sobre o direito a desligar, são essenciais um acompanhamento e uma avaliação contínuos. São concebidos e aplicados inquéritos e questionários para obter informações sobre a sensibilização, a compreensão e a perceção da política da empresa por parte dos trabalhadores. Além disso, são realizadas entrevistas e são formados grupos de discussão com os principais *stakeholders*, que fornecem informações qualitativas sobre as suas experiências e sugestões. Para medir a eficácia da política organizacional, devem ser definidos indicadores de desempenho (KPI) e métricas específicos, permitindo uma avaliação quantitativa. Além disso, são analisados estudos de caso e de *benchmarking*, retirando lições de empresas semelhantes ou das boas práticas do setor para melhorar as estratégias de implementação da política da empresa. Esta etapa assegura que a política da empresa não é apenas implementada, mas também avaliada e aperfeiçoada para uma eficácia contínua.

Sugestões de reflexão introdutórias: *Quais são, na sua opinião ou de acordo com a sua experiência, exemplos de políticas empresariais destinadas a salvaguardar o direito a desligar por parte dos trabalhadores?*

Políticas de email fora de horas

Consistem em estabelecer diretrizes que especificam que não se espera que os trabalhadores respondam a mensagens de email relacionadas com o trabalho fora do seu horário de trabalho. Também incentivam os trabalhadores a programar o envio de mensagens de email durante o horário de trabalho, caso tenham de trabalhar até tarde para respeitar as horas de folga dos colegas.

Políticas de expectativas de comunicação

Definem as expectativas em relação à comunicação após o horário de trabalho, sublinhando que os trabalhadores não são obrigados a participar em comunicações relacionadas com o trabalho durante o seu tempo pessoal. Incentivam a utilização de ferramentas de comunicação que permitam agendar o envio de mensagens durante o horário de trabalho.

Políticas de horário das reuniões

A definição de blocos de tempo específicos para as reuniões durante o dia de trabalho garante que os trabalhadores dispõem de tempo ininterrupto para trabalharem com concentração. O seu objetivo é desencorajar a marcação de reuniões durante as pausas para almoço ou após o horário normal de trabalho.

Políticas de gestão do volume de trabalho

Estas políticas implementam diretrizes de gestão do volume de trabalho para evitar o excesso de trabalho que se repercute no tempo pessoal dos trabalhadores. Também encorajam prazos realistas e avaliações do volume de trabalho para evitar sobrecarregar os trabalhadores.

Políticas de férias anuais e de tempo livre

O seu objetivo é garantir que os trabalhadores sejam ativamente incentivados a gozar as férias anuais a que têm direito e o tempo livre para descansar e recuperar sem se envolverem em qualquer atividade profissional online ou offline. Estas políticas também desencorajam qualquer forma de retaliação ou de consequências negativas pelo facto de o trabalhador ter tirado uma licença aprovada.

Políticas de formação e sensibilização

A realização de sessões de formação regulares forma os trabalhadores e os gestores sobre a importância de se desligar do trabalho após o horário de expediente e o seu impacto positivo no bem-estar geral. Incluem a promoção de técnicas de atenção plena e de redução do *stress* para incentivar um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal.

Políticas de modelação do papel dos gestores

Este tipo de política organizacional incentiva os gestores e líderes a darem o exemplo, respeitando o direito dos trabalhadores a desligar e não enviando comunicações não urgentes

fora do horário de trabalho. Defendem uma comunicação aberta com os gestores sobre o volume de trabalho e as expectativas.

Políticas de organização do trabalho flexíveis

Oferecem opções de trabalho flexíveis, como horários flexíveis ou semanas de trabalho comprimidas, para dar aos trabalhadores um maior controlo sobre os seus horários, promovendo um melhor equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal.

Diretrizes de utilização da tecnologia

A definição de diretrizes sobre a utilização de tecnologia relacionada com o trabalho durante as horas não laborais incentiva os trabalhadores a desligarem as notificações de trabalho e a desligarem-se de aplicações ou plataformas relacionadas com o trabalho. Estas políticas visam proteger o direito dos trabalhadores a desligarem-se, permitindo-lhes desfrutar do seu tempo pessoal e manter um equilíbrio saudável entre as vidas profissional e pessoal.

Atividade

- Passo 1: recordar experiências reais: comece por refletir sobre as experiências mencionadas anteriormente, em que uma empresa não tinha uma política organizacional para o bem-estar dos trabalhadores ou não cumpriu as promessas de melhorar essas políticas. Pense em como o direito a desligar desempenhou um papel nestas experiências.
- Passo 2: criar um cenário fictício: crie um cenário fictício de uma empresa com base na amálgama das suas experiências coletivas. Inclua pormenores sobre o setor, a dimensão, a cultura de trabalho e os desafios relacionados com o bem-estar dos trabalhadores da empresa, com especial destaque para o direito a desligar. Descreva um incidente ou cenário específico que exemplifique a necessidade de desenvolvimento de uma política empresarial promotora do direito a desligar.
- Passo 3: identificar os objetivos da política empresarial: analise o caso da empresa fictícia e identifique os principais objetivos da política empresarial que abordariam as questões em causa. Defina os aspetos específicos do bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente o direito a desligar, que devem ser salvaguardados.
- Passo 4: desenvolver políticas empresariais promotoras do direito a desligar: faça um *brainstorming* e elabore políticas que se alinhem com os objetivos identificados. Considere como estas políticas podem efetivamente abordar as questões no caso da empresa inventada. Discuta o âmbito, a finalidade e as considerações legais de cada política organizacional.
- Passo 5: elabore uma estratégia para a implementação das políticas: determine a forma como as políticas serão comunicadas, formadas e aplicadas na empresa. Discuta potenciais desafios e estratégias de mitigação para uma implementação bem-sucedida. E planeie um sistema de avaliação e monitorização.
- Passo 6: apresente o trabalho realizado: apresente o caso da empresa fictícia, descreva os objetivos da política empresarial, apresente as políticas promotoras do direito a desligar e discuta a estratégia de implementação. Esteja preparado para explicar como as políticas abordam os desafios e contribuem para um ambiente de trabalho saudável.

- Passo 7: reflexão e debate: conclua a atividade com uma reflexão e debate sobre o exercício. Discuta as aprendizagens, os desafios enfrentados durante o desenvolvimento da política empresarial e os potenciais conhecimentos adquiridos sobre a implementação efetiva da política empresarial para promover o bem-estar dos trabalhadores, e especialmente o direito a desligar.

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.
- 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*.
- 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). *Organisational policies, workplace culture, and perceived job commitment of mothers and fathers who take parental leave*. Social Science Research, 103, 102651.
- 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 Organisational Psychology, 29(3), 344-363.
- Yang, Y., Yan, R., & Meng, Y. (2022). *Can't disconnect even after-hours: how to work connectivity behaviour after-hours affects employees' thriving at work and family*. Frontiers in Psychology, 13, 865776.
- 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.

www.switchoffthework.eu



SwitchOff

Supporting worker's well
being during remote work

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



Cofinanciado pela
União Europeia

