



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O teletrabalho pós Covid-19 e a produtividade dos teletrabalhadores

Cintia Zózimo Marques Rau

Mestrado em Direito das Empresas e do Trabalho

Orientador(a): Doutora Maria Luísa Teixeira Alves,
Professora Auxiliar ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a): Iván Vizcaíno Ramos
Professor Convidado ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024.



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

O teletrabalho pós Covid-19 e a produtividade dos teletrabalhadores

Cintia Zózimo Marques Rau

Mestrado em Direito das Empresas e do Trabalho

Orientador(a): Doutora Maria Luísa Teixeira Alves,
Professora Auxiliar ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a): Iván Vizcaíno Ramos
Professor Convidado ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024.

Agradecimentos

Agradeço ao meu Deus por me permitir viver mais essa conquista. Agradeço a minha família, em especial ao meu melhor amigo, meu esposo Felyppe, que investiu tempo e cuidado às nossas filhas Laura e Cecília enquanto eu estudava e escrevia essa dissertação. Por fim, agradeço ao professor Iván Vizcaíno Ramos por me auxiliar neste trabalho.

Resumo

O ano de 2020, sem dúvida, foi o ano que mais trouxe mudanças para a economia global e para o mundo do trabalho. Por conta do surto pandêmico, nomeadamente a Covid-19, o confinamento e o isolamento social foram as principais soluções encontradas como forma de evitar a propagação em massa da doença, além de outras medidas sanitárias como o uso de máscaras, a frequente lavagem das mãos e a utilização de álcool para desinfecção de possíveis áreas infectadas.

No âmbito laboral, verificou-se um aumento exponencial do regime de teletrabalho, quer seja obrigatório, quer seja recomendado, resultado de várias medidas drásticas, fruto da emergência de saúde pública. No geral, apenas as atividades classificadas como essenciais seguiram no trabalho presencial. O teletrabalho mostrou ser um fator importante para garantir a continuidade das atividades económicas, sem causar danos irreversíveis na economia mundial.

Uma grande parte da população ativa foi instruída a ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente – caso as suas funções o permitissem – assim que entraram em vigor o encerramento das medidas mais rígidas de confinamento. As organizações que já praticavam o teletrabalho, bem como as organizações que nunca tinham experimentado esta modalidade antes da pandemia, começaram a deixar o seu pessoal em casa, criando as condições para a maior experiência de teletrabalho em massa já vivida na história.

É inegável que uma das vantagens do teletrabalho para as empresas é o aumento do nível de produtividade. Graças as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a evolução da digitalização não há mais limitação de espaço geográfico e, com exceção de determinadas atividades que são exclusivamente presenciais, se pode perfeitamente trabalhar de qualquer lugar do mundo. Entretanto, não se pode deixar de mencionar que existem pontos negativos a serem tratados como o respeito ao direito a desconexão e as normas de saúde e segurança no trabalho, por exemplo.

Diante deste cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a pandemia impactou o modelo de trabalho tradicional, analisar o teletrabalho pós Covid-19 e a produtividade dos teletrabalhadores, trazendo reflexão sobre a viabilidade de uma mudança definitiva do modelo de trabalho frente a legislação laboral do Brasil, Portugal e Espanha.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho. Covid-19. Modelo de Trabalho. TIC. Produtividade. Desconexão. Segurança e saúde no trabalho. Efeitos jurídicos.

Abstract

The year 2020 undoubtedly brought the most significant changes to the global economy and the world of work. Due to the pandemic outbreak, namely Covid-19, confinement and social isolation were the main solutions found to prevent the mass spread of the disease, along with other sanitary measures such as the use of masks, frequent hand washing, and the use of alcohol for disinfecting potentially infected areas.

In the labor field, there was an exponential increase in the adoption of remote work, whether mandatory or recommended, as a result of various drastic measures due to the public health emergency. Overall, only activities classified as essential continued with in-person work. Remote work proved to be a crucial factor in ensuring the continuity of economic activities without causing irreversible damage to the global economy.

A large part of the active workforce was instructed to stay home and continue working remotely — if their functions allowed it — as soon as stricter lockdown measures were implemented. Organizations that were already practicing remote work, as well as those that had never experienced this modality before the pandemic, began sending their staff home, creating the conditions for the largest mass remote work experiment in history.

It is undeniable that one of the advantages of remote work for companies is the increase in productivity levels. Thanks to Information and Communication Technologies (ICT) and the evolution of digitalization, there are no longer geographic space limitations, and with the exception of certain activities that are exclusively in-person, it is possible to work from anywhere in the world. However, it is important to mention negative aspects that need to be addressed, such as respect for the right to disconnect and health and safety regulations at work.

Given this scenario, the present study aims to analyze how the pandemic impacted the traditional work model, assess remote work post-Covid-19, and the productivity of remote workers, while reflecting on the feasibility of a permanent change in the work model in light of the labor legislation of Brazil, Portugal, and Spain.

KEYWORDS: Teleworking, Covid-19, Work Model, ICT, Productivity, Disconnection, Workplace Safety and Health, Legal Effects.

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Abreviaturas	ix
Introdução	1
Capítulo 1 – Contexto Geral da Pandemia e o Impacto o Mundo do Trabalho	5
1.1. A pandemia da Covid-19 e seus efeitos no mundo laboral	5
1.2. Teletrabalho: da exceção à regra	10
1.3. Regulamentação especial do regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19	12
1.3.1. Flexibilização em Prortugal	13
1.3.2. Flexibilização em Espanha	15
1.3.3. Flexibilização no Brasil	17
Capítulo 2 - Enquadramento Legal do Regime de Teletrabalho	21
2.1. Definição e Origem	21
2.2. Acordo Quadro-Europeu	24
2.3. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Português	25
2.3.1. Conceito	25
2.3.2. Segurança do Teletrabalhador	29
2.3.3. Direito a Desconexão	31
2.3.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada	33
2.4. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Espanhol	36
2.3.1. Conceito	36
2.4.2. Segurança do Teletrabalhador	41
2.4.3. Direito a Desconexão	41
2.4.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada	42
2.5. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Brasileiro	44

2.5.1. Conceito	44
2.5.2. Segurança do Teletrabalhador	48
2.5.3. Direito a Desconexão	50
2.5.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada	52
Capítulo 3 - Modelo de Trabalho Pós Pandemia	55
3.1. Presencial, Híbrido ou Remoto?	55
3.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	59
3.2.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspectiva do Empregado	59
3.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspectiva do Empregador	61
3.3. O Work-life Balance no Teletrabalho	64
Capítulo 4 - A Produtividade dos Teletrabalhadores	67
4.1. Conceito de Produtividade	67
4.2. Produtividade no Teletrabalho	68
4.3. Comando e Controlo da Liderança no Teletrabalho	73
4.4. Métricas de Produtividade	75
Capítulo 5 - Conclusões e Considerações Finais	77
Referências Bibliográficas	81

Abreviaturas

OMS – Organização Mundial da Saúde

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OIT – Organização Internacional do Trabalho

DGS – Direção-Geral da Saúde

DL – Decreto-Lei

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CES – Conselho Económico Social

DR – Diário da República

ET – Estatuto de Los Trabajadores

MPV's – Medidas Provisórias

MPT – Ministério Público do Trabalho

STJ – Superior Tribunal de Justiça

Introdução

De repente o mundo parou. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou em 11 de março de 2020 situação de pandemia¹ (termo utilizado para caracterizar um fenômeno onde uma doença ameaça a muitas pessoas pelo mundo simultaneamente) causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2). De uma hora para outra, as atividades presenciais como frequência as aulas, entretenimento, turismo, desporto, lazer, trabalho, entre outras, foram canceladas. Em pouco tempo, milhares de milhões de pessoas pelo mundo foram obrigadas ao isolamento social como forma de prevenção e combate a disseminação da doença.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os coronavírus são uma grande família de vírus que podem causar doenças em animais e humanos. Em humanos, vários coronavírus são conhecidos por causar infecções respiratórias que podem variar de um resfriado comum a doenças mais sérias, como a síndrome respiratória aguda grave (SARS). O coronavírus descoberto em 2019 é o Sars-CoV-2, que significa "*severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*" (síndrome respiratória aguda grave de coronavírus 2), causador da doença infecciosa Covid-19. Tanto esse novo vírus quanto a doença que ele causa eram totalmente desconhecidos antes do surto em Wuhan, China, em dezembro de 2019. Como já dito, a Covid-19 foi classificada como pandemia e afetou a muitos países ao redor do mundo. A forma de contágio da doença é principalmente de pessoa para pessoa por meio de gotículas que são expelidas do nariz ou da boca de uma pessoa infectada ao tossir, espirrar ou falar. Para evitar o contágio, a orientação das autoridades sanitárias na altura foi o isolamento social em massa e o uso contínuo de máscaras como única solução imediata para minimizar o alastramento da doença. A partir daquele momento, houve a necessidade de uma rápida mudança e adaptação a uma nova forma de trabalho, já que o modelo tradicional de trabalho presencial nos escritórios foi substituído alternativamente pelo teletrabalho no domicílio, principalmente para aquelas atividades económicas consideradas como não essenciais. Contudo, muitas são as variáveis envolvidas nesse modelo de trabalho, inclusive questões económicas, legais e laborais.

Diante deste contexto, a pandemia revelou o grande potencial do teletrabalho. Somente uma parte da força de trabalho atuava ocasionalmente de casa antes da pandemia. Dados do relatório Eurostat² demonstram que em 2019, antes do contexto pandémico, apenas 5,4% dos empregados com idades compreendidas entre 15 e 64 anos trabalhavam habitualmente a partir de casa na união

¹ World Health Organization Coronavirus disease COVID-19 pandemic.

² Eurostat, 2024. *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Disponível em [Statistics | Eurostat \(europa.eu\)](https://statistics.eurostat.eu). Consultado em 31 de julho de 2024.

européia. Esta percentagem aumentou mais que o dobro de um ano para o outro, chegando em 12% em 2020 e 13% em 2021. No Brasil, antes da pandemia de COVID-19, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) anunciou, em 2018, um total de 3,8 milhões de pessoas a trabalhar no domicílio de residência. Esses indivíduos foram entrevistados para a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) na sua versão "contínua", mas os relatórios do IBGE na época não esclareceram a natureza específica das atividades que realizavam. Já no âmbito da PNAD-Covid-19, o IBGE estimou em 8,6 milhões o número de brasileiros que trabalhavam remotamente, o que correspondia a 12,4% da população empregada no país, excluindo os afastados devido ao distanciamento social (69,2 milhões)³.

É inegável que houve uma mudança abrupta na cultura da maioria das empresas imposta pela necessidade da continuidade da produtividade. Paradigmas e mitos foram quebrados. O “não tem como” ou o “não é a hora” deram lugar ao “essa é a única opção” e “é preciso fazer dar certo”. Facto é que a crise do novo coronavírus acelerou diversas mudanças que já eram previstas no mundo corporativo. Contudo, muitas empresas falharam durante o processo, deixando de prestar o devido apoio necessário, quer seja psicológico ou respeito às leis laborais, como o fornecimento da infraestrutura adequada e o direito a desconexão, uma vez que não se tratava de “empurrar” as pessoas para casa e esperar a pandemia passar, mas sim de promover uma adequada adaptação e assim viabilizar a produtividade e a continuidade do trabalho. Diante deste cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a pandemia impactou o modelo de trabalho tradicional e se o modelo adotado atingiu níveis satisfatórios de produtividade, capaz de justificar a mudança definitiva do modelo presencial para o modelo a distância.

A pesquisa será norteadas pelas seguintes questões: O teletrabalho no domicílio foi uma alternativa viável para o trabalho em meio a pandemia do novo coronavírus? É possível afirmar que o nível de produtividade do teletrabalho é satisfatório, capaz de justificar a mudança definitiva do modelo presencial para o modelo a distância? Para que essas questões sejam elucidadas, foi efetuada, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica acerca do conceito de teletrabalho, enfrentando a legislação aplicável ao tema em Portugal, Espanha e Brasil. O estudo tem como base um panorama das principais temáticas que o envolvem o tema, como impactos legais, continuidade do trabalho no contexto da pandemia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental, ergonomia, infraestrutura física, tecnológica e produtividade.

No que diz respeito à organização, este estudo está estruturado em cinco capítulos.

³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Consultado em 04 setembro de 2024.

O primeiro capítulo tem por objeto o exame do contexto geral da pandemia a nível global e o conseqüente impacto no mundo do trabalho, como a flexibilização do regime de teletrabalho. Temos a oportunidade de detalhar a regulamentação especial do referido regime no período pandêmico em Portugal, Espanha e Brasil.

Fazer o enquadramento legal do regime de teletrabalho é de suma importância para a análise do tema. Desta forma, o segundo capítulo concentra-se em contar sobre evolução histórica, esclarecer sua origem e definir o conceito, tanto na visão legal, quanto na visão da Organização Internacional do Trabalho, passando, inclusive, pelos critérios estabelecidos no Acordo Quadro-Europeu e pela regulamentação no direito português, espanhol e brasileiro.

O terceiro capítulo se ocupa em descrever os modelos de trabalho pós pandemia e as vantagens e desvantagens de cada um deles. Traz ainda o conceito de *Work-life Balance*, utilizado pelos empregadores e empregados para avaliar o melhor modelo de trabalho a ser aplicado.

A produtividade no teletrabalho é um dos temas centrais deste estudo. Não é à toa que o capítulo quarto se dedica exclusivamente a esmiuçar tal fenômeno. Traz o conceito, aborda temas como comando e controle da liderança e o impacto do teletrabalho na produtividade dos teletrabalhadores.

Por fim, mas não menos importante, o capítulo quinto trata da conclusão e considerações finais sobre viabilidade de uma mudança definitiva do modelo de trabalho frente a legislação laboral do Brasil, Portugal e Espanha e a tendência do cenário do mundo do trabalho.

Contexto Geral da Pandemia e o Impacto no Mundo do Trabalho

1.1. A pandemia da Covid-19 e seus efeitos globais no mundo laboral

A propagação da Covid-19 trouxe diversos impactos a nível global. Afetou não apenas a saúde pública e a economia, mas também influenciou os comportamentos e interações sociais de maneira definitiva. As medidas de confinamento impostas em resposta à pandemia alteraram significativamente as rotinas diárias e a maneira como as pessoas se relacionam, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida cotidiana.

A desocupação dos espaços corporativos resultou na transição de um amplo número de profissionais de diversas áreas de atuação e níveis de qualificação para a modalidade de trabalho remoto. Embora o movimento já fosse uma realidade (não unânime) antes da pandemia, com a emergência sanitária, o ritmo mudou radicalmente e o local de trabalho digital teve que ser implantado da noite para o dia com dezenas de milhares de empregados e, após algum tempo de ajustes necessários a adaptação a nova realidade, no geral, os empregadores superaram as apreensões ao constatarem a continuidade das entregas, enquanto os empregados demonstraram apreço pela vivência do trabalho remoto, fora das dependências físicas da organização.

Depois de mais de quatro anos do início da pandemia, o modelo de trabalho remoto está mais maduro, tornando-se pouco provável o retorno ao modelo majoritariamente presencial⁴. Isto porque um dos maiores obstáculos, qual seja, o alto investimento tecnológico, foi forçosamente transposto, especialmente para as pequenas e médias empresas.

Santiago, Wood Jr. e Braga (2022, p. 49) destacam:

“Tudo indica que o local de trabalho será sustentado por plataformas e ferramentas digitais, soluções físicas específicas e processos gerenciais alinhados para que o empregado seja produtivo. A efetividade deste modelo para as organizações e a adequação para as pessoas dependerá do movimento transformacional que ocorrerá nos próximos anos. De facto, o

⁴ Sobre este assunto, é do maior interesse o que foi escrito por Alemán Páez, Francisco. *El trabajo a distancia em la post-pandemia*. Jurisdicción social: Revista de la Comisión de lo Social de Juezas y Jueces para la Democracia, nº 230, 2022, p. 8. ISSN 2695-9321. Disponível em <https://www.juecesdemocracia.es/2022/03/03/revista-jurisdiccion-social-230-febrero-2022/>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

uso de tecnologias digitais já está a modificar há anos o local de trabalho, como já aconteceu no setor industrial e agrícola.”⁵

A tecnologia viabiliza novos cenários de trabalho, métodos de produção inteligentes e uma economia digitalizada, além de facilitar o processo de globalização. Com este, emerge o movimento de flexibilização das normas do direito laboral. Como asseverado por José João Abrantes:

“Ao direito laboral, cuja preocupação maior deveria ser, já não a segurança do emprego, mas sim o próprio emprego, competiria, fundamentalmente, garantir a flexibilização e a diminuição dos custos laborais se necessário à custa da própria estabilidade da relação dos direitos dos trabalhadores”.⁶

É importante destacar a diferença entre flexibilização e desregulamentação. Esta é a exclusão de alguns temas do controle do Estado de forma mais radical, transferindo-os às partes da relação laboral, situação que não é viável em função do próprio desequilíbrio da relação de trabalho. O professor chileno Francisco Walker Errázuriz deixa bem claro o conceito através da distinção entre mudanças por adequação e mudanças por supressão:

"O termo flexibilidade ou flexibilização significa adaptar 'normas a circunstâncias distintas'; não é sinônimo, portanto, de 'derrogar ou suprimir'; em outras palavras, flexibilidade implica 'mudanças por adequação' e não mudanças por supressão. A nosso ver, o flexibilizar normas trabalhistas não significa destruir o Direito do Trabalho clássico, mas, pelo contrário, adequá-lo a certas e determinadas circunstâncias, mantendo integralmente seus princípios básicos".⁷

⁵ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 34-39, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

⁶ Abrantes, José João. A crise, a reforma laboral e a jurisprudência constitucional em Portugal. Revista Jurídica, nº05, 2014, p.1. ISSN 2182-6900. Disponível em <http://hdl.handle.net/10437/6402>>. Consultado em 04 de setembro de 2024.

⁷ Errázuriz, 1997, p.602, apud Rodrigues, Américo Plá. Princípios de Direito do Trabalho. 3.ed-São Paulo: Ltr, 2000, p.76.

Com o progresso tecnológico, verifica-se também uma flexibilização dos principais elementos do contrato de trabalho clássico: o local de prestação de trabalho e o tempo. O modelo de subordinação direta e pessoal é substituído por uma subordinação indireta e tecnológica. Esta flexibilidade resulta, por outro lado, na perda da convivência entre trabalhador e empregador no mesmo espaço físico, o que favorece o enfraquecimento do espírito de identidade de classe, com consequências no enfraquecimento das estruturas sindicais e da solidariedade, devido à dispersão dos trabalhadores pelo mundo.

A pandemia da Covid-19 só acelerou o processo, pressionou organizações em todo o mundo a fazer mudanças repentinas, como já citado. A necessidade dessa transição é premente e o interesse em compreender este fenômeno vem aumentando a cada dia.⁸

Empresas de grande porte, como Accenture e Hewlett-Packard (HP), implementaram o conceito de local de trabalho digital ainda antes da pandemia, com a finalidade de estabelecer um ambiente atrativo para os colaboradores, visando, dessa forma, assegurar a satisfação dos clientes⁹. Entretanto, essa transformação é desafiadora, pois o ambiente de trabalho digital precisa ser considerado como um recurso estratégico da organização, exigindo um plano de implementação bem definido para influenciar positivamente o engajamento, a eficiência e os resultados corporativos.

⁸ Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). *The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age*. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1)1-23.

⁹ Bakar, N.A.A., Ya'acob, S., & Hassan, N.H. (2018). *Digital workplace model for research university publication collaboration*. *International Journal of Human and Technology Interaction (IJHaTI)*, 2(2)91-102.

Conforme observado por Santiago, Wood Jr. e Braga (2022), o fenômeno do local de trabalho digital pode ser compreendido através de quatro perspectivas sobre o tema, a saber: 1. Tecnologia – discutem o conjunto de plataformas e ambientes de ferramentas digitais que facilitam a execução do trabalho, a colaboração e o alcance dos resultados¹⁰; 2. Trabalho Digital – Discutem os efeitos da entrada de uma geração já nascida na era digital (nativos digitais) na força de trabalho e as implicações da adoção e do uso da tecnologia no local de trabalho¹¹; 3. Virtualidade – Discutem como equipas que trabalham remotamente geram mudanças no local de trabalho e atingem níveis significativos de produtividade, flexibilidade e colaboração¹²; 4. Transformação – Mostram que as empresas tradicionais transformam seus locais de trabalho para apoiar suas estratégias, e recomendam que as organizações se engajem de forma proativa na implementação do local de trabalho digital¹³.

Uma das principais razões que impulsionam o fenômeno do ambiente de trabalho digital é a busca por oferecer melhores condições de qualidade de vida aos colaboradores. Há uma demanda crescente por parte dos indivíduos em alcançar um equilíbrio harmonioso entre as esferas profissional e pessoal. Outro fator relevante está relacionado à tentativa das empresas de otimizar seus custos. Identifica-se uma possibilidade de diminuir os gastos fixos associados aos escritórios físicos tradicionais, aspecto que desperta grande interesse e, em certa medida, incentiva os empregadores. Ademais, a pandemia de Covid-19 atuou como um catalisador, amplificando as razões que impulsionaram a aceleração das transformações no âmbito do trabalho.¹⁴

¹⁰ McAfee, A.P. (2006). *Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration*. MIT Sloan Management Review, 47(3)21–28.

Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015). *Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*. Journal of Management, 41(5)1313-1337.

Cummings, J.J., Bailenson, J.N. (2015). *How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence*. Media Psychology, 19(2)272-309.

¹¹ Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. On the Horizon, 9(5)1–6.

Briggs, C. & Makice, K. (2012). *Digital fluency: Building success in the digital age*. SocialLens.

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*.

¹² Kirkman, B.L., Gibson, C.B., & Kim, K. (2012). Across borders and technologies: Advancements in virtual team research. In S.

Kozlowski & W.J., Steve (Eds.), Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology, v.2, (pp. 789-858). Oxford University Press.

Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015), op cit.

¹³ Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). *Set up remote workers to thrive*. MIT Sloan Management Review, 51(1)63-69.

Koffer, S. (2015). *Designing the digital workplace of the future – what scholars recommend to practitioners*. International Conference on Information Systems, 36. Fort Worth, TX, Proceedings [...].

¹⁴ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 50, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

A tecnologia para o trabalho à distância está a avançar rapidamente e deve ser vista como o principal fator que possibilita a transformação. Sua implementação tem simplificado o trabalho em equipa. A acessibilidade tecnológica alterou a dinâmica de trabalho dos times, que passaram a atuar de forma virtual. Com essa transformação, também foram modificadas a dinâmica das equipas, os métodos de gestão e o estilo de liderança. Nesse novo contexto, mesmo sem estar fisicamente presente, o líder deve fazer-se notar, acompanhar os resultados enquanto apoia sua equipa. Além disso, é crucial que ele esteja atento à conexão com as pessoas, compreenda os diferentes estilos individuais, se envolva ativamente e utilize a tecnologia de forma intensiva como uma ferramenta de trabalho para fomentar a colaboração.

Segundo Santiago, Wood Jr. e Braga (2022)¹⁵, existem muitos desafios encontrados durante a implementação do local de trabalho digital e devem ser cuidadosamente gerenciados, seja por processos de comunicação, planos de gerenciamento da mudança ou treinamentos voltados para líderes.

O primeiro desafio é a adaptação. Existe um ciclo de ajustamento à nova realidade, e diversos fatores contribuem para essa adaptação, como as tecnologias, o envolvimento dos líderes, o planeamento e a gestão da mudança, bem como as políticas empresariais.

O segundo desafio refere-se à comunicação. O planeamento exige a elaboração de um processo que contemple a distribuição de informações, a realização de sessões presenciais e virtuais, bem como atividades coletivas e individuais. É fundamental que a comunicação alcance todos os envolvidos, preferencialmente de maneira inovadora. Uma comunicação eficiente é essencial para minimizar equívocos, especialmente em contextos de transformação sociotécnica.

O terceiro desafio diz respeito à construção da confiança. É essencial desfazer o preconceito de que trabalhar em casa equivale a não estar produtivo, promovendo uma relação de confiança mútua tanto entre líderes e subordinados quanto entre os próprios colegas de equipe.

O quarto desafio envolve a gestão orientada por resultados. Após consolidar uma relação de confiança, não se faz necessário que o líder monitore de forma rigorosa os horários de trabalho do colaborador. Ele altera o seu foco, que passa de controlar a jornada de trabalho para se concentrar nos resultados¹⁶. Assim, os empregados são avaliados pela produtividade – o que entregam e como entregam – e não mais pelas horas trabalhadas.

¹⁵ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 50, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

¹⁶ Cascio, W.F. (2000). *Managing a virtual workplace*. *Academy of Management Executive*, 14(3)81-90.

Para apoiar essas transformações, é indispensável que as políticas corporativas sejam ajustadas. Isso implica na definição de critérios claros para a elegibilidade ao trabalho remoto, além do desenvolvimento de programas de incentivo e suporte alinhados às exigências legais, com o objetivo de fortalecer o rumo pretendido. Nesse contexto, é crucial levar em conta as legislações trabalhistas, já que as inovações tecnológicas frequentemente introduzem mudanças que podem divergir das normas jurídicas em vigor. Dessa forma, torna-se essencial buscar soluções que respeitem as limitações estabelecidas.¹⁷

É relevante destacar que o espaço físico exerce uma influência direta no processo de mudança. O escritório convencional passa por uma redução e otimização, sendo adaptado, reestruturado e convertido em um ambiente voltado para interação e colaboração, funcionando como um ponto de encontro, com tecnologias avançadas e áreas ajustadas às novas necessidades.¹⁸

¹⁷ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 50, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

¹⁸ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 51, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Além do espaço físico, o elemento humano também desempenha um papel crucial no processo de transformação. As diversas gerações apresentam respostas variadas às mudanças, refletindo diferenças em suas percepções e adaptações.¹⁹ A adaptação ao trabalho remoto varia entre diferentes gerações e perfis profissionais, trazendo desafios específicos que devem ser geridos durante o processo de transformação. Para os profissionais mais jovens, a adaptação tende a ocorrer de maneira mais ágil, embora demande maior supervisão e atenção. Caracterizam-se por uma postura mais informal e flexível, além de uma forte busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trazendo consigo novas ideias e questionamentos. Em contrapartida, os profissionais mais experientes podem apresentar um processo de adaptação mais lento, mas compensam com maior foco, capacidade de priorização, experiência e maturidade. A interação entre essas gerações no mesmo ambiente de trabalho exige uma gestão cuidadosa para minimizar possíveis conflitos e maximizar a colaboração intergeracional. Adicionalmente, há indivíduos que enfrentam dificuldades específicas em relação ao trabalho remoto, como o isolamento, a falta de interação com os colegas ou a ausência da estrutura e das práticas tradicionais dos escritórios físicos. Para esses colaboradores, é fundamental que as empresas estejam atentas, identifiquem rapidamente tais desafios e implementem soluções que atendam às suas necessidades, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e funcional para todos.²⁰

A liderança tem um papel decisivo na mudança. Os líderes precisam reavaliar o seu estilo e práticas de gestão, e estar preparados para liderar equipes remotas. Devem aperfeiçoar as habilidades que já possuem e adquirir novas competências, adequadas ao novo contexto. O desenvolvimento destes profissionais deve ser cuidadosamente planejado, de modo a possibilitar e facilitar o processo de mudança.

¹⁹ Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2000). *Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force*. *Personnel Psychology*, 53(2)375-403.

²⁰ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. *GV-executivo*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 51, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Outro aspecto a ser considerado é a dimensão cultural. A efetivação do local de trabalho digital só será bem-sucedida se acompanhada de mudanças culturais direcionadas. Não se trata de alterar de maneira superficial ou negligente os valores e características essenciais da organização, mas de compreender os pressupostos que sustentam determinados comportamentos e atitudes que necessitam ser revisados. Um exemplo é a crença de que o cumprimento estrito de horários fixos assegura a realização das tarefas, uma ideia que pode perder relevância nesse novo contexto. Nesse processo de transformação, o papel dos líderes é essencial, pois eles atuam como facilitadores e promotores dessas adaptações culturais.²¹

Na visão de Santiago, Wood Jr. e Braga (2022)²², o conjunto das ações descritas anteriormente podem gerar resultados significativos. A flexibilidade, seja em termos de agenda, horários, deslocamentos ou locais de trabalho, atende à demanda por um equilíbrio mais efetivo entre vida pessoal e profissional, promovendo uma melhor qualidade de vida. Essa maior flexibilidade contribui para elevar a satisfação dos colaboradores, ao mesmo tempo que elimina barreiras à motivação. Os trabalhadores passam a sentir-se mais livres, gerindo com maior autonomia suas demandas pessoais e profissionais. O novo contexto pode possibilitar a redução do tempo em deslocamentos e a inclusão de atividades físicas e de tempo com a família²³. Isso resulta na diminuição do *stress* e no aumento do compromisso com a organização, o que leva a um maior envolvimento nas tarefas e, potencialmente, a um aumento da produtividade. De facto, após experimentarem a flexibilidade e a liberdade oferecidas pelo trabalho remoto, muitos profissionais têm dificuldade em imaginar um regresso às práticas anteriores e passam a encarar com reservas propostas de emprego que não proporcionem condições semelhantes às que já vivenciaram.

1.2. Teletrabalho: da exceção à regra

Durante a pandemia do coronavírus foram editadas uma série de medidas emergenciais com objetivo de flexibilizar as relações e obrigações trabalhistas e meios para propiciar a implementação do isolamento social e da quarentena dos trabalhadores, minimizando o impacto sobre os empregados e empregadores.

²¹ Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 51, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

²² Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. Como implantar o local de trabalho digital. GV-executivo, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 51, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

²³ A este respeito, é de salientar o aparecimento de novas investigações, como a de Torres García, Bárbara. *Los retos de la seguridad y la salud laboral ante la digitalización de la empresa*. Tese de doutoramento. Disponível em <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/31289>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

As recomendações das autoridades de saúde destinadas a reduzir a expansão da COVID-19 destacaram os benefícios da modalidade de trabalho não presencial, nos cargos onde era possível, devido à potencial capacidade de diminuir a probabilidade de exposição e contágio por coronavírus. Graças às ferramentas informáticas, digitais e da tecnologia, as tarefas diárias de trabalho puderam ser realizadas a partir de dispositivos ligados à internet, incluindo reuniões online, chamadas “virtuais” por voz, videoconferências e envio de documentos internos e externos de forma electrónica.

Naquela altura, foi crucial que as empresas assegurassem não apenas a segurança e a saúde dos seus trabalhadores, mas também a sustentabilidade das próprias organizações e dos respetivos empregos. Assim, tornou-se imprescindível a implementação de uma regulamentação especial durante o período pandémico. Com efeito, diversas medidas foram tomadas, tanto para a proteção do emprego como para a viabilidade económica ao redor do mundo.²⁴

Com a redução de novos casos e grande parte da população já vacinada, a pior fase da pandemia ficava para trás. Nesta altura, algumas atividades presenciais foram retomadas e os trabalhadores retornaram com cautela ao local de trabalho, contudo, não mais no modelo e na rotina tradicional onde o trabalho era realizado 100% presencialmente e sim no modelo híbrido, com alternância entre o trabalho remoto e o presencial.²⁵

Diversos elementos influenciam a viabilidade de um trabalho ser efetuado remotamente. Estudos recentes²⁶ examinaram o potencial de teletrabalho em países com distintos níveis de desenvolvimento económico, constatando que fatores como a estrutura económica e profissional, o acesso a internet de alta velocidade e a posse de um computador são cruciais para trabalhar remotamente. Os resultados mostram que a probabilidade de empregos passíveis de teletrabalho cresce de acordo com o nível de desenvolvimento económico do país. Assim, em países onde predominam setores como TIC, serviços profissionais, finanças, seguros e administração pública, é possível mover um maior número de trabalhadores para o teletrabalho. Já em países que dependem de setores como a manufatura, agricultura, construção e turismo, a capacidade de adotar o teletrabalho é mais limitada.

²⁴ Martinez, Pedro Romano (2022). Direito do Trabalho. (10.ª edição), Almedina, p.114.

²⁵ Dias, Isabel Valente (2021, outubro, 01). Teletrabalho pós-pandemia- que futuro?

²⁶ Hatayama, Maho; Viollaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. Policy Research Working Paper N.º 9241. Washington DC: Banco Mundial.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 2020, já previa no Guia Prático, Teletrabalho Durante e Após a Pandemia da COVID-19 que “a utilização mais generalizada do teletrabalho pode não terminar com a pandemia, mas pode vir a tornar-se parte do "novo e melhor normal" dos anos vindouros, apoiado pela digitalização, comunicação avançada e tecnologias de *cloud*”²⁷. Esta nova fase do teletrabalho exigirá uma adoção mais alargada de um modelo de gestão diferente – mais baseado na confiança e centrado nos resultados – e uma nova forma de trabalhar – mais autónoma, flexível e adaptada às condições e preferências individuais do que no passado.

Em 2021 a Ordem dos Psicólogos Portugueses se manifestou no seguinte sentido: “De acordo com a percepção geral sobre a experiência recente de teletrabalho, a maior parte dos trabalhadores das organizações parecem sentir-se satisfeitos com o este regime de trabalho e desejam tê-lo como uma possibilidade mesmo após o término da pandemia”²⁸.

Diante de todo o exposto, fica claro que o trabalho remoto passou de um facto atípico ao novo normal e as consequências para o mundo do trabalho são muitas, tais como, flexibilidade geográfica que permite a mobilidade dos trabalhadores e a contratação de profissionais remotos de qualquer parte do mundo, o que contrasta claramente com o modelo tradicional de trabalho físico, que está restrito às instalações da empresa; diminuição de custo e tempo gasto em deslocações; diminuição do custo operacional das empresas para manutenção de instalações físicas; maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, gerando maior qualidade de vida e menos stress. Ainda assim, embora existam muitas vantagens na implementação deste modelo de trabalho, é fundamental também considerar os aspetos mais desfavoráveis. Neste contexto, destaca-se que esta modalidade pode facilmente resultar num maior isolamento, tanto a nível profissional como social, uma vez que, inevitavelmente, há um afastamento do trabalhador em relação à empresa. Este distanciamento do ambiente profissional, das chefias e dos colegas pode gerar diversos sentimentos negativos, como a perda de pertença à organização e a diminuição do espírito de equipa e de cooperação. Além disso, existem sérias questões associadas a saúde e a segurança do teletrabalhador que precisam ser enfrentadas de forma definitiva.

1.3. Regulamentação especial do regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19

Analisaremos de forma breve as principais alterações temporárias implementadas para adaptar o regime de teletrabalho à emergência gerada pela pandemia da COVID-19. Essas circunstâncias

²⁷ Guia prático, Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 (2020), Organização Internacional do Trabalho (OIT), p. 4.

²⁸ Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho. Lisboa.

emergenciais suscitaram debates sobre as lacunas existentes na regulamentação do teletrabalho em diversos países, resultando em mudanças legislativas significativas, como no caso de Espanha, e ampliando o debate sobre a necessidade de novos ajustes em outros, como Portugal e Brasil. Com a massificação do teletrabalho por imposição da pandemia, várias fragilidades foram expostas, tais como infraestrutura física e tecnológica inadequada, ausência de limites entre a vida pessoal e a profissional, a ineficiência da proteção dos dados da empresa e dos empregados e o isolamento social.

1.3.1. Flexibilização em Portugal

Após constatar a situação de calamidade pública que afetava todo o território nacional, em 18 de março de 2020, o Presidente da República de Portugal, através do Decreto Lei n.º 14-A/2020²⁹, declarou o estado de emergência. A partir deste momento, houve alterações sucessivas de medidas excepcionais, nomeadamente em relação ao recurso ao regime de teletrabalho, ao lay-off simplificado e às medidas de segurança e saúde necessárias para prevenir o contágio nas empresas. Conforme aconteceu em outros países europeus, esse Decreto-lei evidenciou que, tornou-se necessário reforçar a proteção constitucional com medidas mais alargadas, que se mostravam essenciais para combater o vírus.

Consequentemente, foi estabelecido o quadro de restrições que, logo a seguir ao estado de sítio, poderia implicar a suspensão parcial do exercício de direitos, liberdades e garantias, conforme o artigo 9.º da Lei n.º 44/86, de 30 de setembro³⁰. Tais medidas foram amplamente questionadas naquela altura, pois restringiam direitos fundamentais. Entretanto, verificou-se que as medidas eram adequadas ao momento em razão do estado pandémico, além de serem temporárias e transitórias³¹. Era preciso garantir o distanciamento social para que a doença não se propagasse nos ambientes laborais e assim assegurar que a economia nacional não fosse afetada.

²⁹ Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, declara o Estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública, Diário da República- I Série, n.º 55, consultado em: <https://files.dre.pt/1s/2020/03/05503/0000200004.pdf>

³⁰ Cfr. Artigo 9.º da Lei 44/86, de 30 de setembro, consultado em www.dre.pt.

³¹ Martinez, Pedro Romano (2022). Direito do Trabalho. (10.º edição), Almedina, p.115.

Em sede laboral, com o objetivo de promover medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus, que aumentassem as possibilidades de distanciamento social e isolamento profilático, o Decreto Lei nº 10-A/2020 de 13 de março, veio permitir que o regime da prestação subordinada de teletrabalho, desde que compatível com as funções exercidas, pudesse ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerida pelo trabalhador, sem o necessário acordo das partes³². O teletrabalho foi obrigatório naquela altura. Tal regra aplicou-se não apenas aos trabalhadores do setor privado, mas também aos da função pública.

De acordo com Maria Irene Gomes “a partir de março de 2020 verificou-se uma revolução quase copernicana quando cerca de 1 milhão de portugueses passou a laborar em teletrabalho”³³.

³² Cfr. Artigo 29.º, n.º 1 do DL n.º 10-A/2020, de 13 de março, consultado em: <https://files.dre.pt/1s/2020/03/05201/0000200013.pdf>.

³³ Gomes, Maria Irene. O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. pp. 15-16. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/67361>. Consultado em 06 de setembro de 2021.

Conforme Joana Nunes Vicente³⁴, a evolução do teletrabalho durante a pandemia foi dividida em seis fases, considerando a particularidade de cada norma. Assim, na primeira fase o teletrabalho foi permitido de forma unilateral pelo empregador ou a pedido do trabalhador desde que houvesse compatibilização da função com o regime. Esta fase foi delimitada do DL nº 10-A/2020, de 13 de março até o Decreto nº 2-A/20, de 20 de março. Na segunda fase temos o teletrabalho como obrigatório por força de lei desde que houvesse compatibilidade, ressalvado os serviços essenciais, o que perdurou até a Resolução do Conselho de Ministros nº 40-A/2020, de 29 de maio. Na terceira fase retorna o regime ordinário do teletrabalho (do CT), com algumas mitigações. Assim é que se facultou a determinados trabalhadores o direito de solicitar o regime de teletrabalho desde que enquadrados na proteção legal, além de situações de obrigatoriedade imposta pela lei (“quando os espaços físicos e a organização do trabalho não permitam cumprimento das orientações da Direção-Geral da Saúde (DGS) e da Autoridade para Condições do Trabalho sobre a matéria”). A fase 4 vai da Resolução do Conselho de Ministros nº 51 A/2020, de 26 de junho até a Resolução do Conselho de Ministros nº 70-A/2020, de 11 de setembro, que declarou a situação de contingência, com a imposição do teletrabalho rotativo ou alternado com o regime presencial. Na fase 5, compreendida a partir do DL nº79-A/2020, de 01 de outubro, foi estabelecido um regime excepcional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção por COVID-19 no âmbito das relações laborais. Naquela altura, a realidade epidemiológica vivida em Portugal justificava a adoção de medidas específicas porque se registrava o regresso da maioria dos portugueses ao trabalho presencial e se iniciava o ano letivo, circunstâncias que, por si só, necessariamente, aumentavam o contacto físico, as interações sociais e a circulação de pessoas, o que assumiu um maior impacto em áreas com elevada densidade populacional e movimentos pendulares. Assim, estabeleceu-se que, nas empresas com locais de trabalho com cinquenta ou mais trabalhadores situados nas parcelas de território definidas pelo Governo, em função da evolução da situação epidemiológica, o empregador deveria organizar de forma desfasada as horas de entrada e saída dos locais de trabalho. Norteando esta medida por um parâmetro de proporcionalidade, estabeleceu-se que os intervalos do desfasamento deveriam ter uma duração de trinta minutos a uma hora. Complementarmente e, de modo a garantir o distanciamento físico e a proteção da saúde dos trabalhadores, o DL previu que o empregador deveria constituir equipas estáveis de modo a que o contacto entre trabalhadores acontecesse apenas entre trabalhadores de uma mesma equipa.

³⁴ Nunes Vicente, Joana. A Pandemia e o Teletrabalho. Curso ministrado no Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho-IDET. Coimbra: fev.2021.

Por fim, com vista à redução do contágio, instituiu-se, ainda, a preferência pelo recurso ao regime de teletrabalho, sempre que a natureza da atividade o permitisse. E, na fase 6, inicia-se um novo processo mais enérgico de retorno à obrigatoriedade do teletrabalho, com o Decreto 3-A/2021 desde que houvesse compatibilidade e o trabalhador dispusesse de condições para o exercer, independentemente de acordo.

Finalmente a partir de 30 de março de 2021 se iniciou a tão esperada transição do estado de emergência para o estado de calamidade, nos termos do Decreto-Lei n.º 25-A/2021³⁵. Entretanto, o teletrabalho (no domicílio) foi mantido como obrigatório em todo território nacional. Em período posterior, de acordo com o estabelecido pela DGS, o teletrabalho passou a ser obrigatório somente nos concelhos de risco elevado e extremo.

A situação epidemiológica teve uma evolução positiva em Portugal em 2022. O número de novos casos diários da doença, bem como o número de cidadãos internados reduziu graças à proteção conferida pela elevada taxa de vacinação que se verificou no país. O levantamento das medidas aplicáveis no âmbito da pandemia começou a avançar com prudência e de forma faseada. A exemplo, o Decreto-Lei n.º 23-A/2022, de 18 de fevereiro, alterou as medidas aplicáveis no contexto da pandemia e revogou a permissão de realização de medições de temperatura corporal a trabalhadores para efeitos de acesso e permanência no local de trabalho³⁶.

Por conta da redução dos casos de infetados, o Decreto-Lei n.º 66-A/2022, de 30 de setembro, salientou que, face ao desenvolvimento do vírus num sentido positivo, se reduziu a necessidade de aprovar novas medidas e de renovar as medidas já aprovadas³⁷.

Diante de toda regulamentação explanada ficou evidente que houve um movimento no sentido de proteger os trabalhadores e ao mesmo tempo manter a economia erguida através da implementação do teletrabalho além de outras medidas excecionais.

1.3.2. Flexibilização em Espanha

A primeira medida tomada pelo Governo espanhol foi formalizada através do Decreto Real 463/2020, de 14 de março, que declarou o estado de alarme para a gestão da crise sanitária provocada pela COVID-19, incluindo limitações à liberdade de circulação, requisições temporárias e prestações

³⁵ Cfr. Decreto-Lei n.º 25-A/2021, de 30 de março, consultado em: www.dre.pt.

³⁶ Cfr. Decreto-Lei n.º 23-A/2022, de 18 de fevereiro, consultado em: [Decreto-Lei n.º 23-A/2022 | DR \(diariodarepublica.pt\)](http://diariodarepublica.pt).

³⁷ Cfr. Decreto-Lei n.º 66-A/2022 de 30 de setembro, consultado em: www.dre.pt.

personais obrigatórias e medidas de contenção no domínio educativo, trabalho, comercial, recreativo ou em locais de culto³⁸.

A emergência sanitária decorrente do contágio e propagação da Covid-19 obrigou o Governo a aprovar medidas de emergência destinadas a atenuar ao máximo o enorme impacto económico que o abrandamento ou paragem da atividade produtiva pudesse ter para as empresas. Desta forma, o Real Decreto-Lei 8/2020, de 17 de março, dedicou-se a melhorar ou agilizar os procedimentos de adaptação temporária do trabalho, sendo o trabalho a distância uma das alternativas propostas, a fim de facilitar a flexibilidade necessária ao ajustamento temporário das empresas, de forma a favorecer a manutenção do emprego e reforçar a proteção dos trabalhadores diretamente afetados. Especificamente, as medidas adotadas neste decreto-lei real visaram um triplo objetivo. Primeiro: fortalecer a proteção dos trabalhadores, famílias e grupos vulneráveis; segundo: apoiar a continuidade da atividade produtiva e a manutenção do emprego; e terceiro: fortalecer a luta contra a doença.

Os objetivos prioritários das medidas excecionais de natureza laboral estabelecidas na norma foram garantir que a atividade empresarial e as relações de trabalho fossem retomadas normalmente após a situação excepcional sanitária. Em particular, foram estabelecidos sistemas organizacionais que permitiram a manutenção da atividade através de mecanismos alternativos, nomeadamente através do trabalho remoto, devendo as empresas adotarem medidas adequadas e razoavelmente possíveis e se o esforço de adaptação necessário fosse proporcional. Estas medidas alternativas, nomeadamente o trabalho remoto, deveriam ser prioritárias em relação à cessação ou redução temporária da atividade.

De forma a facilitar o exercício da modalidade de trabalho remoto naqueles setores, empresas ou postos de trabalho em que até àquela altura não estava previsto, o Real Decreto-Lei 8/2020 abriu uma exceção ao entender cumprida a obrigação de realizar a avaliação de riscos laborais, nos termos previstos no artigo 16º da Lei 31/1995, de 8 de novembro, através de uma autoavaliação realizada voluntariamente pelo próprio trabalhador.

³⁸ Decreto Real 463/2020, de 14 de março, que declara o estado de alarme para a gestão da situação de crise de saúde causada pelo Chefe de Estado Covid-19. Diário Oficial do Estado (BOE) Madrid. N. Boletim 67. p.3. BOE-A-2020-3692.

Uma das principais questões que o fenômeno da pandemia destacou naquela altura foi a necessidade de garantir que as empresas estivessem preparadas para atuar em um ambiente digital. Por conseguinte, foi essencial o esforço realizado para preparar e equipar as PME para o desenvolvimento digital. Neste contexto, foi especialmente relevante a disponibilização de soluções de teletrabalho e a aquisição e locação de equipamentos e serviços para digitalização. Para tal, foram disponibilizadas várias medidas de apoio às PME pelo Ministério da Economia e da Transformação Digital como Programa Acelera Pyme, com o objetivo de articular um conjunto de iniciativas em colaboração com o setor privado para apoiar as PME a curto e médio prazo através da Entidade Red.es. Destacaram-se a criação do portal Acelera PYME, a expansão da rede de Gabinetes de Transformação Digital, a implementação do programa Acelera PYME-Talento com a colaboração da Câmara de Comércio e outros agentes públicos e privados para assessorar e capacitar as PMEs nessas matérias, bem como a criação de uma linha de ajuda às PMEs tecnológicas para apoiar seus esforços de I+D+i. Foi ainda prevista a disponibilização às empresas de um financiamento até 200 milhões de euros através do Instituto de Crédito Oficial para fazer face às necessidades financeiras das PME nas suas atividades e investimentos, para a compra e locação de equipamentos e serviços para digitalização, entre outros, e, em particular, para a disponibilização de soluções de trabalho remoto.

1.3.3. Flexibilização no Brasil

No Brasil, a semelhança dos outros países, o estado de calamidade pública também foi decretado por força da pandemia de Covid-19, através do Decreto Legislativo nº 06/20, de 20 de março, com efeitos até 31 de dezembro de 2020.

No que concerne a esfera laboral, foi promulgada a Medida Provisória nº 927/2020 (com força de lei) que, entre outros temas, tratou sobre a flexibilização das regras do teletrabalho durante o período de calamidade pública, visando à manutenção do emprego e da renda. Assim, o empregador pôde, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou colectivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho, bastando a notificação ao empregado com antecedência mínima de quarenta e oito horas, por escrito ou por meio eletrônico.

Foi estipulado que "as disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e infraestruturas", bem como o reembolso das despesas suportadas pelo trabalhador, deveriam estar previstas em contrato escrito, previamente assinado ou no prazo de trinta dias a contar da alteração. Tal exigência de formalização por escrito causa estranheza, visto que a própria formalização do regime foi dispensada, devido às dificuldades de interação causadas pela pandemia. No entanto, o caminho escolhido pela norma foi em sentido contrário ao objetivo de simplificação.

A referida Medida Provisória estabeleceu que, caso o empregado não possuísse os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, o empregador forneceria os equipamentos em regime de comodato e pagaria por serviços de infraestrutura, o que não caracterizaria verba de natureza salarial. Na impossibilidade do oferecimento dos equipamentos em regime de comodato e, não possuindo o empregado infraestrutura própria para o desenvolvimento de suas atividades, o período da jornada normal de trabalho seria computado como tempo à disposição do empregador, ou seja, continuaria a receber salário normalmente, mesmo sem prestação de serviço. O que posteriormente poderia ensejar a suspensão do contrato de trabalho a partir da MP nº 936/20, de 01 de abril³⁹, com o recebimento pelo trabalhador de um benefício emergencial com a mesma sistemática de cálculo do seguro-desemprego, arcado pelo Estado, pelo período máximo inicial de sessenta dias, que acabou sendo prorrogado por ato do Executivo, autorizado pela lei nº 14.020 de 06 de julho de 2020 diante da fase mais severa da pandemia.

Ainda neste âmbito, destacamos a permissão do regime de teletrabalho para os contratos de estágio e para o contrato de trabalho do aprendiz, algo que, embora não fosse expressamente proibido pela legislação ordinária brasileira, também não era claramente previsto.

Infelizmente, a Medida Provisória nº 927/2020 não foi transformada em lei devido à falta de quórum na votação. Assim, em 30 de julho de 2020, foi publicado o Ato Declaratório do Presidente da Mesa do Congresso Nacional nº 92, de 2020, que comunicou o término do seu período de vigência em 19 de julho de 2020. Os efeitos jurídicos gerados foram reconhecidos até essa data, sendo que, a partir de 20 de julho de 2020, tornou-se obrigatória a formalização de um acordo por escrito, exigindo o consentimento das partes envolvidas, com a observância das regras ordinárias do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (arts.75-A a 75-E, da CLT). Desta forma, persistiu um vazio jurídico entre o período de 20 de julho de 2020 e 27 de abril de 2021, quando o estado de calamidade continuou sem o respaldo das medidas extraordinárias.

³⁹ A MP nº 936/2020, de 01 de abril de 2020 foi convertida na Lei nº 14.020, de 06 de julho de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Consultado em 06 de setembro de 2024.

Em 27 de abril de 2021 foi promulgada a Medida Provisória n.º 1.046, que praticamente replicou o conteúdo da MP n.º 927/20 no que diz respeito ao teletrabalho, sem modificações relevantes.

Outra inovação legislativa, introduzida pela Lei n.º 14.151/2021, de 12 de maio, assegura o direito ao afastamento da trabalhadora gestante das atividades presenciais durante o período da pandemia, sem prejuízo da sua remuneração. A lei determinou que a empregada deveria permanecer à disposição do empregador, em regime de teletrabalho ou outra forma de trabalho remoto, o que não implicaria necessariamente o uso de ferramentas telemáticas. Tratou-se de uma situação de teletrabalho compulsório, imposto pela lei devido à vulnerabilidade dessa categoria de trabalhadoras, sem a necessidade de solicitação. Esta norma de ordem pública visou proteger a saúde e a vida não apenas da gestante, mas também do nascituro.

Enquadramento Legal do Regime de Teletrabalho

2.1. Definição e Origem

O teletrabalho manifesta-se de várias formas, com uma diversidade de terminologias e com uma natureza multifacetada devido ao vasto leque de combinações de trabalho possibilitadas pelo avanço tecnológico. Mesmo os dois elementos fundamentais do teletrabalho, qual seja, o trabalho realizado à distância de forma regular e com recurso a ferramentas telemáticas, apresentam particularidades conforme a regulamentação jurídica adotada em cada país. Assim, há variações nos conceitos de local e de tempo em que o teletrabalho deve ser executado.

A doutrina identifica diversos tipos de teletrabalho, considerando essencialmente duas classificações: uma que leva em conta o local de execução (critério locativo-geográfico) e outra que considera o meio de comunicação estabelecido entre as partes na relação jurídica laboral (comunicativo - online - bilateral ou unilateral e offline). Outro aspeto a ser analisado são as diferentes relações jurídicas formadas em torno desta nova organização do trabalho, desde um trabalho totalmente independente até o teletrabalho com subordinação jurídica, passando pelo trabalho autónomo, sem subordinação jurídica, mas com dependência económica.

Etimologicamente, o substantivo "teletrabalho" resulta da combinação do advérbio grego "téle", que significa "longe", "à distância", e do verbo latino "tripaliare", que significa "trabalhar". Assim, o teletrabalho traduz-se no ato de trabalhar à distância.

Segundo a opinião dominante, o trabalho à distância é aquele realizado regularmente fora do principal centro de produção do empregador. Ou seja, existe, de acordo com Maria do Rosário Palma Ramalho, um critério de predominância⁴⁰. Dito isto, é importante esclarecer que o teletrabalho não perde a sua caracterização se houver a realização ocasional de atividades no principal centro de produção do empregador, desde que a maioria das tarefas seja desempenhada fora deste. Pela mesma lógica, não se enquadra no conceito de teletrabalho o trabalho realizado de forma eventual ou esporádica fora da empresa.

Trata-se de um conceito aberto, uma vez que, na maioria dos casos, não existem critérios objetivos para definir o que constitui habitual, mas a maior parte dos países exige que a atividade tenha uma natureza regular.

⁴⁰ Ramalho, Maria do Rosário Palma. *Direito do Trabalho*. 3ª ed. - 2v.: Situações laborais individuais. Coimbra: livraria Almedina, 2010, p.323.

Teletrabalho não é um conceito novo. Pelo contrário, a origem e a autoria do termo teletrabalho, é atribuída ao americano Jack Nilles (1997), cientista da NASA, que ao ser desafiado a apresentar uma solução para a crise do petróleo na década de setenta, sugeriu que o trabalho fosse levado ao trabalhador, criando o modelo de teletrabalho domiciliário, originalmente denominado de telecommuting e depois passou a chamar de telework, nascendo assim o termo que o fizeram considerar como sendo o “pai do teletrabalho”⁴¹. Assim deu-se a evolução da ideia de telecommutação, onde o transporte é substituído pela telecomunicação, visando reduzir ou eliminar os deslocamentos diários entre a casa e o local de trabalho. No lugar de enviar trabalhadores até o local de trabalho, no modelo teletrabalho, é o próprio trabalho que é enviado ao teletrabalhador, invertendo o fluxo natural e fazendo com que o trabalho comece a seguir o homem.

Embora este marco tenha ocorrido na década de setenta, a expansão do teletrabalho deu-se a partir das décadas de oitenta e noventa. A revolução tecnológica, o surgimento da internet e a acessibilidade na aquisição de equipamentos informáticos e de telecomunicações foram alguns dos fatores decisivos para o surgimento do teletrabalho. Certamente o teletrabalho não seria possível se não houvesse a tecnologia servindo ao homem. Sem dúvida a Revolução Tecnológica foi um marco que modificou completamente as relações do trabalho, uma vez que os avanços da tecnologia da informática e da comunicação possibilitaram um aumento exponencial das informações disponíveis no mundo.

O teletrabalho, tal como se extrai dos autores mencionados abaixo, é um fenómeno associado à globalização, que desafia o modelo tradicional da atividade económica vinculada a um espaço físico específico, provocando uma mudança no paradigma da organização laboral.

GRAY (1993). Define o teletrabalho como “uma forma flexível de trabalho que abarca uma ampla gama de atividades de trabalho, que requer a existência de distância entre trabalhador e empregador, ou de um lugar tradicional de trabalho, durante uma parte significativa da jornada laboral”⁴².

A Comissão Europeia (2001) define teletrabalho da seguinte forma: “Prática laboral que utiliza as Tecnologias da Informação para incrementar a eficácia, a flexibilidade (espaço temporal) e a sustentabilidade no uso dos recursos”⁴³.

Duxbury, L. e Higgins, C. (2002). Definem o teletrabalho como “o trabalho realizado por pessoas que são contratadas por uma

⁴¹ Allied, The History of Telecommuting. Disponível em: [The History of Telecommuting \(alliedtelecom.net\)](http://alliedtelecom.net) Consultado em 08 de setembro de 2024.

⁴² Gray, M., Hodson, N. e Gordon, G., *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons, Inglaterra, 1993.

⁴³ Comissão Europeia eWork, 2001.

organização, e que trabalham em uma casa ou um telecentro durante parte da sua jornada de trabalho”⁴⁴.

Sullivan, C. (2003). Dá a definição de teletrabalho através do consenso dos investigadores: “Existe um consenso crescente de que, em termos gerais, o teletrabalho é o trabalho a distância, que implica o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC)”⁴⁵

Para Organização Internacional do Trabalho, o teletrabalho pode ser conceituado como uma forma de trabalho a distância, realizado longe da sede da empresa, o que requer uma nova tecnologia, que deve ser utilizada para facilitar a comunicação entre o colaborador e a organização para a qual trabalha (OIT, 2009).

É de extrema importância dizer que o teletrabalho não se confunde necessariamente com o trabalho domiciliário e não precisa ser realizado, de forma obrigatória, na residência do trabalhador⁴⁶. Além disso, o trabalho domiciliário não prescinde da utilização das TICs, por exemplo, pode ser aplicado a uma costureira que possui seu ateliê na sua residência, mas que não faz uso de qualquer tecnologia da informação, utiliza apenas a máquina de costurar para desempenhar o seu ofício.

A regulamentação específica, seja nas legislações nacionais, seja no âmbito do direito internacional, não ocorreu de imediato. Pelo contrário, este fenómeno social atípico surgiu muito antes das primeiras regulamentações autónomas, sendo que à doutrina e à jurisprudência coube um papel preponderante nesta fase inicial já que nada havia no direito positivo.

Com o objetivo de proporcionar maior segurança jurídica e previsibilidade ao mercado comunitário, em 1993, começou a discussão sobre a necessidade de regulamentar o teletrabalho no espaço de integração da União Europeia. Foi com a publicação do Livro Branco, intitulado "Crescimento, Competitividade e Emprego: Desafios e Orientações para entrar no século XXI", que a União Europeia demonstrou interesse pela Sociedade da Informação.

⁴⁴ Duxbury, L. e Higgins, C., *Telework: a primer for the millennium introduction. The new world of work: Challengers and Opportunities*, Sage, Londres, 2002, p. 157-200.

⁴⁵ Sullivan, C., “*What’s in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking*”. *New Technology, Work & Employment*, núm. 18/3, 2003, p. 158-165.

⁴⁶ Amado, João Leal (2020). O teletrabalho: do Código à Covid-19. Observatório Almedina.

O teletrabalho foi incluído entre as quatro aplicações prioritárias, juntamente com a teleformação, a telemedicina e a teleadministração, sendo destacado como um dos seus benefícios a transferência de trabalho e de empresas para zonas menos favorecidas da Europa (rurais e periféricas). É caracterizado como um "importante fenómeno social e um exemplo dos novos métodos de organização do trabalho descentralizados".⁴⁷

Ante o otimismo quanto aos benefícios para o empregador, trabalhadores e a sociedade de forma geral, surge a ideia da regulamentação do teletrabalho na União Europeia. Neste momento surge o Acordo Quadro Europeu sobre o Teletrabalho que será analisado no próximo tópico.

2.2. Acordo Quadro-Europeu

Os primeiros sinais de regulamentação do regime de teletrabalho na União Europeia foram através dos acordos colectivos de trabalho. Demorou um pouco para que houvesse uma regra consolidada desta matéria no espaço europeu. Alguns traços de norma se iniciaram com a Convenção nº 177, de 1996, da Organização Internacional do Trabalho, que trata sobre o trabalho no domicílio. Diploma que posteriormente foi complementado através da Recomendação nº 184. Entretanto, apenas 13 Estados-membros da OIT ratificaram a referida convenção, que promove a igualdade de tratamento entre trabalhadores em domicílio e outros assalariados, tendo em conta as características especiais do trabalho no domicílio e as condições aplicáveis ao mesmo tipo de trabalho ou a um tipo semelhante realizado numa empresa⁴⁸. Portugal e Brasil não estão entre os países que ratificaram a Convenção. Já a Espanha está entre os 13 Estados-membros, sendo o mais recente país a fazer a adesão (25 de maio de 2022).

Em 16 de julho de 2002, foi assinado pelos principais parceiros sociais europeus (CES, UNICE e CEEP), o acordo denominado "Framework Agreement on Telework"⁴⁹ ou Acordo Quadro Europeu sobre o Teletrabalho. Este acordo definiu o teletrabalho e estabeleceu, à escala europeia, um quadro geral para as condições de trabalho dos teletrabalhadores. Naquele momento, foi concretizado um compromisso de cooperação, onde foram assegurados direitos básicos, com ênfase na igualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e os trabalhadores que exercem as suas atividades nas instalações da empresa.

⁴⁷ Livro Branco, Crescimento, Competitividade, Emprego os Desafios e as Pistas para entrar no Séc. XXI, Bruxelas, 1993, p.27. Disponível em <https://op.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/4cf122b2-9224-11e9-9369-01aa75ed71a1/language-pt/format-PDF/source-search>. Consultado em 03 de setembro de 2024.

⁴⁸ Disponível em [Ratifications of ILO conventions: Ratifications by Convention](#). Consultado em 07 de setembro de 2024.

⁴⁹ Disponível em [Telework 2002 Framework Agreement - EN.pdf \(etuc.org\)](#). Consultado em 07 de setembro de 2024.

O acordo define o teletrabalho como “uma forma de organização e/ou execução de trabalho, utilizando as tecnologias da informação, no contexto de um contrato de trabalho/relacionamento, em que o trabalho, que também poderia ser executado nas instalações do empregador, é executado fora dessas instalações, numa base regular”.

Foram destacadas disposições sobre: (i) atribuição aos teletrabalhadores de proteção semelhante à dos trabalhadores que exercem a sua atividade nas instalações do empregador; (ii) regulamentação das suas condições de trabalho, saúde e segurança, formação e direitos coletivos; (iii) consagração de dois princípios solenes – o princípio da reversibilidade e o do carácter voluntário do teletrabalho; (iv) o respeito da privacidade do teletrabalhador; (v) e a proteção de dados.

É necessário clarificar que este acordo visou promover o diálogo social, dando prioridade a que a sua transposição para o direito nacional de cada Estado-membro fosse realizada de forma autónoma, em conformidade com “os processos e práticas específicos dos parceiros sociais e dos Estados-membros”, em vez de ser feita por meio de uma diretiva.

Em linha com as principais diretrizes do Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho, Portugal implementou o enquadramento legal (inicialmente apenas aplicável ao setor privado) para o teletrabalho, tornando-se o primeiro país da Europa a fazê-lo⁵⁰.

O Acordo-Quadro é visto como um pilar fundamental no contexto europeu, atuando como uma norma orientadora para as legislações nacionais. No entanto, há autores que argumentam que a eficácia jurídica atribuída a este acordo é limitada, considerando que a sua natureza é predominantemente obrigacional e não gera um impacto jurídico vinculativo forte⁵¹. Entretanto, após analisar o Acordo-Quadro Europeu é possível verificar que este foi responsável por assegurar os direitos básicos dos teletrabalhadores⁵².

2.3. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Português

2.3.1. Conceito

⁵⁰ Negociação Coletiva em foco, N.º 1 (2020). Teletrabalho no contexto da negociação coletiva. Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Divisão de Promoção do Diálogo Social, p.3.

⁵¹ Ouro, M. (2022). O teletrabalho: uma análise comparativa do regime jurídico-laboral português e espanhol. Revista Jurídica Portucalense. Disponível em <https://revistas.rcaap.pt/juridica/article/view/26415>. Consultado em 07 de setembro de 2024.

⁵² Para aprofundar o tema, destacamos o que foi publicado por Pazo Argibay, José Manuel. *Ley de Seguridad Social aplicable al teletrabajo transfronterizo. Una aproximación al acuerdo marco sobre teletrabajo transfronterizo em la EU, EEE y Suiza. Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, nº 170, 2023, p. 115. ISSN 0213-0750. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9297175>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Portugal foi o primeiro país da Europa a regular juridicamente a modalidade de teletrabalho no setor privado. O regime jurídico do teletrabalho teve a sua primeira consagração legal na Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto de 2003.

A modalidade de teletrabalho está prevista no atual Código do Trabalho de 2009, especificamente nos artigos 165.º a 171.º.

Com a pandemia da Covid-19, houve um aumento expressivo do número de trabalhadores em regime de teletrabalho em Portugal. Tornou-se indispensável regulamentar de forma mais detalhada esta modalidade de prestação laboral. Assim, em dezembro de 2021 o Código do Trabalho e a Lei nº 98/2009, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, foram alterados pela lei nº 83/2021. É importante salientar que este diploma permitiu, sem dúvida, um aprimoramento do enquadramento jurídico do teletrabalho, ao reforçar os direitos dos teletrabalhadores.

Desta forma, o regime jurídico português, em seu artigo 165.º, 1, consagrou o conceito de teletrabalho como a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.

Segundo Maria Palma Ramalho teletrabalho é o “Fenómeno emergente da moderna sociedade da informação e cuja dimensão é ainda difícil de avaliar, o teletrabalho foi suportado pelos avanços tecnológicos na área da informática e das telecomunicações, de onde, aliás, retirou a sua designação”⁵³.

A implementação do regime de teletrabalho sempre dependerá de acordo escrito, que definirá entre outras regras o regime de permanência ou de alternância de períodos de trabalho a distância e de trabalho presencial, devendo constar minimamente: a) A identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes; b) O local em que o trabalhador realizará habitualmente o seu trabalho; c) O período normal do trabalho diário e semanal; d) O horário de trabalho; e) A atividade contratada, com indicação da categoria correspondente; f) A retribuição a que o trabalhador terá direito, incluindo prestações complementares e acessórias; g) A propriedade dos instrumentos de trabalho, bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção; e h) A periodicidade e o modo de concretização dos contactos presenciais.

⁵³ Palma Ramalho, Maria (2019). Tratado de Direito do Trabalho: Parte IV - Contratos e Regimes Especiais. Almedina, p. 172.

Aqui cumpre fazer uma observação crítica sobre o conceito utilizado pelo CT para definir o local de trabalho. O artigo 165.º, 1, informa de maneira clara que o local de trabalho não será determinado pelo empregador. Entretanto, o artigo 166.º, 4, b, diz que o acordo deve conter e definir “o local em que o trabalhador realizará habitualmente o seu trabalho, o qual será considerado, para todos os efeitos legais, o seu local de trabalho”. Na tentativa de dar a melhor interpretação dos artigos, parece que a decisão do local de trabalho fica a cargo do empregado e não do empregador, mas necessariamente deverá constar no acordo escrito. Essa interpretação é corroborada pelo artigo 166.º, 8 quando prevê que “o local de trabalho previsto no acordo de teletrabalho pode ser alterado pelo trabalhador, mediante acordo escrito com o empregador”.

Quanto ao prazo, o acordo de teletrabalho pode ser celebrado com duração determinada ou indeterminada. Sendo celebrado com duração determinada, este não pode exceder a seis meses, renovando-se automaticamente por iguais períodos, se nenhuma das partes declarar por escrito, até quinze dias antes do seu término, que não pretende a renovação. Sendo o acordo de duração indeterminada, qualquer das partes pode fazê-lo cessar mediante comunicação escrita, que produzirá efeitos após sessenta dias.

Importante destacar que a lei protegeu o trabalhador na medida em que determinou que se a proposta de acordo de teletrabalho partir do empregador, a oposição do trabalhador não tem de ser fundamentada, não podendo a recusa constituir causa de despedimento ou fundamento da aplicação de qualquer sanção. Ao passo que a proposta de acordo de teletrabalho feita pelo trabalhador só pode ser recusada pelo empregador por escrito e com indicação do fundamento da recusa, no caso de a atividade contratada com o trabalhador ser compatível com o regime de teletrabalho.

Alguns trabalhadores possuem o direito de exercer a atividade laborativa através do teletrabalho quando este seja compatível com a atividade desempenhada, quais sejam, trabalhadores vítimas de violência doméstica, trabalhadores com filho com idade até três anos (podendo este ser estendido até os oito anos de idade em algumas situações) ou, independentemente da idade, com deficiência, doença crónica ou doença oncológica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação. Tem ainda direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, pelo período máximo de quatro anos seguidos ou interpolados, o trabalhador a quem tenha sido reconhecido o estatuto de cuidador informal não principal, mediante comprovação do mesmo.

No que se refere ao controlo da jornada de trabalho o artigo 218.º, 1, c), destaca as condições de isenção de horário de trabalho e informa que, por acordo escrito, pode ser isento de horário de trabalho o trabalhador que se encontre em teletrabalho, sem controlo imediato por superior hierárquico. A isenção de horário necessariamente deve estar prevista através de acordo escrito, sob pena de nulidade e de pagamento pelo empregador das horas suplementares realizadas pelo empregado. Neste sentido segue a jurisprudência do Supremo Tribunal de Justiça:

“Ac. do STJ de 15.12.2022, Proc. nº 252/19.2T8OAZ.P1.S1: 5. O acordo de isenção de horário de trabalho tem necessariamente forma escrita. 6. Não age em abuso de direito o trabalhador que invoca a realização de trabalho suplementar quando não existe acordo escrito de isenção de horário de trabalho.”

“Ac. do STJ de 19.10.2022, Proc. nº 3807/20.9T8MTS.P1.S1: I. O acordo de isenção de horário de trabalho deve ser reduzido a escrito, constituindo formalidade ad substantiam. II. O acordo verbal é nulo, mas produz efeitos como se fosse válido em relação ao tempo da sua duração. III. O empregador que beneficia da prestação funcional de trabalhador, ao abrigo de acordo de isenção de horário de trabalho declarado nulo, fica obrigado a pagar-lhe a correspondente compensação.”

O empregador é responsável pela disponibilização ao trabalhador dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho e à interação trabalhador-empregador, devendo o acordo especificar se são fornecidos diretamente ou adquiridos pelo trabalhador, com a concordância do empregador acerca das suas características e preços. O empregador deve ainda garantir ou custear as ações de manutenção e de correção de avarias do equipamento e dos sistemas utilizados no teletrabalho, independentemente da sua propriedade.

O legislador também previu que o empregador deverá compensar integralmente todas as despesas adicionais que, comprovadamente, o trabalhador suporte como direta consequência da aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos ou telemáticos necessários à realização do trabalho, além dos acréscimos de custos de energia e da rede instalada no local de trabalho em condições de velocidade compatível com as necessidades de comunicação de serviço, assim como os custos de manutenção dos mesmos equipamentos e sistemas. Tal compensação não integra a remuneração do empregado até o limite do valor definido na Portaria n.º 292-A/2023, de 29 de setembro⁵⁴.

⁵⁴ 1 - O valor limite da compensação excluído do rendimento para efeitos fiscais e de base de incidência contributiva para a segurança social corresponde a: a) Consumo de eletricidade residencial - 0,10 (euro)/dia; b) Consumo de Internet pessoal - 0,40 (euro)/dia; c) Computador ou equipamento informático equivalente pessoal - 0,50 (euro)/dia. 2 - Os limites previstos no número anterior são majorados em 50 % quando o valor da compensação resulte de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho negocial celebrado pelo empregador. Disponível em [Portaria n.º 292-A/2023 | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://diariodarepublica.pt). Consultado em 09 de setembro de 2024.

O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores da empresa com a mesma categoria ou com função idêntica, nomeadamente no que se refere a formação, promoção na carreira, limites da duração do trabalho, períodos de descanso, incluindo férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais e acesso a informação das estruturas representativas dos trabalhadores.

Mesmo em teletrabalho, o trabalhador é obrigado a comparecer nas instalações da empresa ou nouro local designado pelo empregador para reuniões, ações de formação e outras situações que exijam presença física, para as quais tenha sido convocado com, pelo menos, vinte e quatro horas de antecedência. Sendo certo que o empregador deve suportar o custo destas deslocações, na parte em que, eventualmente, exceda o custo normal do transporte entre o domicílio do trabalhador e o local em que normalmente prestaria trabalho em regime presencial.

Quanto aos poderes de direção e controlo da prestação de trabalho no teletrabalho, são exercidos preferencialmente por meio dos equipamentos e sistemas de comunicação e informação afetos à atividade do trabalhador, segundo procedimentos previamente conhecidos por ele e compatíveis com o respeito pela sua privacidade. Tal controle deve respeitar os princípios da proporcionalidade e da transparência, sendo proibido impor a conexão permanente, durante a jornada de trabalho, por meio de imagem ou som.

A legislação também impõe à entidade patronal o dever de cuidado, o que implica a obrigação de garantir boas condições de trabalho, tanto a nível físico como psicológico, de acordo com o nº 1 do artigo 170.º do Código do Trabalho; além disso, exige o respeito pela privacidade do trabalhador e da sua família, particularmente no que se refere a visitas ao seu domicílio.

Por fim, mas não menos importante, é de se mencionar que o regime jurídico do teletrabalho aplica-se, com as necessárias adaptações, à Administração Pública central, regional e local.

2.3.2. Segurança do Teletrabalhador

O surto da Covid-19 evidenciou a relevância de garantir condições laborais que assegurem a segurança e o bem-estar físico e psicológico dos teletrabalhadores. Durante este período, surgiram vários riscos para a segurança e saúde, derivados da situação epidemiológica, com particular destaque para os riscos psicossociais e ergonómicos.

Inicialmente cumpre destacar que, tendo em consideração o princípio da igualdade, os teletrabalhadores possuem os mesmos direitos e deveres que os "restantes trabalhadores", nomeadamente no que se refere a questões de "segurança e saúde no trabalho e reparação de danos decorrentes de acidentes de trabalho", conforme previsto no artigo 169.º do Código do Trabalho.

O empregador deve organizar em moldes específicos e adequados, com respeito pela privacidade do trabalhador, os meios necessários ao cumprimento das suas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho, nomeadamente cumprindo as medidas previstas no Decreto-Lei n.º 349/93, de 1 de outubro, que transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 90/270/CEE, do Conselho, de 29 de maio, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde respeitantes ao trabalho com equipamentos dotados de visor.

De acordo com a alínea d) do n.º 3 do artigo 5.º da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, a prevenção dos riscos profissionais deve assentar numa correta e permanente avaliação de riscos e ser desenvolvida segundo políticas que visem a promoção e vigilância da saúde do trabalhador⁵⁵. O mesmo preceito salienta ainda que o empregador deve assegurar ao trabalhador condições de segurança e saúde em todos os aspetos do seu trabalho.

Aos trabalhadores cabe observar as diretrizes do empregador em matéria de saúde e segurança no trabalho. Neste caso, deve ser facultado pelo trabalhador o acesso ao local onde presta trabalho aos profissionais designados pelo empregador que, nos termos da lei, têm a seu cargo a avaliação e o controlo das condições de segurança e saúde no trabalho, em período previamente acordado, entre as 9 e as 19 horas, dentro do horário de trabalho. Esse tema também foi tratado no ponto 8 do Acordo-Quadro Europeu, constando a possibilidade de inspeção ao domicílio do trabalhador, desde que esta seja previamente autorizada pelo próprio e agendada de forma adequada.

A lei também assegura a proibição da realização de teletrabalho em funções que envolvam o uso ou manuseio de substâncias ou materiais perigosos para a saúde ou integridade física do trabalhador, salvo se executadas em instalações devidamente certificadas para esse fim.

O empregador está obrigado a realizar exames de saúde no trabalho antes da implementação do teletrabalho e, posteriormente, exames anuais para avaliação da aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade, a repercussão desta e das condições em que é prestada na sua saúde, assim como das medidas preventivas que se mostrem adequadas.

⁵⁵ Cfr. Artigo 5.º, n.º 3, alínea d) da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, referente ao regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.

Ressalta-se que os riscos de saúde e segurança no trabalho incluem também aspetos ergonómicos. De facto, os trabalhadores que exercem as suas funções a partir do domicílio enfrentam riscos relacionados com as condições das suas instalações, que, por vezes, não estão em conformidade com as normas de segurança e saúde. Além deste, há outros riscos comuns característicos do uso de instrumentos telemáticos com uma elevada conectividade, tanto físicos quanto psíquicos. Como consequência do isolamento social nesta nova forma de organização do trabalho, doenças psíquicas como a depressão e a ansiedade podem acontecer ante a ausência da interação entre colegas no ambiente laboral.

Considerando que o teletrabalho é atualmente uma realidade no nosso quotidiano, torna-se evidente a necessidade de repensar e refletir sobre as respostas jurídicas vigentes, especialmente no que concerne às condições de Saúde e Segurança no Trabalho, estipuladas pela Lei nº 102/2009, de 10 de setembro, e à proteção em caso de acidente de trabalho, regulamentada na Lei nº 98/2009, de 4 de setembro. Esta última, com mais de uma década de existência, sofreu apenas uma alteração recente através da Lei nº 83/2021, de 6 de dezembro, que teve como objetivo adaptar o conceito de "local de trabalho" ao contexto do teletrabalho.

Apesar das disposições previstas no Código do Trabalho, infelizmente, nos parece que o legislador não demonstrou uma preocupação em regulamentar de forma mais específica a questão da saúde e segurança no teletrabalho. Esta omissão resulta em grande parte do facto de esta modalidade de trabalho e organização ser relativamente nova, tendo a sua intensificação sido mais notória no contexto global a partir da crise de saúde pública provocada pela pandemia de Covid-19.

2.3.3. Direito a Desconexão

Iniciaremos à análise do direito à desconexão na lei portuguesa, assunto que foi extremamente debatido durante a pandemia em razão da ausência de limites entre jornada de trabalho e período de descanso, uma vez que o trabalhador estava desenvolvendo suas atividades no ambiente do lar por conta do isolamento social e o contacto ininterrupto com as tecnologias de informação e comunicação era inevitável.

O direito a desconexão foi incluído na legislação portuguesa pela Lei n.º 83/2021, de 06 de dezembro, que modificou o regime de teletrabalho. Apesar desta inclusão ter sido no bojo do contexto do trabalho remoto, este dispositivo alcança a todos os trabalhadores regidos pelo Código do Trabalho, já que foi incluído na SECÇÃO II, que trata sobre a duração e organização do tempo de trabalho, SUBSECÇÃO I, noções e princípios gerais sobre duração e organização do tempo de trabalho.

O legislador não usou a palavra “desconexão” de forma explícita, o fez através do dever do empregador de abstenção de contacto. Desta forma, o artigo 199.º-A, 1, CT estabelece que “O empregador tem o dever de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso, ressalvadas as situações de força maior”. Inclusive, a violação a este preceito constitui contraordenação grave.

As situações de força maior foram ressalvadas. É preciso considerar não apenas as situações normais de força maior ou de caso fortuito (como incêndios, inundações, calamidades, entre outras), mas também aquelas circunstâncias em que o contacto imediato se revele “essencial para evitar ou remediar um prejuízo grave para a empresa ou para a sua sustentabilidade”⁵⁶. Dessa forma, constata-se que podem ocorrer circunstâncias excepcionais e justificadas, especialmente em casos de emergência, em que o período de desconexão poderá ser “comprometido”.

Para corroborar com a previsão no artigo 199.º-A, 1, CT, o legislador também previu o dever de respeito ao período de descanso do empregado na alínea b), 1, do artigo 169.º-B na seguinte ordem: “Sem prejuízo dos deveres gerais consagrados neste Código, o regime de teletrabalho implica, para o empregador, os seguintes deveres especiais: b) Abster-se de contactar o trabalhador no período de descanso nos termos a que se refere o artigo 199.º-A”.

É importante destacar que, conforme o artigo 199.º do Código do Trabalho, o período de descanso é definido como aquele que não corresponde a tempo de trabalho. Deste modo, distingue-se o tempo de trabalho como o momento em que o trabalhador deve estar disponível para o empregador e o tempo de descanso como o período em que o trabalhador recupera a sua liberdade pessoal, dedicando-se a si mesmo e aos seus assuntos pessoais.

Não é raro o empregador infringir o dever de abstenção de contacto, estabelecendo comunicação com o trabalhador “fora de horas”. Diante desta possibilidade, o n.º 2 do artigo 199.º-A previu que nenhum tratamento menos favorável poderá ocorrer ao trabalhador, designadamente em matéria de condições de trabalho e de progressão na carreira, pelo facto dele exercer o direito ao período de descanso. Nesse cenário, estaríamos diante de uma prática discriminatória, conforme o n.º 2 deste preceito. No entanto, acreditamos que a produção de prova nesse contexto se revela, seguramente, bastante complexa.

⁵⁶ Cfr. Artigo 227º, n.º 2 do Código do Trabalho.

Em Portugal, não existe atualmente uma legislação específica que regule o direito à desconexão. Como resultado, há uma regulamentação do direito de desconexão tímida, com grandes oportunidades de melhoria. Assim, além da necessidade de uma regulamentação mínima deste direito nas normas legais, com sanções adequadas e mecanismos de proteção contra represálias pelo seu exercício, a mudança requer a sensibilização e formação de trabalhadores e gestores sobre as novas tecnologias e os riscos físicos e psíquicos associados ao uso excessivo. O direito à desconexão deve ser garantido tanto na hierarquia vertical como nas relações horizontais.

Tratando-se de uma matéria de ordem pública, devido à sua ligação direta com a saúde dos trabalhadores e o sistema de segurança social, este direito deveria estar explicitamente previsto na lei. Tal previsão incluiria o dever de não conexão, aplicável tanto ao empregador quanto ao empregado, impedindo o primeiro de acionar o trabalhador durante os períodos de descanso e o segundo de se conectar com superiores ou colegas nesses momentos. Seriam previstas sanções para o incumprimento deste dever, sem prejuízo de regulamentações por IRC. Contudo, a lei não deveria permitir derrogações por acordos individuais, apenas por acordos coletivos.

Entre as dificuldades na implementação, a mais significativa está associada à própria cultura organizacional, que valoriza o trabalhador que está permanentemente disponível. Isso resulta numa cobrança excessiva por desempenho, especialmente num mundo globalizado, com diferentes fusos horários e elevada competitividade.

2.3.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada

Nos termos do artigo 20.º, n.º 1 do Código do Trabalho, "o empregador não pode utilizar meios de vigilância no local de trabalho através de equipamento tecnológico com o objetivo de controlar o desempenho profissional do trabalhador"⁵⁷. A violação desta norma, conforme estabelecido no n.º 4 do mesmo artigo, constitui uma contraordenação muito grave. Apesar desta proibição, a jurisprudência reconhece que esta utilização é lícita se cumprir os requisitos de fim e publicidade previstos nos nºs 2 e 3 do mesmo artigo e for obtida a autorização da Comissão Nacional de Protecção de Dados, além de parecer prévio da comissão dos trabalhadores, porque há efetivo tratamento dos dados, com a gravação das imagens. Neste último caso, os dados obtidos podem servir de meio de prova em procedimento disciplinar e no controlo jurisdicional da licitude da decisão disciplinar.⁵⁸

⁵⁷ Cfr. Artigo 20.º, n.º 1 do Código do Trabalho.

⁵⁸ Jurisprudência: Processo n.º 359/13.0TTFIG-A.C1. Relator AZEVEDO MENDES. Tribunal da Relação de Coimbra. [Ac. TRC, de 02.06.2016](#) Apesar de o artº 20º, nº 1 do Código do Trabalho proibir a utilização de meios de vigilância para controlar de forma dedicada e permanente o desempenho profissional do trabalhador, esta utilização é lícita se cumprir os requisitos de fim e publicidade previstos nos nºs 2 e 3 do mesmo artº 20º e for obtida a autorização da Comissão Nacional de Protecção de Dados. Neste último caso, os dados obtidos podem

Contudo, este entendimento trata de uma regra geral, não nos parece ser razoável a possibilidade de ser invocado para o teletrabalho em razão da proteção da privacidade e intimidade do teletrabalhador.

Por oportuno, o artigo 170.º, n.º 1 do Código do Trabalho, intitulado "privacidade do trabalhador em regime de teletrabalho", estipula que "o empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador, o seu horário de trabalho, os tempos de descanso e o repouso familiar, bem como assegurar boas condições de trabalho, tanto físicas como psíquicas"⁵⁹. Este artigo materializa o direito à proteção da vida privada no contexto do teletrabalho, garantindo-o através da regulamentação das visitas ao local onde o trabalho é executado.

O controlo da atividade por parte do empregador deve ser feito de forma a reduzir ao máximo o impacto sobre a privacidade e intimidade do teletrabalhador, uma vez que, "sempre que o teletrabalho for realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho necessita de um aviso prévio de 24 horas e do consentimento do trabalhador", conforme estipulado no n.º 2 do artigo 170.º do Código do Trabalho. A visita deve ter como único propósito verificar a atividade laboral e os instrumentos de trabalho, sendo que só pode ocorrer na presença do trabalhador e dentro do horário de trabalho acordado⁶⁰. Sendo certo que "é vedada a captura e utilização de imagem, de som, de escrita, de histórico, ou o recurso a outros meios de controlo que possam afetar o direito à privacidade do trabalhador"⁶¹.

Conforme as orientações da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), relativamente ao controlo a distância no regime de teletrabalho, não são permitidos softwares que: a) monitorizem o tempo de trabalho ou de inatividade; b) registrem as páginas de internet visitadas pelo trabalhador; c) façam a localização do terminal em tempo real; d) registrem a utilização dos dispositivos; e) capturem imagens do ambiente de trabalho; f) registrem o momento em que o trabalhador inicia o acesso e controlem os documentos em que está a trabalhar; ou g) monitorem o tempo despendido em cada tarefa.⁶²

Assim, no contexto das relações laborais, deve imperar o respeito por parte da entidade empregadora pela privacidade do teletrabalhador. Este princípio materializa-se, entre outros aspetos, na proibição legal do uso de meios de vigilância remota.

servir de meio de prova em procedimento disciplinar e no controlo jurisdicional da licitude da decisão disciplinar.

⁵⁹ Cfr. Artigo 170.º, n.º 1 do Código do Trabalho.

⁶⁰ Cfr. Artigo 170.º, n.º 3 do Código do Trabalho.

⁶¹ Cfr. Artigo 170.º, n.º 5 do Código do Trabalho.

⁶² Comissão Nacional de Proteção de Dados, Orientações sobre o controlo à distância em regime de teletrabalho, de 17 de abril de 2020.

Segundo a definição de Gomes Canotilho e Vital Moreira, o conceito de intimidade abrange não só o direito de impedir o acesso a informações relacionadas com a esfera pessoal e familiar, como também o de evitar a divulgação de tais informações, mesmo que tenham sido obtidas de forma legítima, por exemplo, no âmbito do trabalho ou devido à relação profissional⁶³. O artigo 16.º do Código do Trabalho de 2009, no seu n.º 2, prevê esses dois desdobramentos do direito à reserva da intimidade da vida privada, protegendo tanto o acesso à informação como a sua divulgação⁶⁴. A proteção legal adotada pelo legislador apresenta um carácter bilateral, garantindo uma salvaguarda mais rigorosa da esfera privada, em conformidade com a teoria alemã dos graus concêntricos, que defende uma proteção diferenciada consoante o grau de privacidade envolvido.

As informações consideradas sensíveis, que dizem respeito à esfera privada do trabalhador, como dados sobre a sua vida familiar, afetiva, sexual, estado de saúde, e convicções políticas e religiosas, não podem ser divulgadas. No entanto, há exceções previstas, nomeadamente quando a proteção do próprio trabalhador está em causa, como no caso de situações relacionadas com gravidez ou saúde, que sejam incompatíveis com certas funções, conforme o artigo 17.º, n.º 1, alínea b, do Código do Trabalho.

As informações de carácter privado devem ser divulgadas apenas quando estritamente necessárias e pertinentes para avaliar a aptidão do trabalhador para o cumprimento do contrato de trabalho, desde que devidamente justificadas por escrito. Exemplos incluem a exigência de competências ou habilidades específicas para o desempenho de certas funções, como a capacidade de conduzir ou a aptidão física do candidato, conforme previsto no artigo 17.º, n.º 1, alínea a, do Código do Trabalho. O interesse a ser protegido é o da própria empresa.

As principais questões relacionadas com este tema incluem a possibilidade de o empregador utilizar meios de vigilância à distância, o controlo do tempo de trabalho através de dados biométricos, a fiscalização do ambiente laboral quando este é o domicílio do trabalhador, bem como os limites no uso pessoal do e-mail e da internet.

⁶³ Canotilho, J. J. Gomes; Moreira, Vital. Constituição da República Portuguesa: anotada. 4. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2014.

⁶⁴ Cfr. Artigo 16.º, 2 - O direito à reserva da intimidade da vida privada abrange quer o acesso, quer a divulgação de aspectos atinentes à esfera íntima e pessoal das partes, nomeadamente relacionados com a vida familiar, afectiva e sexual, com o estado de saúde e com as convicções políticas e religiosas.

O Código do Trabalho proíbe o uso de mecanismos de vigilância à distância no local de trabalho, como câmeras de vídeo, microfones e outros dispositivos que captem imagem e som, com o objetivo de monitorizar o desempenho profissional do trabalhador. Estes instrumentos são permitidos apenas com o intuito de proteger pessoas e bens, nomeadamente em estabelecimentos que estejam mais expostos a crimes contra o património, como bancos, lotarias ou locais de grande concentração de pessoas. Existe uma exceção mais ampla no artigo 20.º, n.º 2, que autoriza a utilização de tais meios de monitorização quando "exigências particulares inerentes à natureza da atividade o justifiquem."

No contexto específico do teletrabalho domiciliário, a instalação destes dispositivos é uma violação do direito ao sossego, uma vez que a única finalidade seria controlar a produtividade do trabalhador, o que é expressamente proibido pela lei, aplicável ao teletrabalho em conformidade com o princípio da igualdade estabelecido no artigo 169.º, n.º 1. Em resumo, o tratamento de dados deve ser justificado para evitar qualquer intrusão desnecessária. Assim, não há fundamento para a sua utilização no controlo da produtividade, visto que existem alternativas, como a definição de metas e a supervisão por parte de gestores.

A questão do uso de e-mails e da internet revela-se mais intrincada. O artigo 22.º, n.º 1, garante a confidencialidade das mensagens pessoais, tanto no envio como na receção, assim como no acesso a informação pessoal consultada. Contudo, o n.º 2 do mesmo artigo não retira ao empregador o poder diretivo para regulamentar o uso dos meios de comunicação na empresa, incluindo o correio eletrónico. Aqui, é necessário um equilíbrio entre esses dois direitos, devendo a sua interpretação basear-se no princípio da ponderação, harmonizando o direito à privacidade com o direito à propriedade. Portanto, a regra geral consiste na proibição do acesso ao conteúdo de mensagens pessoais enviadas ou recebidas pelos trabalhadores, bem como às páginas de internet visitadas. Entretanto, o artigo 22.º, n.º 2, permite ao empregador regulamentar o uso do e-mail corporativo e da internet, sendo essa regulação até recomendável como medida de transparência. De qualquer forma, deve haver previamente a ciência do empregado de forma transparente das restrições ou proibições, na forma do art.106º/1, do CT, e das consequências por suas violações.

2.4. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Espanhol

2.4.1. Conceito

A Espanha, tal como a Itália e a França, inicialmente regulou o teletrabalho através da negociação coletiva, por meio de convenções de âmbito nacional, regional ou acordos de empresa. Somente com a reforma laboral de 2012 é que o teletrabalho passou a estar formalmente regulado no Estatuto dos Trabalhadores, através do Real Decreto-lei 3/2012, de 10 de fevereiro, mais tarde convertido na Lei

3/2012, de 6 de julho. Esta reforma alterou o artigo 13.º do Estatuto dos Trabalhadores e substituiu a expressão "trabalho no domicílio" por "trabalho à distância", integrando o teletrabalho e o trabalho no domicílio como submodalidades do trabalho remoto.^{65 66}

Em 2020, no contexto da crise gerada pela Covid-19, foi aprovado o Real Decreto-lei 28/2020, de 22 de setembro, que abordou de forma independente e detalhada os principais temas relativos ao teletrabalho. Esta legislação tratou de questões como os instrumentos de trabalho e os encargos associados, a proteção de dados e a confidencialidade das informações, a gestão do tempo de disponibilidade, o direito à desconexão, a segurança no ambiente de trabalho, bem como os direitos coletivos e de progressão na carreira. Com esta nova regulamentação, o teletrabalho passou a estar expressamente incluído no regime de trabalho à distância. Entretanto, o referido Real Decreto-lei foi tacitamente substituído pela Lei n.º 10/2021, de 9 de julho, que trata do trabalho a distância, sendo este o diploma em vigor atualmente. O texto introduziu poucas alterações em relação ao anterior. A principal inovação foi o reforço das penalizações para as empresas que não cumprirem a obrigação de celebrar um acordo de teletrabalho que esteja em conformidade com a legislação.

Conforme previsto no artigo 13 do Estatuto Espanhol dos Trabalhadores *“Las personas trabajadoras podrán prestar trabajo a distancia en los términos previstos en la Ley 10/2021 de trabajo a distancia.”* Como visto, ficou a cargo da lei complementar disciplinar as regras do trabalho a distância, com o objetivo de proporcionar uma regulamentação suficiente, transversal e integrada em uma única norma substantiva que responda a diversas necessidades, equilibrando a utilização destas novas formas de prestação de trabalho remunerado e as vantagens que representam para as empresas e os trabalhadores, numa mão, e num quadro de direitos que satisfaçam, entre outros, os princípios da sua natureza voluntária e reversível, o princípio da igualdade de tratamento nas condições profissionais, especialmente a remuneração incluindo compensação de despesas, a promoção e formação profissional, o exercício de direitos colectivos, os horários máximos de trabalho e o descanso mínimo tempos, igualdade de oportunidades no território, distribuição flexível do tempo de trabalho, bem como aspectos preventivos basicamente relacionados ao cansaço físico e mental, ao uso de telas de exibição de dados e aos riscos de isolamento.

⁶⁵ Lei 3/2012, de 06 de julho, medidas urgentes para a reforma do mercado laboral, BOE nº162, de 07 de julho de 2012. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 13 de outubro, que consolidou o texto da Lei do Estatuto dos Trabalhadores. Disponível em https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=289_Codigo_Universitario_de_Derecho_del_Trabajo&tipo=U&modo=2. Consultado em 11 de setembro de 2021.

⁶⁶ Também muito interessante do ponto de vista doutrinário, Megías Bas, Antonio. *Trabajo a distancia y teletrabajo. Regulación laboral, procesal y de seguridad social; Teletrabajo transnacional*. Revista Galega de Dereito Social. Nº 18, 2023, p.159. ISSN-e 1696-3083. Disponível em <http://revistagalegadedereitosocial.gal/index.php/RGDS/article/view/172/382>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

A lei 10/2021, de 09 de julho, caracteriza o trabalho a distância como uma forma de organização do trabalho ou de exercício da atividade laboral segundo a qual este é prestado no domicílio do trabalhador ou no local por ele escolhido, durante todo ou parte do seu dia, com carácter regular. Já o teletrabalho (subespécie do trabalho a distância) é caracterizado como aquele que se realiza fora dos estabelecimentos habituais da empresa, através da utilização exclusiva ou predominante de meios e sistemas informáticos, telemáticos e de telecomunicações.

Relativamente ao âmbito de aplicação da Lei 10/2021, há dois requisitos que devem ser verificados em conjunto: que o trabalhador tenha o estatuto de trabalhador, conforme definido no artigo 1.1. do Estatuto dos Trabalhadores (ET) e que o trabalho seja realizado à distância de forma regular. Se entenderá por regular o trabalho prestado, num período de referência de três meses, durante pelo menos trinta por cento da jornada de trabalho, ou numa percentagem proporcional equivalente, dependendo da duração do contrato laboral.⁶⁷

Uma das características do trabalho a distância é o carácter voluntário para o trabalhador e para a empresa, devendo ser adoptado através de um acordo escrito que deverá recolher toda a informação pertinente, incluindo as especificidades que decorrem do trabalho remoto e que permitam garantir o conteúdo de forma clara e transparente, seus elementos essenciais, para além do que se pode deduzir da regulamentação laboral geral.

⁶⁷ Cfr. Artigo 1 da Lei 10/2021: *Las relaciones de trabajo a las que resultará de aplicación la presente Ley serán aquellas en las que concurran las condiciones descritas en el artículo 1.1 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, que se desarrollen a distancia con carácter regular.*

Se entenderá que es regular el trabajo a distancia que se preste, en un periodo de referencia de tres meses, un mínimo del treinta por ciento de la jornada, o el porcentaje proporcional equivalente en función de la duración del contrato de trabajo.

A norma estabelece certas limitações em relação a casos específicos, como menores e contratos de formação. No primeiro caso, a vulnerabilidade, as necessidades de formação e descanso e a especial susceptibilidade aos riscos ligados a esta forma específica de organização (fadiga física e mental, isolamento, problemas de segurança e assédio no trabalho) aconselham que no referido colectivo, em de acordo com os requisitos da regulamentação em vigor, artigos 6.2 do Estatuto do Trabalhador e 27 da Lei 31/1995, de 8 de novembro, de Prevenção de Riscos Laborais, são estabelecidas limitações que garantem um tempo mínimo de presença no referido trabalho remoto. No que diz respeito aos contratos de formação, tal como acontece em relação a outros aspectos e incidentes do seu regime jurídico, estes exigem as precauções e limitações necessárias para garantir o cumprimento do seu objecto, seja o exercício profissional adequado ao nível de estudos concluídos, seja a obtenção de qualificação profissional, sob supervisão adequada e suficiente da empresa.

No que diz respeito às suas condições de trabalho, as pessoas que realizam trabalho remoto devem se beneficiar dos mesmos direitos garantidos pela legislação e convenções colectivas aplicáveis às pessoas comparáveis que trabalham ou, caso existam, trabalharam, nas instalações da empresa, sem esse tipo de organização implique qualquer alteração do estatuto jurídico do trabalhador, nem constitui por si só causa justificativa para alterar as condições de trabalho ou para terminar a relação laboral. Porém, tendo em conta as peculiaridades do trabalho remoto, são incluídos aspectos complementares, necessários justamente para garantir que o mesmo nível de proteção seja mantido. Assim, elementos como a entrega e instalação de equipamentos e meios necessários ao desenvolvimento do trabalho remoto, os custos associados à sua utilização e manutenção, o exercício de ações de formação adequadas e específicas, a identidade de acesso, tratamento e conhecimento a atenção pontual às oportunidades de promoção profissional, a instalação de meios de controlo e vigilância, a correta aplicação das medidas de segurança e saúde, as limitações de acesso ao local de trabalho quando coincide com o domicílio do trabalhador, a organização do tempo de trabalho, incluindo a flexibilidade, os períodos de disponibilidade e inscrição adequada, a necessária ligação a um centro de trabalho, etc., são condições essenciais que devem ser expressamente incluídas sem prejuízo da legislação estatutária e dos acordos colectivos aplicáveis.

É importante destacar que estão previstos os direitos dos trabalhadores relacionados à privacidade, à utilização de dispositivos digitais no local de trabalho, à proteção de dados e ao direito à desconexão digital de acordo com o disposto na Lei Orgânica 3/2018, de 5 de dezembro, sobre a Proteção de Dados Pessoais e garantia dos direitos digitais e Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dos seus dados pessoais e a livre circulação desses dados⁶⁸. Da mesma forma, considera-se necessário estabelecer na medida precisa os poderes de controle e organização que correspondem à empresa, para garantir o uso e conservação adequados dos equipamentos entregues, as limitações de uso pessoal dos equipamentos e conexões, o cumprimento por parte da pessoa trabalhador sobre suas obrigações e deveres profissionais e as instruções necessárias para proteger a empresa contra possíveis violações de segurança.

Há também, entre outros aspectos notáveis, uma marcada atenção ao necessário papel da negociação colectiva no domínio do trabalho remoto, com apelos expressos na definição das tarefas e actividades susceptíveis de trabalho remoto, dos critérios de preferência no acesso a esta modalidade, do exercício da reversibilidade, dos diferentes direitos de conteúdo económico associados a esta forma de prestação e organização, do conteúdo do acordo e ainda das percentagens de trabalho remoto para efeitos de definição em setores profissionais específicos o que é considerado trabalho remoto regular⁶⁹.

O Estatuto Espanhol dos Trabalhadores prevê no item 34.8 que os trabalhadores têm o direito de solicitar adaptações na duração e distribuição da jornada de trabalho, na organização do tempo de trabalho e na forma de benefícios, incluindo a prestação do seu trabalho a distância, para efetivar o seu direito à conciliação de vida familiar e profissional. Estas adaptações devem ser razoáveis e proporcionais em relação às necessidades do trabalhador e às necessidades organizacionais ou produtivas da empresa.

A lei n.º 10/2021 não se aplica, ainda que parcialmente, como no caso português, a situações de trabalho por conta própria.

Por fim, mas não menos importante, a norma não é aplicada aos funcionários públicos, é direcionada apenas aos trabalhadores nos setores privados.

⁶⁸ Moro Cordero, Ascensión M. *Seguridad y protección de datos (también) en el teletrabajo. Personak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria = Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, nº EXTRA 4, 2021, p.76. ISSN 2173-6405. Disponível em <https://www.ivap.euskadi.eus/webivap00-a5app2/es/t59auUdaWar/R3/verArticulo?numejem=5&tipo=S&seccion=51&correlativo=4&contenido=4&locale=es>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

⁶⁹ Sobre a negociação colectiva como elemento-chave na regulamentação do teletrabalho em Espanha, é interessante ler o texto de Rodríguez Escanciano, Susana. *El teletrabajo y sus fuentes de regulación con especial consideración para la autonomía colectiva*. Revista Galega de Dereito Social, nº 11, 2020, p.39. ISSN-e 1696-3083. Disponível em <http://revistagalegadedereitosocial.gal/index.php/RGDS/article/view/104/258>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

2.4.2. Segurança do Teletrabalhador

A legislação espanhola (artigos 15.º e 16.º da Lei n.º 10/2021) é um exemplo claro de preocupação com a segurança do teletrabalhador. Esta nova regulamentação estende a lei geral sobre prevenção de riscos laborais (Lei n.º 31/95, de 8 de novembro) ao teletrabalho e prevê expressamente que os riscos devem ser avaliados com base no planeamento da atividade, considerando fatores ergonómicos, psicossociais e organizacionais. Além disso, é importante que se atenda à organização da jornada laboral, com a definição de horários obrigatórios de disponibilidade, intervalos e períodos de descanso, garantindo pausas e momentos de desconexão.

A avaliação de riscos deve alcançar unicamente o ambiente dedicado a prestação da atividade laboral, não se estendendo ao restante da casa ou do lugar em que o empregado desenvolva o trabalho a distância. Neste caso, a empresa deverá obter toda a informação necessária acerca dos riscos que está exposto o trabalhador mediante uma metodologia que ofereça confiança a respeito dos seus resultados e prever as medidas de proteção que resultem mais adequadas em cada caso. Ou seja, não pode ser uma avaliação padrão com medidas padrão, pois a lei determina que a avaliação seja personalizada, aplicada a realidade vivida por cada empregado e, por consequência, haverá medidas de proteção também diferenciadas.

No que diz respeito à conciliação entre o direito do empregador à fiscalização e o direito à privacidade do trabalhador, a solução adotada é equilibrada e proporcional, permitindo ao empregador a realização de uma visita ao local de trabalho mediante justificação adequada e autorização prévia do trabalhador. Caso esta não seja concedida, a prevenção deverá basear-se nas informações fornecidas pelo trabalhador, em conformidade com as orientações do serviço de prevenção.

A Lei 10/2021, de 9 de junho, que regula o trabalho à distância e o teletrabalho no ordenamento jurídico espanhol, não apresenta disposições específicas sobre a Segurança Social, nem faz qualquer menção à questão dos acidentes de trabalho. Na ausência de normas explícitas neste regime que regula o teletrabalho, entende-se que se deve aplicar a Lei Geral da Segurança Social, naturalmente com as adaptações necessárias⁷⁰.

2.4.3. Direito a Desconexão

Em Espanha, o direito à desconexão foi abordado pela primeira vez de maneira expressa, e reconhecendo a jurisprudência nacional, através da Lei Orgânica n.º 03/2018, relativa à Proteção de

⁷⁰ Selma Penalva, Alejandra. *El accidente de trabajo em el teletrabajo*. Notícias CIELO, nº1, 2023. ISSN-e 2532-1226. Disponível em https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2023/01/selma_noticias_cielo_n1_2023.pdf Consultado em 25 de setembro de 2024.

Dados Pessoais e Garantia dos Direitos Digitais, promulgada a 5 de dezembro de 2018. Esta lei fez a transposição nacional do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, de 2016, assegurando a proteção dos dados pessoais e os direitos digitais, incluindo o direito à desconexão dos trabalhadores no contexto do uso de tecnologias digitais⁷¹.

A matéria foi regulada no artigo 88, n.º 1, garantindo o direito à desconexão para trabalhadores do setor público e privado, assegurando o respeito pelos períodos de descanso, licenças, férias e a privacidade, bem como os horários de trabalho legal ou convencionalmente ajustados. O exercício desse direito é também regulamentado no artigo 88, n.º 2, que remete para a negociação coletiva, considerando a natureza e finalidade da relação laboral. Na ausência de acordo coletivo, a empresa, após ouvir os representantes dos trabalhadores, deve estabelecer uma política interna, incluindo a gestão, definindo as formas de exercício do direito à desconexão e promovendo ações de sensibilização sobre o uso adequado das tecnologias para prevenir a fadiga digital.

É igualmente sublinhado que o direito à desconexão se aplica em situações de teletrabalho, seja total ou parcial, incluindo o realizado no domicílio. Atualmente, este direito é mencionado na Lei 10/2021, que regula o teletrabalho no setor privado, e no artigo 18 faz-se referência ao "direito ao desligamento digital", remetendo para as disposições do artigo 88 da Lei Orgânica n.º 3/2018.

Relativamente à implementação prática deste direito, a empresa, após consultar a representação legal dos trabalhadores, deve elaborar uma política interna que especifique as modalidades de exercício do direito à desconexão e as medidas necessárias para garantir o seu cumprimento, incluindo a formação adequada sobre o uso de ferramentas digitais.

A negociação coletiva poderá estabelecer os meios e medidas adequadas para garantir o efetivo exercício do direito a desconexão e a organização adequada da jornada de forma que seja compatível com a garantia do tempo de descanso⁷².

2.4.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada

A condição do teletrabalho pode colocar em risco a intimidade e a vida privada do teletrabalhador principalmente quando é realizado no domicílio, no ambiente da casa, no lar, exatamente pela exposição quase que natural durante a prestação laboral. Diante disso, o controle do empregado pelo

⁷¹ Disponível em: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-16673-consolidado.pdf>. Consultado em 10 de setembro 2024.

⁷² Sobre este tema, recomendamos a leitura de Trujillo Pons, Francisco. El control y la vigilancia del derecho a la desconexión digital en el trabajo. Seguridad y salud en el trabajo, nº 110, 2022, p.50. ISSN 1886-6123. Disponível em [https://www.insst.es/documents/94886/175426/Revista+SST+-+N%C3%BAmero+110+\(versi%C3%B3n+pdf\).pdf](https://www.insst.es/documents/94886/175426/Revista+SST+-+N%C3%BAmero+110+(versi%C3%B3n+pdf).pdf). Consultado em 25 de setembro de 2024.

empregador através de meios informáticos pode entrar em colisão com o direito a intimidade e a vida privada do trabalhador⁷³.

A constituição espanhola garantiu a intimidade pessoal e familiar dos cidadãos no artigo 18.4 como um direito fundamental da seguinte forma: *“la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos”*. Sendo esta norma constitucional, traz uma condição de direito fundamental ao preceito.

Lei Orgânica n.º 03/2018, relativa à Proteção de Dados Pessoais e Garantia dos Direitos Digitais, promulgada a 5 de dezembro de 2018, já previa o direito a intimidade diante do uso de dispositivos digitais no âmbito laboral. Desta forma, o artigo 87, 1, descreve que os trabalhadores terão direito a proteção de sua intimidade no uso dos dispositivos digitais colocados a sua disposição pelo empregador. A lei estabelece ainda que o empregador deverá estabelecer critérios de utilização dos dispositivos digitais, respeitando em todo caso os níveis mínimos de proteção da intimidade do empregado de acordo com os usos sociais e direitos reconhecidos constitucionalmente e legalmente. Para estabelecer estes critérios, os representantes dos trabalhadores deverão participar das referidas análises e discussões.

No âmbito laboral a Lei n.º 10/2021 que regulamenta o trabalho a distância também tratou do direito a intimidade no artigo 17. Previu que: *“La utilización de los medios telemáticos y el control de la prestación laboral mediante dispositivos automáticos garantizará adecuadamente el derecho a la intimidad y a la protección de datos, en los términos previstos en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, de acuerdo con los principios de idoneidad, necesidad y proporcionalidad de los medios utilizados.”*, grifos nossos. Desta forma, claramente o legislador limitou a utilização dos meios telemáticos e o controle da prestação laboral ao direito a intimidade, ou seja, o empregador não poderá utilizar destes meios sempre que o direito a intimidade não for preservado.

O empregador não poderá exigir a instalação de programas ou aplicações em dispositivos de propriedade do trabalhador, nem a utilização dos dispositivos pessoais no desenvolvimento do trabalho a distância. Se assim o permitisse o legislador incorreria em uma grave afronta ao direito da intimidade de da vida privada, uma vez que o empregado não pode ser obrigado a partilhar seus bens pessoais com as atividades laborais. Além do mais, cabe ao empregador o custo da atividade económica e não ao empregado.

⁷³ A este respeito, consultar González del Río, José María. Revista española de Derecho del Trabajo, nº 254, 2022, p.135. ISSN 2444-3476.

2.5. Regulamentação do Teletrabalho no Direito Brasileiro

2.5.1. Conceito

O teletrabalho foi tardiamente introduzido na legislação brasileira através da Lei n.º 13.467/2017, a chamada reforma trabalhista, que tratou de diversos outros temas além do teletrabalho. Até àquela altura, não havia qualquer formalização do legislativo prevendo conceitos e regras a serem aplicadas. A referida lei sofreu vários ajustes posteriores com a Medida Provisória⁷⁴ n.º 1.108, de 2022, que posteriormente foi convertida na Lei n.º 14.442, de 2022. Antes da Reforma, pela interpretação dada pela jurisprudência⁷⁵, aplicava-se ao teletrabalhador um regime semelhante ao do trabalhador

⁷⁴ As Medidas Provisórias (MPVs) são normas com força de lei editadas pelo Presidente da República em situações de relevância e urgência. Apesar de produzir efeitos jurídicos imediatos, a MPV precisa da posterior apreciação pelas Casas do Congresso Nacional (Câmara e Senado) para se converter definitivamente em lei ordinária. Disponível em [Entenda a Tramitação da Medida Provisória - Congresso Nacional](#). Consultado em 12 de setembro de 2024.

⁷⁵ Acórdão anterior a 2011 sobre teletrabalho domiciliário: TST- AIRR-62141-19.2003.5.10.0011. Rel. Min. Maurício Godinho Delgado. DJ: 07/04/2010, 6ª Turma, DP:16/04/2010. "EMENTA: AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA. HOME OFFICE: ENQUADRAMENTO E EFEITOS JURÍDICOS. OUTROS TEMAS: SUBSTITUIÇÃO. ACÚMULO DE FUNÇÕES. HORAS EXTRAS. ADICIONAL NOTURNO. HORAS DE SOBREAVISO. FÉRIAS INTERROMPIDAS. DECISÃO DENEGATÓRIA. MANUTENÇÃO. O teletrabalho e o trabalho em domicílio (*home office*) tornaram-se frequentes nas últimas décadas em face da invenção, aperfeiçoamento e generalização de novos meios comunicacionais, ao lado do advento de novas fórmulas organizacionais e gerenciais de empresas e instituições. Isso não elimina, porém, necessariamente, a presença de subordinação na correspondente relação socioeconômica e jurídica entre o trabalhador e seu tomador de serviços, desde que ultrapassado o conceito tradicional desse elemento integrante da relação empregatícia em favor de sua dimensão objetiva ou, até mesmo, em favor do conceito de subordinação estrutural. Dentro deste novo, moderno e atualizado enfoque da subordinação, os trabalhadores em domicílio, mesmo enquadrando-se no parâmetro do home office, podem, sim, ser tidos como subordinados e, desse modo, efetivos empregados. Não obstante, não se pode negar que, de maneira geral, em princípio, tais trabalhadores enquadram-se no tipo jurídico excetivo do art.62 da CLT, realizando o parâmetro das jornadas não controladas de que fala a ordem jurídica trabalhista (art.62, I, CLT). Por outro lado, a possibilidade de indenização empresarial pelos gastos pessoais e residenciais efetivados pelo empregado no exercício de suas funções empregatícias no interior de seu home office supõe a precisa comprovação da existência de despesas adicionais realizadas em estrito benefício do cumprimento do contrato, não sendo bastante, em princípio, regra geral, a evidência de certa mistura, concorrência, concomitância e paralelismo entre atos, circunstâncias e despesas, uma vez que tais peculiaridades são inerentes e inevitáveis ao labor em domicílio e ao teletrabalho. Finalmente, havendo pagamento pelo empregador ao obreiro de valores realmente dirigidos a subsidiar despesas com telefonemas, gastos com informática e similares, no contexto efetivo do home office, não têm tais pagamentos natureza salarial, mas meramente instrumental e indenizatória. Na mesma linha, o fornecimento pelo empregador, plenamente ou de modo parcial, de equipamentos para a consecução do home office obreiro (telefones, microcomputadores e seus implementos, etc.) não caracteriza, regra geral, em princípio, salário in natura, em face de seus preponderantes objetivos e sentido instrumentais. Agravo de instrumento desprovido."

domiciliário, conforme estabelecido na redação original de 1943 dos artigos 6.^o⁷⁶ e 83⁷⁷ da CLT. Isto porque a redação original equiparava o trabalho realizado nas instalações do empregador com aquele efetuado no domicílio do trabalhador, desde que estivessem presentes os requisitos característicos do vínculo laboral. Ou seja, o local tradicional de prestação do serviço era flexibilizado, permitindo a transferência do centro produtivo para a residência do trabalhador.

Para Alice Monteiro de Barros:

“O teletrabalho distingue-se do trabalho a domicílio tradicional não só por implicar, em geral, a realização de tarefas mais complexas do que as manuais, mais também porque abrange setores diversos como: tratamento, transmissão e acumulação de informação; atividade de investigação; secretariado, consultoria, assistência técnica e auditoria; gestão de recursos, vendas e operações mercantis em geral; desenho, jornalismo, digitação, redação, edição, contabilidade, tradução, além de utilização de novas tecnologias, como informática e telecomunicações, afetas ao setor terciário.”⁷⁸

É importante destacar que teletrabalho e “trabalho executado no domicílio do empregado” são conceitos e práticas diferentes. Sendo este considerado como o regularmente executado na habitação do empregado ou em oficina de família, por conta de empregador que o remunere. É o típico exemplo das costureiras que executam seu trabalho em suas próprias casas sem a utilização de tecnologia da informação como exigência.

A Consolidação das Leis do Trabalho passou a contar com um capítulo próprio (artigos 75-A ao 75-F) que regula o teletrabalho. Assim, considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo⁷⁹.

⁷⁶ Cfr. Art. 6º da CLT Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

⁷⁷ Cfr. Art. 83 da CLT É devido o salário mínimo ao trabalhador em domicílio, considerado este como o executado na habitação do empregado ou em oficina de família, por conta de empregador que o remunere.

⁷⁸ Barros, Alice Monteiro de. Curso de Direito do Trabalho. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2011. p.258.

⁷⁹ Cfr. Art. 75-B da CLT

A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado, ou seja, não é possível que conste apenas na política interna da empresa ou através de acordo verbal ou tácito. Destaca-se neste ponto o requisito voluntariedade, pois o parágrafo primeiro do artigo 75-C da CLT prevê que poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual. Desta forma, a regulamentação do Brasil está em conformidade com o Acordo Quadro Europeu sobre teletrabalho (apesar de não estar vinculado a este por não pertencer a União Europeia).

Vale ressaltar que a legislação brasileira permite que o regime presencial seja alterado para o regime de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre empregado e empregador, registrado em aditivo contratual. Também poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido o prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual. Observa-se aqui que a lei prescindiu o mútuo acordo para a reversibilidade do modelo remoto para o presencial, bastando que o empregador determine o retorno e dê o aviso prévio previsto. Salvo o melhor juízo, essa alteração será sempre passível de questionamento à luz do artigo 468⁸⁰ da CLT, que exige que as modificações sejam consensuais e não acarretem prejuízos.

No que se refere ao custeio das despesas, a legislação trabalhista estabelece que as disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito e que tais utilidades não integram a remuneração do empregado. Aqui se encontra uma das maiores controvérsias sobre o tema, pois não existe uma unanimidade sobre o assunto, parte advoga no sentido de que as disposições contratuais devem regular o tema livremente e outra parte defende que o custo é do empregador e o que deve estar previsto em contrato é apenas a forma como se dará o referido custeio e reembolso. Segundo Miziara (2018), não deve prevalecer o entendimento de que o empregador pode transferir os custos do teletrabalho ao empregado, uma vez que tais despesas excedentes não fazem parte do cotidiano do empregado:

“Ora, está expresso no texto que o contrato deverá prever a forma como o reembolso será efetivado. Por consectário lógico, obviamente, essas mesmas despesas deverão sempre ser reembolsadas, por imperativo legal. (...) Fato é que, se a compra

⁸⁰ Art. 468 CLT: “Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.”

for efetivada pelo empregado, obrigatoriamente o reembolso deverá ocorrer na forma prevista no contrato (...). No entanto, há pelo menos uma hipótese na qual o empregado, ao fim e ao cabo, custeará parte dos equipamentos e infraestrutura, qual seja, quando aquelas despesas já forem despesas ordinárias do cotidiano do empregado.”⁸¹

Portanto, quem defende esse argumento o faz com base na teoria do risco da atividade económica que é atribuído ao empregador, logo, deve assumir esses gastos.

Quanto ao controle de jornada, a redação original de 2017 alterou o capítulo II da CLT que trata da duração do trabalho e excluiu os empregados em regime de teletrabalho do referido capítulo⁸². A partir daquele momento os empregados estavam desobrigados ao controle de jornada. Entretanto, a Lei nº 14.442, de 2022 modificou essa regra e deu nova redação ao referido dispositivo, passando a prever que apenas os empregados que prestam serviço por produção ou tarefa estão isentos do controle de jornada. Daquele momento em diante todos os empregados em teletrabalho retornaram com o registro de jornada, exceto os que trabalham por produção ou tarefa⁸³.

Durante a pandemia da Covid-19 houve o chamado êxodo urbano⁸⁴. Empregados deixaram os centros urbanos e foram viver suas vidas no interior. A oportunidade de vivenciar novas conexões sensoriais com a natureza, trabalhar de forma "nómada" e ter acesso a habitações mais económicas, ter segurança e qualidade de vida, abriu um vasto conjunto de possibilidades para que as pessoas passassem a perceber as zonas mais afastadas como uma opção. Esse movimento pode ser impulsionado por fatores como a insatisfação com a urbanização acelerada, condições ambientais desfavoráveis nas cidades grandes, aumento do custo de vida, e mais recentemente, pela expansão do trabalho remoto, que permite que as pessoas realizem suas atividades profissionais fora dos grandes centros. Dentro deste contexto, a lei brasileira adaptou-se e passou a prever o tratamento diante da possibilidade do empregado estar fora da base territorial do estabelecimento de lotação para o qual foi contratado. Assim, o artigo 75-B, §7º da CLT determina que “aos empregados em regime de teletrabalho aplicam-se as disposições previstas na legislação local e nas convenções e nos acordos coletivos de trabalho relativas à base territorial do estabelecimento de lotação do empregado.”

⁸¹ Miziara, Raphael. A reforma trabalhista e o novo regime jurídico do teletrabalho. Revista Trabalhista (Rio de Janeiro), volume 1, 2018. p.40.

⁸² Cfr. redação original do artigo 62, II, CLT: Art. 62 – Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: III - os empregados em regime de teletrabalho. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

⁸³ Cfr. atual redação do artigo 62, II, CLT: Art. 62 – Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: III - os empregados em regime de teletrabalho que prestam serviço por produção ou tarefa. (Redação dada pela Lei nº 14.442, de 2022)

⁸⁴ Corrêa, R. L. (1995). A rede urbana. São Paulo: Ática.

Ao contrato de trabalho do empregado admitido no Brasil que optar pela realização de teletrabalho fora do território nacional aplica-se a legislação brasileira, excetuadas as disposições constantes da Lei nº 7.064, de 6 de dezembro de 1982, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes⁸⁵. Note que aqui a opção é do trabalhador. Não se trata de expatriação, que teria outro tratamento legal, com condições diferentes a serem aplicadas.

O legislador também deixou claro que o empregador não será responsável pelas despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese de o empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes⁸⁶.

Um fenômeno que já acontecia antes da pandemia é o denominado teletrabalho. Muito embora os conceitos de trabalho no domicílio e teletrabalho as vezes se confundam e, popularmente, sejam usados como sinônimos, legalmente, há algumas importantes diferenças entre eles. O trabalho no domicílio, como praticado na atualidade, não está expressamente previsto na legislação brasileira. É uma prática utilizada por algumas empresas como forma de promover o trabalho flexível, em meio aos grandes centros urbanos, onde pessoas precisam se deslocar horas de sua casa até o local de trabalho. Um benefício, alinhado as melhores práticas de mercado, onde eventualmente o trabalho é realizado em casa um ou alguns dias na semana, ofertado como forma de reter empregados. Observa-se que a característica do contrato de trabalho não deixa de ser presencial, mas na verdade, há uma flexibilização em alguns dias para que o trabalho seja desenvolvido na residência do empregado. Essa necessidade tem ganhado cada vez mais corpo, uma vez que a sociedade tem demonstrado a preocupação de investir melhor o tempo que é um recurso cada vez mais escasso.

Apesar de não estar previsto na legislação brasileira, no que se refere as obrigações trabalhistas, todas as regras aplicadas ao trabalho presencial, como duração da jornada de trabalho, intervalo interjornada, intervalo intrajornada, limite máximo de horas extras, adicionais legais, entre outros, também são aplicadas ao dia em que o empregado estiver a trabalhar de casa.

⁸⁵ Cfr. Artigo 75-B, §8º da CLT

⁸⁶ Cfr. Artigo 75-C, §3º da CLT

Outro dispositivo também incluído pela reforma trabalhista é o artigo 611-A, inciso VIII, da CLT, que permite que convenções e acordos coletivos estabeleçam regras diferentes das previstas legalmente sobre o teletrabalho, até mesmo em termos mais desfavoráveis, prevalecendo o negociado sobre o legislado, com a flexibilização das normas relativas ao teletrabalho por intermédio de instrumentos de negociação coletiva. Pode ser possível regulamentar lacunas da lei, como a inclusão de normas específicas sobre a representação coletiva desses trabalhadores ou a proteção de dados. No entanto, também poderão surgir disposições que imponham o teletrabalho de forma obrigatória, bem como condições mais rigorosas, como o aumento da produtividade.

Por fim, mas não menos importante, a lei determina que os empregadores deverão dar prioridade aos empregados com deficiência e aos empregados com filhos ou criança sob guarda judicial até quatro anos de idade na alocação em vagas para atividades que possam ser efetuadas por meio do teletrabalho ou trabalho remoto, privilegiando o princípio da inclusão.

2.5.2. Segurança do Teletrabalhador

O artigo 75-E da CLT deixa clara a obrigação do empregador de orientar de maneira clara e ostensiva os trabalhadores sobre as precauções a serem tomadas para prevenir doenças e acidentes de trabalho. No parágrafo único do mesmo artigo, estabelece-se que o trabalhador deve "assinar um termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador". Essa é a única previsão na legislação brasileira sobre a segurança do teletrabalhador. Ficou a faltar, por exemplo, a possibilidade de haver a inspeções por parte do empregador no ambiente de teletrabalho (com a anuência do empregado, no horário comercial e em dias úteis) como a legislação portuguesa e espanhola previram.

É responsabilidade do empregador fornecer os equipamentos de proteção individual e coletiva, bem como realizar a avaliação técnica dos riscos no ambiente de trabalho e assegurar o cumprimento das normas de segurança e medicina laboral conforme artigo 157 da CLT. Estas obrigações são normalmente cumpridas por meio de perícias técnicas e programas específicos, como o PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). O facto de o teletrabalho ser realizado em casa não transfere esta responsabilidade para o trabalhador, mas como ter essa garantia no ambiente fora da empresa? A assinatura de um termo de responsabilidade apenas serve como prova de que o empregador forneceu orientações ao trabalhador sobre as melhores práticas de execução do trabalho, constituindo uma prova inicial, mas nunca uma prova absoluta que exonere o empregador da sua responsabilidade.

Além disso, o empregador continua obrigado a fornecer equipamentos adequados para o trabalho, com atenção aos riscos ergonômicos (como altura adequada, fadiga laboral e posição estática), além de garantir a fiscalização, monitorização e substituição periódica dos equipamentos. Não é justificável transferir o ônus da prova para o trabalhador pela simples assinatura do termo de responsabilidade. Não o fazendo, o empregador atrai para si a responsabilidade em razão de acidentes sofridos pelo empregado durante a prestação de serviços, ainda que fora das dependências da empresa. Tal posicionamento decorre do entendimento de Nunes⁸⁷ de que a responsabilidade pelas medidas de proteção à saúde e segurança do empregado cabe ao empregador, pois o empregador é responsável por medidas de proteção à saúde e segurança nos termos do artigo 157 da Consolidação das Leis do Trabalho e, se o empregado traz para sua casa ou qualquer outro lugar o ambiente de trabalho, este não pode ficar à margem dos direitos e garantias celetistas e previdenciários.

No Brasil, a questão dos acidentes de trabalho no regime de teletrabalho tem gerado discussões, especialmente após a popularização desse modelo durante e após a pandemia da Covid-19. Existem algumas jurisprudências que abordam esse tema, com destaque para o entendimento de que o teletrabalho não exime o empregador de suas responsabilidades em relação à segurança e à saúde do trabalhador.

No processo TRT-1 RO 0100798-49.2021.5.01.0024 o Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região (Rio de Janeiro) reconheceu a responsabilidade do empregador por um acidente sofrido por uma empregada durante o teletrabalho. O tribunal entendeu que, apesar de o trabalho ser realizado em casa, o empregador ainda tem a obrigação de fornecer condições adequadas de segurança e de instruir o trabalhador quanto aos riscos. Neste outro processo RR-1001621-88.2015.5.02.0048, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) analisou a questão da responsabilidade do empregador em um caso de acidente de trabalho ocorrido no regime de teletrabalho. O TST reafirmou a necessidade de o empregador garantir a segurança, fornecendo orientações e equipamentos necessários, mesmo no caso de trabalho remoto. E neste, TRT-12 - RO 0000287-56.2021.5.12.0032, a decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (Santa Catarina) que tratou de um acidente de trabalho ocorrido durante o teletrabalho, o tribunal decidiu que, apesar de o acidente ter ocorrido na residência do trabalhador, o empregador não está isento de responsabilidade, desde que o acidente tenha ocorrido no exercício de atividades laborais.

⁸⁷ Nunes, Talita Camila Gonçalves. O acidente de teletrabalho e a fiscalização da tecnologia da temática: aspectos e consequências do teleassédio moral e do teletrabalho escravo. Revista de Direito do Trabalho, ano 42, v. 167, jan-fev. 2016.

Essas jurisprudências indicam que o entendimento majoritário dos tribunais brasileiros é que, embora o teletrabalho aconteça fora do ambiente tradicional da empresa, o empregador continua com as obrigações relacionadas à segurança do trabalho. Isso inclui fornecer equipamentos de proteção, instruções claras sobre a prevenção de acidentes e cumprir com as normas de medicina e segurança do trabalho.

2.5.3. Direito a Desconexão

O direito à desconexão não está explicitamente consagrado na legislação brasileira, entretanto, não significa que não exista. Pode ser deduzido dos princípios e normas estabelecidos na Constituição, como o princípio da dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, a limitação da jornada laboral e os períodos de repouso e descanso.

O artigo 1.º, inciso III, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 consagra o princípio da dignidade da pessoa humana; o artigo 6.º estabelece o direito à saúde. O artigo 7.º da CR/88 protege os direitos sociais trabalhistas e o seu *caput* refere que os direitos ali enumerados podem ser acrescidos de outros que promovam a melhoria das condições sociais. O inciso XIII assegura que a jornada de trabalho normal não deve exceder oito horas diárias ou quarenta e quatro horas semanais; já o inciso XV estipula o descanso semanal remunerado, preferencialmente ao domingo; e o inciso XVII garante o direito ao gozo de férias anuais. Além disso, o artigo 196 da CR/88 estabelece que a saúde é um direito de todos e um dever do Estado, aplicando-se também à relação laboral, o que implica que a saúde do trabalhador deve ser promovida e protegida, em ligação direta com o direito à desconexão. Desta forma, diante de todo esse contexto constitucional é impossível advogar no sentido de não existir o direito a desconexão já que este está implícito na interpretação das normas.

Na época da pandemia de Covid-19, o Ministério Público do Trabalho (MPT) emitiu a Nota Técnica 17/2020⁸⁸ que estabeleceu orientações a serem seguidas por empresas, sindicatos e órgãos da Administração Pública, com o objetivo de assegurar a proteção dos trabalhadores que atuavam em regime de teletrabalho no domicílio. O MPT recomendou que os empregadores respeitassem o horário de trabalho acordado para o teletrabalho, inclusive em plataformas digitais, e sugeriu a adoção de medidas para garantir as pausas legais e o direito à desconexão.

⁸⁸ Nota Técnica n.º 17/2020 do MPT. Disponível em [nota-tecnica-n-17-sobre-trabalho-remoto-gt-Covid-19-e-gt-nanotecnologia-1.pdf \(mpt.mp.br\)](https://mpt.mp.br/portal/images/stories/documentos/2020/nota_tecnica_n-17_sobre_trabalho_remoto_gt-Covid-19_e_gt-nanotecnologia-1.pdf). Consultado em 13 de setembro de 2024.

O projeto de lei n.º 4.044/2020, proposto por Fabiano Contarato (Rede-ES), propõe transformar em lei o direito do empregado à desconexão do trabalho em seus períodos de folga. De acordo com o texto do PL, o empregador não poderá, de forma habitual, exigir a atenção de um trabalhador em regime de teletrabalho fora do horário laboral, seja por telefone ou por qualquer outro meio de comunicação eletrônica. Exceções a esta regra poderão ser acordadas através de convenções ou acordos coletivos, nos casos de força maior ou situações imprevistas; no entanto, nessas ocasiões, o tempo de trabalho adicional será contabilizado como horas extraordinárias.

Adicionalmente, o trabalhador que estiver de férias deverá ser removido dos grupos de mensagens relacionados ao trabalho e deverá desinstalar dos seus dispositivos pessoais quaisquer aplicações de uso exclusivo para o trabalho (além de outras ferramentas tecnológicas que venham a ser criadas no futuro). O projeto também altera a Consolidação das Leis do Trabalho, regulamentando as condições de regime de plantão e de escala de sobreaviso no teletrabalho.

Apesar de algumas inovações no direito brasileiro, em relação ao direito à desconexão, ainda existem elementos que necessitam de melhorias e de adaptação à legislação atual, o que torna o trabalho dos juristas, dos Tribunais e das instituições públicas mais desafiador.

2.5.4. Direito à Intimidade e a Vida Privada

A utilização de ferramentas digitais expõe os trabalhadores a uma maior vulnerabilidade em relação às violações dos seus direitos de privacidade e intimidade. Todos os dias são transmitidos inúmeros dados, frequentemente sensíveis, quer relativos aos próprios trabalhadores quer a terceiros. Neste contexto, Washington Luís Batista Barbosa sublinha a vulnerabilidade das informações dos trabalhadores, das empresas e de terceiros face aos ataques cibernéticos, fenómeno agravado pela intensificação do uso das tecnologias digitais no ambiente laboral⁸⁹. Como exemplo dessa preocupação, houve o caso de um ataque informático que deixou o sistema do Superior Tribunal de Justiça do Brasil inoperante durante mais de um dia, quando um *hacker* acedeu a uma das contas de administradores dos servidores do STJ em regime de teletrabalho. Este ataque representou um risco para a privacidade e intimidade de jurisdicionados e funcionários⁹⁰. Esta situação não é um caso isolado, mas uma realidade do mundo digital, onde existem até desafios que incentivam a invasão de

⁸⁹ Barbosa, W. L. B. Teletrabalho, uma Análise Comparada da Legislação: Brasil, América Central e América Latina e Europa. Revista de Direito do Trabalho, vol.205/2019, p.247-256, set.2019, DTR/2019/40013. Embora atualmente tanto a Espanha pelo Real Decreto-lei 28/2020, de 22 de setembro, no art.17, tenha assegurado este direito como o Brasil pela Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº13.709/2018, de 14 de agosto.

⁹⁰ Lima, Wilson. Dados roubados e privacidade exposta: tudo sobre o ataque hacker que paralisou o STJ. Matéria veiculada no Jornal Gazeta do Povo em 05/11/2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/hacker-stj-tribunal-ataque-pf-investiga/>. Consultado em 10 de setembro de 2024.

bases de dados com o objetivo de sequestrar informações e cometer crimes patrimoniais, como extorsões. Atualmente, estes dados assumem um valor inestimável, sendo considerados o “novo ouro” da era pós-moderna.

Além da proteção dos dados sensíveis dos teletrabalhadores, clientes e segredos comerciais das empresas, os principais desafios relacionam-se com os limites de controle por parte do empregador sobre o tempo, a produtividade e as condições do ambiente de trabalho. O domicílio, por ser uma manifestação da privacidade individual e, portanto, inviolável, exige a devida reserva, o que dificulta a fiscalização e inspeção por parte das autoridades competentes. Esta circunstância pode gerar condições de teletrabalho precárias (mobiliário inadequado, má iluminação, jornadas de trabalho superiores ao permitido), prejudicando tanto os trabalhadores como os empregadores que cumprem as suas obrigações, ao afetar a livre concorrência, em função dos custos associados ao cumprimento da lei.

O direito à privacidade é inalienável e irrenunciável, consagrado tanto na Constituição como na legislação infraconstitucional e trabalhista. A problemática que surge na relação de teletrabalho, nomeadamente no regime teletrabalho no domicílio, está relacionada com os limites que o empregador deve respeitar, uma vez que o ambiente empresarial, predominantemente virtual, acaba por se confundir com o espaço familiar. A violação desse direito fundamental não decorre do uso da tecnologia em si, que é neutra e sem vontade própria, mas sim do abuso do poder diretivo por parte do empregador que desrespeita a legislação laboral.

A discussão centra-se no exercício dos direitos de personalidade no contexto do ambiente de trabalho, tradicionalmente associado à sede da empresa. Doutrina e jurisprudência têm permitido eventuais restrições ou ajustes, desde que estas sejam demonstradamente necessárias e justificadas pela atividade económica em questão. No entanto, o debate adquire novas dimensões com o teletrabalho, onde o local de trabalho se estende ao ambiente doméstico. O desafio está em conciliar o exercício dos direitos de personalidade, típicos do espaço familiar, com a nova realidade do teletrabalho, em que ferramentas tecnológicas transformam a residência num ambiente laboral virtual.

O lar do trabalhador, que outrora servia de barreira física para garantir o pleno exercício dos seus direitos de personalidade, foi ultrapassado pelo ambiente virtual. Os avanços tecnológicos, que possibilitam a realização do trabalho à distância, converteram o computador, simultaneamente, numa ferramenta de produção e num mecanismo de controle.

O artigo 5.º, inciso X, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 garante o direito à intimidade e à vida privada, destacando que são invioláveis a intimidade e a vida privada. Na esfera civil, a privacidade é tratada no artigo 21⁹¹ do Código Civil que considera inviolável a vida privada e que, a requerimento do interessado, o juiz adotará as providências necessárias para impedir ou fazer cessar ato contrário a esta norma. No âmbito laboral, o artigo 223-C da Consolidação das Leis do Trabalho estabelece que a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física são bens juridicamente tutelados.

De acordo com Schreiber⁹²:

“O direito à privacidade abrange, hoje, não apenas a proteção à vida íntima do indivíduo, mas também a proteção de seus dados pessoais. Em outras palavras, o direito à privacidade hoje é mais amplo que o simples direito à intimidade. Não se limita ao direito de cada um de ser “deixado só” ou de impedir a intromissão alheia na sua vida íntima e particular. Transcende essa esfera doméstica para alcançar qualquer ambiente onde circulem dados pessoais do seu titular [...] a privacidade pode ser definida sinteticamente como o direito ao controle da coleta e da utilização dos próprios dados pessoais [...]”

O principal desafio está em assegurar a efetividade do direito à privacidade do trabalhador, especialmente no contexto do teletrabalho no domicílio. Os riscos a que o trabalhador está exposto não se limitam a questões físicas ou ergonômicas, mas estendem-se a outras dimensões da sua personalidade, como a honra, imagem, intimidade, liberdade, autoestima, sexualidade, saúde, lazer, integridade física e proteção de dados pessoais, além da sua própria dignidade.

O trabalho remoto e a crescente adoção de novas tecnologias de informação e comunicação no ambiente laboral não devem ser utilizados como pretexto para desvirtuar a condição de trabalhador subordinado, nem para negar a sua devida proteção legal. Não se pode admitir que, neste modelo de produção, se configure uma relação de trabalho alternativa e desprotegida, promovida sob o disfarce de "empreendedorismo".

⁹¹ Cfr. artigo 21 da Lei n.º 10.406/2002. Disponível em [L10406compilada \(planalto.gov.br\)](http://L10406compilada(planalto.gov.br)). Consultado em 14 de setembro de 2024.

⁹² Schreiber, Anderson. Direitos da Personalidade. São Paulo: Atlas, 2013. p. 137.

No Brasil, a legislação laboral não possui uma regulamentação específica que trate da privacidade e da intimidade no contexto do teletrabalho. Contudo, como já citado, alguns dispositivos constitucionais e infraconstitucionais, como o Consolidação das Leis do Trabalho, o Código Civil e a Lei Geral de Proteção de Dados, podem ser aplicados para salvaguardar a privacidade dos trabalhadores em regime de trabalho à distância.

De acordo com o Código do Trabalho, o empregador tem o dever de adotar medidas de segurança que garantam a dignidade do trabalhador, o que abrange também a proteção da sua privacidade. Adicionalmente, a Lei de Proteção de Dados Pessoais estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais pelas empresas, incluindo no contexto do teletrabalho.

As ferramentas virtuais de supervisão e controlo empregadas pelas empresas não podem transgredir os direitos fundamentais dos trabalhadores, em particular a dignidade, privacidade (intimidade e vida privada), imagem e a inviolabilidade do domicílio. Embora essas garantias sejam decorrentes de normas constitucionais, dotadas de eficácia direta e aplicação imediata, é pertinente a criação de regras que reforcem esses limites. Contudo, entende-se que não haveria necessidade de mais "regras" ou "normas" para sublinhar esses limites, se houvesse o respeito e o cumprimento efetivo dos princípios constitucionais e infraconstitucionais, especialmente considerando que o sistema jurídico brasileiro já dispõe de um volume significativo de leis.

Modelo de Trabalho Pós Pandemia

3.1. Presencial, Híbrido ou Remoto?

Quatro anos após o início da pandemia, os desafios desse período ainda reverberam no mundo do trabalho. Nas organizações, um dos impactos mais evidentes refere-se aos modelos de trabalho possíveis de serem adotados. O ambiente corporativo continua dividido entre os formatos presencial, híbrido e remoto, sem que haja um consenso consolidado.

O modelo de trabalho presencial foi o padrão dominante durante décadas, oferecendo aos empregados uma clara separação entre a vida profissional e pessoal. Antes da pandemia não se pensava que esta forma de trabalhar seria colocada em questão como está sendo agora. A flexibilização deste modelo era extremamente tímida, sendo possível observar em empresas de tecnologia, principalmente. No entanto, alguns estudos indicam que muitos trabalhadores sentem que o formato integralmente presencial reduz a sua qualidade de vida, principalmente devido às longas deslocações e ao impacto negativo na conciliação entre trabalho e vida pessoal⁹³. Uma pesquisa da McKinsey⁹⁴ realizada em 2022, indicou que 42% dos trabalhadores afirmaram que a obrigatoriedade de estarem fisicamente presentes no local de trabalho diminui a sua motivação, sobretudo quando têm responsabilidades familiares.

O modelo híbrido oferece uma flexibilidade significativa, permitindo que os trabalhadores alternem entre o escritório e o trabalho remoto. Este sistema é visto de forma favorável pelos empregados, que podem beneficiar-se de um equilíbrio entre a colaboração presencial e a autonomia do teletrabalho. De acordo com um estudo da Eurofound⁹⁵ realizado em 2021, 60% dos trabalhadores inquiridos relatam que preferem o modelo híbrido, pois permite-lhes uma maior flexibilidade, sem sacrificar a interação social com os colegas e a disseminação da cultura organizacional.

⁹³ Green, F. 2021. *Work-life balance and job satisfaction: A multi-level analysis*. London School of Economics.

⁹⁴ McKinsey, 2022. *The future of work after COVID-19: Remote work and reskilling strategies*. McKinsey Global Institute.

⁹⁵ Eurofound, 2021. *Teleworking in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

O teletrabalho integral pode trazer economias significativas em termos de custos operacionais, nomeadamente na redução de despesas com imóveis e serviços. No entanto, segundo um estudo da Harvard Business Review⁹⁶ em 2022, destacou que 49% dos gestores afirmam que o trabalho 100% remoto dificulta a construção de uma cultura organizacional forte e coesa. Além disso, o teletrabalho pode dificultar a inovação, que muitas vezes surge de interações informais no local de trabalho. As empresas também podem enfrentar dificuldades na supervisão do desempenho e na manutenção de uma comunicação eficaz entre as equipas.

No final de 2020, especulou-se que o "novo normal" traria um cenário em que diversas empresas abandonariam os seus escritórios, adotando o teletrabalho de forma permanente. No entanto, essa previsão revelou-se precipitada. Com o gradual retorno à normalidade, com o controle dos níveis de contaminação e o avanço da vacinação, observa-se que muitas organizações preferem restaurar o "antigo normal", incentivando o regresso dos colaboradores ao ambiente presencial⁹⁷. Em 2024, várias empresas já declararam o retorno ao regime presencial, ainda que de forma parcial, com colaboradores a serem requisitados a comparecer nos escritórios entre duas a três vezes por semana. Até mesmo empresas de tecnologia, que lideraram a adaptação ao teletrabalho durante a pandemia, estão agora a promover o retorno ao trabalho presencial.

No geral, esses dias de trabalho presencial são reservados para atividades fundamentais, como formações e reuniões gerais, seguidas de momentos informais de convivência social durante e após o horário de expediente. Não há dúvida de que essa prática traz valor agregado para organização e para o empregado, como o fortalecimento de laços profissionais, consolidação da cultura organizacional e insights através do trabalho colaborativo.

⁹⁶ Harvard Business Review, 2022. *Managing remote teams: Insights from global leaders*. HBR Publishing.

⁹⁷ Disponível em [Home office x trabalho híbrido: quais são as disputas em torno da volta ao escritório em 2024? \(infomoney.com.br\)](https://infomoney.com.br). Consultado em 16 de setembro de 2024.

Matthew Saxon, diretor de pessoal do Zoom (campeão da era da pandemia e empresa reconhecida quando o assunto é videoconferências), em recente entrevista à Fortune⁹⁸, ao explicar a decisão do retorno dos empregados ao escritório esclareceu que “...não acho que isso seja necessário o tempo todo. Uma pitada de trabalho pessoal de vez em quando realmente pode ajudar, mas, novamente, vimos pessoas que estavam vindo ao escritório para fazer seu trabalho individual. Nesse cenário, não há grande diferença se você estiver em uma chamada pelo Zoom”. O posicionamento do executivo do Zoom tende a refletir o cenário geral do mundo corporativo de que o objetivo do retorno ao trabalho presencial é resgatar as interações sociais para promover a colaboração e ter resultados advindos da referida colaboração que é inerente ao contacto pessoal. Entretanto, não faz sentido que o empregado esteja fisicamente no escritório sem que haja um objetivo coletivo definido, comum a organização, que resulte em resultados corporativos comuns. Se estiver a desenvolver atividades completamente individuais, certamente estará a desvirtuar o objetivo central do retorno ao trabalho presencial.

O regresso ao escritório tem sido um desafio para muitas organizações, com alguns empregadores a recuarem nos seus planos depois de políticas generalistas não terem gerado os resultados esperados. Como é que os líderes podem inspirar as pessoas a darem prioridade ao tempo presencial? Os dados⁹⁹ mostram que as pessoas voltam ao escritório para estarem umas com as outras e recuperarem o que sentem falta: a conexão social de estar com outras pessoas. Em outras palavras, reconstruir o capital social pode ser uma alavanca poderosa para trazer as pessoas de volta ao local de trabalho.

Enquanto os empregadores avaliam diferentes modelos de trabalho para suas equipas, os empregados procuram uma experiência renovada, mais envolvente e que resgate as interações presenciais. No entanto, não estão dispostos a abdicar da flexibilidade conquistada no modelo de trabalho remoto, que, na sua perspetiva, foi um fator decisivo para o aumento da produtividade.

Desde o início da pandemia, o teletrabalho tornou-se uma prática cada vez mais disseminada, sendo que, em muitos casos, tem-se consolidado um modelo híbrido de trabalho. Neste formato, o trabalhador tem a possibilidade de dividir a sua jornada laboral entre o seu domicílio e o espaço físico da empresa, gerindo de forma autónoma a escolha dos dias em que prefere trabalhar em cada local. Esta flexibilidade tem permitido maior adaptação às necessidades individuais, mantendo, no entanto, o vínculo e as responsabilidades inerentes ao ambiente laboral presencial.

⁹⁸ Disponível em [Por que até o Zoom – sim, o Zoom – retomou o trabalho presencial \(infomoney.com.br\)](https://www.infomoney.com.br). Consultado em 16 de setembro de 2024.

⁹⁹ Microsoft (2022). *Work Trend Index: Annual Report 2022 - Hybrid Work is Just Work. Are We Doing It Wrong?* Disponível em [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com). Consultado em 18 de setembro de 2024.

Uma pesquisa¹⁰⁰ realizada em 2022 por uma das maiores multinacionais de consultoria e auditoria do mundo, PwC, revelou que o modelo híbrido já era a preferência naquela altura. Tanto colaboradores como executivos apontaram sua preferência pelo regime híbrido com um ou dois dias por semana no escritório como o melhor para a empresa maximizar a produtividade de seu pessoal. Em segundo lugar na lista de preferências, enquanto os colaboradores mencionam o remoto integral, os executivos são favoráveis ao regime híbrido com três ou mais dias por semana no escritório.

Após a pandemia, o modelo híbrido de trabalho tornou-se um tema amplamente debatido, ganhando crescente adesão por parte de profissionais e empresas a nível global. Este formato de trabalho, que combina atividades presenciais e remotas, vem se consolidando como uma alternativa eficiente, de forma a tirar proveito das vantagens de ambos os regimes. Esta abordagem visa potencializar a produtividade das organizações, ao mesmo tempo que promove a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, proporcionando um equilíbrio entre flexibilidade e interação presencial.

Diante de todo panorama apresentado, o cenário ideal quanto ao modelo de trabalho para o presente (período pós-pandêmico), segundo a percepção dos empregados, tende a ser predominantemente híbrido, com uma distribuição menos equilibrada, pendente mais para o trabalho remoto que para o presencial.

A 29ª edição do Índice de Confiança da Robert Half (ICRH)¹⁰¹, estudo trimestral que monitora o sentimento dos profissionais e recrutadores em relação ao mercado e à economia, mapeou o que os profissionais mais levam em consideração na hora de aceitar uma nova oportunidade (sem considerar o salário). As principais respostas foram: a possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional; a possibilidade de trabalho remoto ou híbrido; e a distância entre a casa e o trabalho. Parece dizer que o modelo de trabalho adotado pela organização vai ditar o quanto ela é atrativa do ponto de vista do candidato e o quanto tem a capacidade de reter seus talentos internos.

A escolha entre o trabalho presencial, híbrido ou remoto apresenta-se como uma decisão estratégica para empresas e trabalhadores. A chave para o sucesso na implementação destes modelos reside na flexibilidade, na capacidade de adaptação das organizações e na criação de políticas claras que respeitem tanto as necessidades dos trabalhadores como os objetivos empresariais. Estudos¹⁰² recentes como o da PwC realizado em 2022, destacam a importância de uma abordagem equilibrada, que maximize os benefícios da flexibilidade sem sacrificar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.

¹⁰⁰ Disponível em [Trabalho-Pos-Pandemia_VF.pdf \(pwc.com.br\)](#). Consultado em 14 de setembro de 2024.

¹⁰¹ Disponível em [2024-indice-confianca-29ed-robert-half-V1.pdf \(roberthalf.com\)](#). Consultado em 14 de setembro de 2024.

¹⁰² PwC (2022). *Remote work: Challenges and opportunities for organizations in the post-pandemic era*. PwC Insights.

3.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

3.2.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspectiva do Empregado

Uma das principais vantagens do trabalho remoto relaciona-se com a eliminação do tempo gasto em deslocações e os custos associados a estas viagens. De facto, o teletrabalho minimiza a necessidade de o trabalhador despender longas horas no trânsito para se deslocar até ao local de trabalho, reduzindo assim o *stress* e a fadiga do dia a dia, o que contribui significativamente para uma melhoria na qualidade de vida.

É importante destacar as poupanças financeiras proporcionadas pelo teletrabalho. Ao evitar o uso de transportes públicos ou privados, algo particularmente relevante em tempos de aumento constante dos preços dos combustíveis, como aconteceu após o início do conflito entre a Rússia e a Ucrânia em fevereiro de 2022¹⁰³, o empregado tem a possibilidade de preservar esse valor e investir no que bem entender. A economia não se limita apenas ao combustível, mas também a alimentação que poderá ser feita em casa ou em locais financeiramente mais acessíveis e ao gasto com vestuário e calçado, uma vez que em teletrabalho não se observa o mesmo desgaste quando se comparado modelo presencial.

A possibilidade de trabalhar de qualquer lugar, desde que haja conectividade e a capacidade de personalizar o espaço de trabalho de acordo com as preferências pessoais, representam benefícios significativos desta modalidade de trabalho. Inclusive esta vantagem deu início ao movimento dos chamados *nómades digitais*, que são pessoas que não possuem base fixa de trabalho, podendo trabalhar de qualquer lugar do mundo.

O teletrabalho possibilita a inclusão de grupos marginalizados, como pessoas com mobilidade reduzida, idosos, cuidadores, ou que vivem em áreas geograficamente isoladas, permitindo-lhes participar ativamente no mercado de trabalho, possuir ordenados e contribuir para segurança social do país.

Para muitos trabalhadores, o ambiente doméstico oferece menos interrupções e distrações se comparado ao local de trabalho tradicional, o que pode resultar no aumento da produtividade.

A possibilidade de estar mais presente para gerir as responsabilidades familiares, como o cuidado da casa, dos filhos ou de familiares dependentes, é uma grande vantagem do teletrabalho, sobretudo para as mulheres que ainda ocupam um papel fundamental nas tarefas domésticas.

¹⁰³ Disponível em [NOTAPR_01_marco22_SR.pdf \(planapp.gov.pt\)](#). Consultado em 14 de setembro de 2024.

O teletrabalho permite aos indivíduos uma gestão mais eficiente do seu tempo, beneficiando-se de horários de trabalho flexíveis. A referida flexibilidade conferida pelo teletrabalho, aliada a uma maior autonomia na gestão do tempo alocado às responsabilidades profissionais, aumenta a sensação de independência dos empregados. A ausência de supervisão direta e presencial (*face to face*) intensifica o grau de responsabilidade individual e reduz a pressão sentida no desempenho das tarefas. Esta autonomia adicional pode gerar maior motivação e, em consequência, elevar os níveis de produtividade.

A combinação de todas essas vantagens associadas ao teletrabalho resultam no melhor equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal o chamado *Work-Life Balance* que será estudada mais a frente.

Embora o teletrabalho apresente várias vantagens para os trabalhadores, também existem desvantagens associadas. Um dos principais desafios é o sentimento de isolamento. A ausência de interação social diária com os colegas pode aumentar os problemas psicossociais, como a solidão e a sensação de desconexão do ambiente de trabalho. Trabalhadores que experienciam esse isolamento podem sentir-se estranhos ao voltar ao escritório para cumprir tarefas específicas, notando a falta de partilha de conquistas e conversas com outros colaboradores. Esta realidade pode prejudicar a capacidade de influenciar decisões e interagir socialmente no contexto profissional, algo mais evidente em indivíduos com uma maior necessidade de interação social.

A ausência de desconexão, que é a falta de limites entre a jornada de trabalho e o descanso, pode levar a um alargamento das horas laborais, dificultando o descanso adequado e aumentando o risco de esgotamento. Outro fato é que a presença constante do trabalho em casa pode dificultar a desconexão mental necessária para o descanso e recuperação, impactando o bem-estar geral.

A soma dos fatores isolamento, pressão para estar sempre disponível, e a falta de desconexão do trabalho pode afetar negativamente a saúde mental, resultando em *burnout* e outros problemas psicológicos.

Outro problema comum no teletrabalho é a dificuldade em separar a vida pessoal do trabalho, dado que os limites entre os dois domínios tendem a tornar-se difusos. O facto de trabalhar a partir de casa pode levar os membros da família a ver o trabalhador como sempre disponível, o que pode afetar a sua eficiência laboral. Embora o equilíbrio entre vida profissional e pessoal seja uma das motivações para o teletrabalho, a falta de fronteiras claras pode resultar em conflitos entre o trabalho e a família, com interrupções indesejadas. Esse problema pode ser afastado quando o teletrabalho é realizado em um *coworking*, por exemplo, fora do contexto da casa.

Trabalhar remotamente pode reduzir a visibilidade do trabalhador no ambiente laboral, prejudicando a sua participação em decisões importantes. Além disso, pode limitar as oportunidades de interações informais que muitas vezes favorecem o *networking* e o desenvolvimento de carreira dentro da organização.

Nem todos os trabalhadores têm acesso a um espaço de trabalho adequado ou a equipamentos tecnológicos que facilitem o teletrabalho, o que pode prejudicar o desempenho.

A autonomia associada ao teletrabalho também traz à tona a necessidade de autodisciplina. Enquanto alguns trabalhadores podem ter dificuldades em desligar-se do trabalho, correndo o risco de desenvolver a "síndrome da superdisponibilidade", outros podem facilmente enfrentar distrações no ambiente doméstico, comprometendo a produtividade.

A ausência de uma equipa de suporte imediata pode fazer com que a resolução de problemas seja mais demorada, impactando negativamente o cumprimento das tarefas. Para minimizar esse impacto muitas empresas colocam a disposição do empregado os chamados *service desk* que é um termo da língua inglesa que designa o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos, informática, telefonia e tecnologias de informação.

A maioria das legislações laborais ainda não abrangem completamente os desafios trazidos pelos novos modelos de trabalho flexíveis. Essa lacuna pode resultar na exploração das falhas existentes nas normas reguladoras, prejudicando a relação entre trabalhador e empregador e, por consequência, os direitos dos trabalhadores.

3.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspectiva do Empregador

A implementação do teletrabalho oferece vantagens significativas também para as organizações, conforme destacado por Harpaz¹⁰⁴. Trabalhar remotamente proporciona às empresas maior flexibilidade na gestão dos seus recursos humanos, permitindo-lhes aceder a um leque mais alargado de trabalhadores, independentemente da sua localização geográfica. Isso facilita a atração de indivíduos qualificados que, devido a fatores como distância, responsabilidades familiares, limitações físicas ou idade, anteriormente tinham dificuldades em se inserir no mercado de trabalho. Também há impacto direto no nível de diversidade alcançado pela organização.

O teletrabalho pode funcionar como um benefício altamente valorizado pelos colaboradores, especialmente aqueles que buscam melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que aumenta a retenção de talento. Ao oferecer este benefício as empresas tendem a melhorar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, o que impacta positivamente a motivação. Por consequência lógica, diminui a probabilidade de rotatividade dos colaboradores (*turnover*), reduzindo custos associados ao recrutamento e formação de novos profissionais.

¹⁰⁴ Harpaz, I. (2002). *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. *Work Study*. pp. 74–80.

A criação de condições de trabalho mais flexíveis aumenta a motivação dos trabalhadores e melhora a imagem da empresa, projetando-a como uma entidade moderna e inovadora, adaptada às exigências contemporâneas e ao uso de novas tecnologias no local de trabalho.

As taxas de absentismo são reduzidas com o teletrabalho, uma vez que imprevistos como doenças próprias e de familiares, condições meteorológicas adversas ou emergências podem ser geridos sem que o trabalhador necessite de se ausentar ou atrasar nas suas tarefas.

Este modelo de trabalho também oferece uma redução significativa em termos de infraestrutura. As empresas podem reduzir o tamanho dos seus escritórios, economizando em alugueres, serviços públicos, mobiliário, *facilities*, manutenção e impostos, sem comprometer a eficiência ou o número de funcionários. Sem a limitação física de escritórios, as empresas podem expandir as suas operações com maior rapidez, adaptando-se mais facilmente a mudanças nos mercados ou necessidades de crescimento.

Em situações de crises, como desastres naturais ou pandemias, a exemplo do que foi vivido em razão do coronavírus, o teletrabalho permite que a empresa continue as suas atividades com menor interrupção e, conseqüentemente, tenha menos prejuízos.

Muitos trabalhadores mostram-se mais produtivos devido à flexibilidade e redução de interrupções típicas do escritório. Sem dúvida a organização tende a ganhar com a eficiência dos empregados.

Embora o teletrabalho apresente várias vantagens para os empregadores, também existem desvantagens associadas que precisam ser analisadas e tratadas pelas empresas. Afinal de contas, adaptar-se a um sistema ao qual muitas organizações não estavam familiarizadas exige transformações significativas e investimentos imprescindíveis.

Diante do modelo de trabalho remoto, existe a dificuldade no controlo e supervisão por conta da ausência de presença física que dificulta a observação direta, o que pode comprometer o acompanhamento das tarefas e a gestão da equipa no dia a dia. O teletrabalho exige o desenvolvimento de novas e aprimoradas competências, bem como a implementação de métodos de supervisão que se distinguem do modelo de gestão tradicional. Isso deve-se à necessidade de uma abordagem mais descentralizada e equitativa, promovendo uma gestão que se adapte melhor à autonomia e flexibilidade proporcionadas pelo ambiente remoto.

Sem observação direta, há desafios no cumprimento de prazos visto que alguns colaboradores podem procrastinar ou não gerir adequadamente o tempo, o que pode levar a atrasos na entrega de projetos e tarefas.

Com menos contacto presencial, pode ser mais difícil para os empregadores manterem uma cultura organizacional corporativa coesa e promoverem o espírito de equipa, diante da menor integração dos times. O local de trabalho presencial gera conexão e identidade, pode potencializar a criação de um maior senso de pertencimento e compromisso com e para a organização e os seus objetivos. Neste sentido, à distância, torna-se mais desafiador influenciar, difundir e incutir a cultura organizacional da empresa.

O teletrabalho aumenta os riscos de violação de segurança, pois os colaboradores podem não seguir os mesmos protocolos de segurança em casa, o que pode comprometer informações sensíveis da empresa.

A comunicação à distância pode ser menos eficiente, especialmente quando se trata de colaborações entre equipas multidisciplinares, o que pode levar a mal-entendidos e atrasos.

Empregadores podem ter um custo adicional com tecnologia ao ter de investir em ferramentas de comunicação, *software*, e equipamentos para garantir que os trabalhadores remotos consigam desempenhar suas funções com eficiência. Sem falar na dependência tecnológica, já que a infraestrutura necessária para o teletrabalho exige uma conectividade estável e fiável, o que pode ser um desafio em áreas com cobertura de *internet* limitada ou instável.

Há impacto na inovação, pois a colaboração presencial tende a facilitar o *brainstorming* e a criatividade, elementos que podem ser prejudicados em ambientes remotos, onde as interações espontâneas são menos frequentes.

A legislação laboral pode não estar totalmente adaptada ao teletrabalho, o que pode gerar insegurança jurídica e riscos de incumprimento de normas por parte dos empregadores.

O teletrabalho pode não ser viável para todos os sectores ou cargos, o que pode levar a uma sensação de desigualdade entre colaboradores que têm ou não a opção de trabalhar remotamente.

Esta análise permite entender o impacto do teletrabalho não apenas nas relações de trabalho, mas também nas estratégias organizacionais e na forma como as empresas adaptam-se às novas exigências do mercado e dos colaboradores.

Facto é que com a pandemia da Covid-19 empregados e empregadores foram obrigados a reorganizar as vivências tanto pessoais como profissionais, sendo que para muitos o teletrabalho passou a ser uma nova rotina. Como visto, existem muitas vantagens e desvantagens associadas ao modelo de trabalho, impactando também naquilo que foi a satisfação e bem-estar no trabalho, assim como no equilíbrio entre as múltiplas esferas da vida privada e profissional. Neste sentido, o próximo subtítulo focar-se-á precisamente no chamado Work Life Balance.

3.3. O *Work-life Balance* no Teletrabalho

O equilíbrio entre o trabalho e as várias dimensões da vida pessoal, o chamado *Work-Life Balance* é definido pela Eurofound¹⁰⁵ como "um estado de harmonia satisfatória entre a atividade profissional e a vida privada de um indivíduo, de modo a garantir a sustentabilidade do trabalho para todos". Segundo Green¹⁰⁶, este equilíbrio é atingido quando o direito de uma pessoa a uma vida plena, tanto dentro como fora do trabalho remunerado, é amplamente aceite e respeitado, resultando em benefícios mútuos para o indivíduo, a entidade empregadora e a sociedade em geral. É importante destacar que esse equilíbrio não é uniforme para todos, devendo ser ajustado a cada pessoa, em função das suas expectativas pessoais sobre a quantidade de tempo e esforço que deverá destinar a cada uma dessas esferas da vida. A falta de medidas de conciliação pode gerar consequências negativas a médio e longo prazo, que transcendem o âmbito individual, repercutindo-se em impactos económicos que comprometem as trajetórias de crescimento e desenvolvimento dos países, com reflexos em múltiplos setores.

Para as trabalhadoras, as tensões entre o emprego e as responsabilidades familiares limitam de forma significativa as opções disponíveis, especialmente para as mulheres, que não raro se veem forçadas a escolher entre o trabalho e o cuidado da família. Esse dilema pode levar a sua retirada do mercado de trabalho, que frequentemente implica custos elevados em termos da qualidade do emprego, como o recurso a trabalhos informais, precários ou a tempo parcial, frequentemente mal remunerados. Esta realidade limita o tempo e os recursos que as mulheres podem investir na sua formação e progressão na carreira. As mulheres, que muitas vezes assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado, podem ser especialmente afetadas pela dificuldade em gerir essas responsabilidades com as exigências laborais. A falta de políticas organizacionais que favoreçam uma divisão equitativa das tarefas familiares pode agravar as desigualdades de género, perpetuando um desequilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais para as trabalhadoras.

Por outro lado, os trabalhadores encontram poucas oportunidades de se envolverem mais ativamente na vida familiar, dado que a maioria das medidas de conciliação tende a ser direcionada para as mulheres. Adicionalmente, enfrentam discriminação quando assumem responsabilidades familiares, sendo muitas vezes vistos como profissionais menos competentes, já que não correspondem ao perfil ideal de trabalhador, que pressupõe total disponibilidade para o mercado de trabalho.

¹⁰⁵ Disponível em [Work-life balance | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions \(europa.eu\)](#). Consultado em 15 de setembro de 2024.

¹⁰⁶ Green, H. (2004). *Staff recruitment and retention: A good practice guide*. Coventry and London: The Chartered Institute of Housing and the Housing Corporation.

A existência de barreiras culturais profundamente enraizadas dificulta a igualdade de género na divisão de responsabilidades entre homens e mulheres. No entanto, é crucial que os gestores de recursos humanos considerem a equidade e a criação de oportunidades iguais para todos os trabalhadores como um objetivo essencial dentro das organizações.

Para as famílias, a dificuldade em conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades familiares pode influenciar a decisão de adiar a parentalidade ou mesmo optar por não ter filhos. Além disso, a carência de políticas públicas adequadas ao apoio aos cuidados familiares afeta diretamente aqueles que necessitam de cuidados especiais, como crianças, idosos e pessoas doentes, que muitas vezes não recebem o acompanhamento necessário.

Em termos organizacionais, promover um bom WLB no teletrabalho exige a implementação de políticas claras que definam os limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. Medidas como a limitação das horas de trabalho fora do horário laboral, a implementação de horários flexíveis e o respeito pelos períodos de descanso são essenciais para evitar o esgotamento e garantir que os trabalhadores possam beneficiar plenamente das vantagens do teletrabalho sem comprometer a sua saúde e bem-estar.

Importa sublinhar que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é essencial não só para os trabalhadores e as suas famílias, mas também para o bom funcionamento das próprias organizações. Quando mal gerido, este desequilíbrio pode desencadear impactos adversos nas pessoas, nos processos produtivos e na sociedade em geral.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*Work-Life Balance*) tornou-se uma questão central no contexto do teletrabalho, particularmente após o aumento significativo desta modalidade impulsionado pela pandemia de COVID-19. O teletrabalho, ao permitir que os colaboradores realizem as suas atividades laborais remotamente, oferece uma maior flexibilidade na gestão do tempo, o que pode contribuir para um melhor equilíbrio entre o trabalho e as várias dimensões da vida pessoal. No entanto, este modelo de trabalho também apresenta desafios específicos que afetam este equilíbrio, tanto positiva quanto negativamente.

Em suma, o WLB no teletrabalho apresenta tanto oportunidades quanto desafios. Enquanto a flexibilidade e a autonomia são aspetos valorizados pelos trabalhadores, a criação de fronteiras claras entre o trabalho e a vida pessoal, bem como a implementação de políticas organizacionais que promovam a conciliação entre estes dois domínios, são fundamentais para garantir que o teletrabalho se traduza em benefícios duradouros para todos os envolvidos.

A Produtividade dos Teletrabalhadores

4.1. Conceito de Produtividade

O conceito de produtividade encontra debate no contexto de gestão e economia, sendo normalmente entendido como a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados no processo de produção, tais como tempo, trabalho, matérias-primas e entre outros. Trata-se da eficiência com que os recursos são transformados em produtos finais, comparando o que é produzido com o que foi utilizado no processo de produção. De forma simplificada, a produtividade refere-se à relação entre a quantidade de output gerado e os inputs aplicados no processo produtivo.¹⁰⁷

Ao longo do tempo, a produtividade tem sido vista como um fator determinante para o crescimento económico e para a competitividade das organizações. Segundo Phelps¹⁰⁸, a produtividade é essencial não só para o sucesso das empresas, mas também para a melhoria dos padrões de vida, uma vez que o aumento da eficiência na produção leva a custos mais baixos e, potencialmente, a salários mais elevados. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a produtividade é um dos principais indicadores de crescimento económico, bem-estar e competitividade das nações¹⁰⁹. A OCDE destaca que o aumento da produtividade é impulsionado, em grande parte, pela inovação tecnológica, pela qualificação da força de trabalho e pela melhoria nos métodos de gestão e organização do trabalho.

A medição da produtividade é, no entanto, um desafio, uma vez que fatores qualitativos, como inovação e qualidade do trabalho, também têm um impacto significativo. Em muitos setores, especialmente nos serviços, é difícil quantificar os *outputs* de maneira objetiva. A produtividade em áreas como a saúde ou a educação, por exemplo, não pode ser avaliada apenas com base no número de pacientes atendidos ou de alunos ensinados, mas também pela qualidade dos cuidados ou da educação prestada. Este aspeto torna evidente a necessidade de metodologias mais robustas e abrangentes para medir a produtividade de forma adequada e holística.

¹⁰⁷ Capul, S., & Garnier, G. (1996). Dicionário de Economia e Ciências Sociais. Porto Editora. p. 363.

¹⁰⁸ Phelps, E. S. (2006). *Rewarding Work: How to Restore Participation and Self-Support to Free Enterprise*. Harvard University Press.

¹⁰⁹ OCDE (2020). *OCDE Productivity Outlook 2020: Shifting Gears*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

A produtividade é, assim, uma variável crítica para a gestão organizacional, especialmente em contextos que exigem adaptação a novas formas de trabalho e às mudanças tecnológicas. O desenvolvimento de estratégias para aumentar a produtividade sem comprometer o bem-estar dos trabalhadores torna-se, então, essencial para garantir o crescimento sustentável das empresas e das economias.

4.2. Produtividade no Teletrabalho

Estreitando o olhar para o tema foco do presente estudo, qual seja, produtividade, o teletrabalho, sobretudo quando realizado a partir de casa, está associado à diminuição das interrupções indesejadas causadas por distrações, reuniões desnecessárias, solicitações de colegas e superiores hierárquicos, que podem ter efeitos negativos na produtividade. Logo, para alguns teletrabalhadores, o ambiente da casa permite mais paz e concentração, uma vez que, tendo as condições propícias, poderão abster-se de distrações e focar-se no desempenho das funções, fazendo um uso mais eficiente do tempo. Desta forma, podem trabalhar durante o período em que são mais produtivos, fazer pausas quando pretendem e adotar os ritmos de trabalho conforme a sua preferência. O uso mais eficiente do tempo refere-se às funções profissionais bem como à esfera pessoal, com ganhos em ambos os domínios. Contudo, para fazer o uso eficiente do tempo, é necessário que a capacidade de gestão deste recurso seja uma das competências do trabalhador. Por outro lado, nem todos os contextos familiares oferecem esta relação pacífica e benéfica com o teletrabalho. Podem ocorrer interrupções causadas pelos *pets*, pelas crianças, outros familiares ou conhecidos, que podem não conseguir respeitar o tempo de trabalho. Quando o contexto familiar é favorável ao teletrabalho, os níveis de concentração são elevados, o que pode resultar numa maior produtividade pela ausência de distrações, pela possibilidade de gerir os horários de forma a aumentar o desempenho e, por vezes, pela utilização do tempo que seria gasto em deslocações para trabalhar. Desta forma, os teletrabalhadores reportam melhor performance e eficiência, com desempenhos mais elevados tanto a nível da quantidade como da qualidade do trabalho produzido.

A percepção de produtividade pode ser diferente entre empregados e líderes. Em setembro de 2022, um estudo¹¹⁰ da *Microsoft* entrevistou 20.000 trabalhadores em 11 países e os resultados foram reveladores: 87% dos funcionários achavam que eram tão eficientes a trabalhar em casa quanto no escritório. No entanto, apenas 12% dos líderes acreditavam que as suas equipas eram produtivas a trabalhar remotamente. Os números dizem que as pessoas estão a trabalhar mais do que nunca, enquanto os gestores – já preocupados com os sinais de desaceleração económica global – questionam se os seus colaboradores estão efetivamente a ser produtivos.

Nesta mesma pesquisa foram analisados trilhões de sinais de produtividade do *Microsoft 365*¹¹¹, juntamente com as tendências trabalhistas do *LinkedIn* e as descobertas da *Glint People Science*. De acordo com a investigação, o número de reuniões por semana aumentou 153% globalmente para o usuário médio do *Microsoft Teams*¹¹² desde o início da pandemia, e ainda não há indicação de que essa tendência tenha se revertido, sugerindo que esse pico pode se tornar a nova linha de base para a atualidade. Além de uma carga de reuniões já alta, as reuniões sobrepostas (mais de uma reunião no mesmo horário e reuniões que iniciam antes que a anterior tenha acabado) aumentaram 46% por pessoa. A tensão é clara: em uma semana média, 42% dos participantes realizam várias tarefas durante as reuniões, enviando ativamente um *e-mail* ou uma mensagem instantânea – e isso não inclui práticas como ler *e-mails* e mensagens instantâneas recebidas, trabalhar em arquivos que não são de reunião ou atividade na *web*.

Ao mesmo tempo, 85% dos líderes afirmam que a transição para o trabalho híbrido tornou mais difícil confiar que os colaboradores estão a ser produtivos. E, à medida que algumas organizações utilizam tecnologia para monitorizar atividades em vez de impacto, os trabalhadores não têm contexto sobre como e porque estão a ser monitorizados, o que pode minar a confiança e levar ao "teatro da produtividade". Isso tem gerado uma paranoia de produtividade: os líderes temem que a perda de produtividade se deva ao facto de os colaboradores não estarem a trabalhar, mesmo que as horas trabalhadas, o número de reuniões e outras métricas de atividade tenham aumentado.

¹¹⁰ *Microsoft* (2022). **Work Trend Index: Annual Report 2022 - Hybrid Work is Just Work. Are We Doing It Wrong?** Disponível em [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? \(microsoft.com\)](https://microsoft.com/work-trend-index). Consultado em 17 de setembro de 2024.

¹¹¹ Conjunto/família de *softwares* de produtividade e serviços baseados em nuvem desenvolvido pela empresa norte-americana *Microsoft*, focado no trabalho colaborativo simultâneo a equipas de diversos tamanhos, e na segurança, lançado em junho de 2011. Disponível em [Microsoft 365 – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_365). Consultado em 18 de setembro de 2024.

¹¹² Plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos e serviços da *Microsoft* e de terceiros. Disponível em [Microsoft Teams – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Teams). Consultado em 18 de setembro de 2024.

A pesquisa relata ainda que muitos líderes e gestores estão a sentir falta das antigas pistas visuais do que significa ser produtivo, pois já não podem "ver" quem está a trabalhar arduamente ao caminhar pelos corredores ou junto à sala de reuniões. De facto, comparados com os gestores presenciais, os gestores híbridos são mais propensos a afirmar que têm dificuldade em confiar que os seus colaboradores estão a dar o seu melhor (49% contra 36%) e relatam ter menos visibilidade sobre o trabalho que os seus colaboradores realizam (54% contra 38%). E, à medida que os empregados sentem a pressão para "provar" que estão a trabalhar, o cansaço digital está a aumentar exponencialmente.

A "paranoia de produtividade" pode tornar o trabalho híbrido insustentável. Os líderes precisam mudar o foco, passando de uma preocupação sobre se as suas equipas estão a trabalhar o suficiente, para ajudá-las a concentrar-se nas tarefas mais importantes. Cerca de 81% dos colaboradores consideram que é fundamental que os seus gestores os ajudem a priorizar a sua carga de trabalho, mas menos de um terço (31%) afirma que os seus gestores alguma vez deram orientações claras durante reuniões individuais. Resolver este problema deve começar no topo: 74% dos gestores de pessoas afirmam que mais orientações sobre a priorização do seu próprio trabalho ajudariam a melhorar o seu desempenho, e 80% dizem que beneficiariam pessoalmente de mais clareza da liderança sénior sobre as prioridades mais impactantes.

A interpretação da produtividade em estudos deste género deve considerar que há indícios de que as pessoas não estejam a relatar a produtividade do trabalho em si, conforme amplamente discutido na literatura internacional. Por exemplo, um artigo da revista *The Economist*¹¹³ aborda o fenómeno da "ilusão do aumento da produtividade" no contexto do teletrabalho. O argumento principal é que, frequentemente, os indivíduos podem estar a confundir produtividade com a capacidade de realizar outras atividades paralelamente ao trabalho. Por esta razão, é essencial adotar uma abordagem cautelosa ao avaliar a produtividade e investigar de forma aprofundada como os trabalhadores remotos estão realmente a utilizar o seu tempo.

¹¹³ Disponível em [The working-from-home illusion fades \(economist.com\)](https://www.economist.com/technology-and-digital/2024/09/18/the-working-from-home-illusion-fades). Consultado em 18 de setembro de 2024.

Ao analisar esta e outras pesquisas já citadas até o momento, observa-se que o conceito utilizado para medir a produtividade não está de acordo com a sua real definição, qual seja, relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados no processo produtivo. Apesar de se referirem a produtividade, tais pesquisas partem do conceito de atividade, uma vez que o aumento de trabalho (atividades) nem sempre está relacionado com a entrega de um produto final acabado (resultado)¹¹⁴. Esse simples olhar para o conceito pode identificar que o empregado está mais ativo, mas não necessariamente mais produtivo, ou seja, pode estar envolvido em muitas atividades ao longo de um dia, mas isso não significa automaticamente que essas atividades sejam eficazes ou tragam resultados, já que produtividade significa a capacidade de transformar esforços e recursos em resultados significativos.

O conceito de atividade refere-se a qualquer ação ou conjunto de ações realizadas com um propósito ou objetivo específico. No contexto de gestão de projetos ou administração, o termo atividade designa uma etapa específica de um processo, que precisa ser completada para que se avance para o próximo passo. No campo da física ou química, atividade pode também referir-se à taxa ou intensidade com que uma determinada substância participa numa reação ou processo. Assim, o conceito de atividade varia conforme o contexto em que é utilizado, mas geralmente envolve alguma forma de ação direcionada para um fim, não sendo o fim em si mesmo.

Ser produtivo vai além da mera execução de atividades, pois envolve a eficiência com que essas atividades são realizadas e o resultado obtido a partir delas. O resultado que foi produzido precisa ser compatível com o que foi empregado no processo de produção.

¹¹⁴ Relativamente à medição da produtividade, é interessante ver o que se verificou em Capell Guiu, Josep (2020). *¿Se puede medir la productividad en el teletrabajo? Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, nº 358, p. 12.

Uma pesquisa realizada por Emanuel e Harrington¹¹⁵ em maio de 2023 analisou os impactos do trabalho remoto nos *call centers* americanos de uma empresa da Fortune 500, que contratava com 344 trabalhadores remotos e 1.592 trabalhadores presenciais no escritório. Antes da Covid-19, os trabalhadores remotos atendiam 12% menos chamadas por hora do que os trabalhadores presenciais. Quando os *call centers* fecharam devido à Covid-19, a produtividade dos trabalhadores presenciais que passaram a trabalhar remotamente declinou em 4% em relação aos trabalhadores que já estavam remotos, indicando que um terço da lacuna inicial foi devido a um efeito negativo do tratamento do trabalho remoto. No entanto, uma lacuna de produtividade de 8% persistiu, indicando que a maior parte da lacuna de produtividade foi devido à seleção negativa de trabalhadores para o trabalho remoto. Apesar do referido estudo ter sido realizado com trabalhadores de *call center*, um tipo de trabalho que é altamente regularizado, roteirizado e uniforme, pode-se perceber que a métrica utilizada para medir a produtividade foi objetiva e mensurável, ou seja, utilizou a quantidade de chamadas atendidas no período de uma hora para ambos os grupos analisados. Não partiu de percepções subjetivas de empregados e líderes.

Diversos tribunais federais e estaduais brasileiros vêm reportando aumentos de produtividade com seus servidores em teletrabalho, mesmo em tempos de pandemia. Por exemplo, o Superior Tribunal de Justiça – STJ apresentou aumento de 33% em decisões e despachos no mês de março de 2020, altura em que foi instada a pandemia, assim como Tribunais Regionais Federais – TRFs de São Paulo e Mato Grosso do Sul, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e o Ministério Público de Santa Catarina – MPSC apresentaram maior produtividade¹¹⁶. Aqui está mais um exemplo de pesquisa baseada em dados objetivos, obtidos através de números quantitativos.

Já esta outra pesquisa¹¹⁷ realizada com mais de 10.000 profissionais qualificados em uma grande empresa asiática de serviços de TI, comparou a produtividade antes e durante o período de trabalho em casa na pandemia de Covid-19. O total de horas trabalhadas aumentou em cerca de 30%, incluindo um aumento de 18% no trabalho após o horário comercial normal (pós laboral). A produção média não mudou significativamente, ou seja, se manteve. Portanto, a produtividade caiu em cerca de 20%. Aqui é possível fazer duas críticas: a primeira é que a razão pela qual a produtividade é interpretada como tendo caído é que o total de horas de trabalho aumentou, de modo que a produtividade efetiva "por hora" diminuiu, mas a produtividade total de facto permaneceu a mesma. A segunda é que mais uma vez foi usado o fator tempo de trabalho para analisar a produtividade e não o produto final entregue (resultado).

¹¹⁵ Disponível em [sr1061.pdf \(newyorkfed.org\)](https://www.newyorkfed.org/publications/workingpapers/papers/sr1061.pdf). Consultado em 19 de setembro de 2024.

¹¹⁶ Disponível em [O Teletrabalho e a Pandemia: antes, durante e depois - Instituto Publicx](https://www.institutopublicx.com.br/pt-br/teletrabalho-e-a-pandemia-antes-durante-e-depois). Consultado em 16 de setembro de 2024.

¹¹⁷ Disponível em [Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals \(econstor.eu\)](https://www.econstor.eu/handle/document/111111). Consultado em 18 de setembro de 2024.

O ponto central de atenção é que, no geral, as empresas rastreiam atividade de não produtividade.

Podemos chegar em algumas conclusões após todas as análises mencionadas até aqui. A primeira delas é que poucas são as pesquisas quantitativas que demonstram o aumento efetivo da produtividade no teletrabalho. A maioria delas mostram o aumento da atividade e não da produtividade. A segunda é que, os resultados são baseados em percepções subjetivas, quer seja dos empregados, quer seja dos empregadores, e não com base em dados objetivos. A terceira é o facto de não existir uma base de comparação de produtividade entre o período pré-pandémico e o período pandémico. Como ninguém poderia prever uma crise sem precedentes como a da Covid-19, não há pesquisas anteriores que analisaram a produtividade que possam servir de comparativo. Entretanto, é perfeitamente possível fazer a comparação entre os dados do período pandémico com o pós pandémico, já que pesquisas não faltaram durante a pandemia. A quarta é que o índice de confiança da liderança dos trabalhadores no trabalho remoto é baixíssimo, o que se explica pela necessidade do exercício do poder através da gestão baseada no comando e controlo, que precisa da presença física do empregado no local de trabalho para perceber sua produtividade.

4.3. Comando e Controlo da Liderança no Teletrabalho

O conceito de comando e controlo no contexto da liderança no teletrabalho enfrenta transformações profundas devido à crescente adoção de modelos de trabalho híbrido e remoto, especialmente após a pandemia de COVID-19. No modelo tradicional de trabalho presencial, o comando e controlo baseia-se numa supervisão direta e constante, onde o líder mantém a presença física e visível sobre a equipa. No entanto, com a dispersão dos trabalhadores, o teletrabalho exige uma reestruturação do papel da liderança e da gestão, focada mais na autonomia, na confiança, na tecnologia digital e na responsabilidade individual do que no controlo direto.

No teletrabalho, o modelo hierárquico tradicional é questionado, uma vez que o líder já não tem a mesma capacidade de monitorizar o desempenho em tempo real, não tendo acesso constante e direto ao colaborador. De acordo com Parker, Knight e Keller¹¹⁸, a transição para o trabalho remoto exige uma "reconfiguração" do estilo de liderança, onde a confiança substitui o controlo físico. A eficácia de liderar à distância exige competências novas, como a capacidade de criar laços de confiança, delegar responsabilidades de forma eficaz e fomentar a autonomia. Os líderes no teletrabalho precisam de utilizar plataformas de comunicação para garantir que os objetivos são cumpridos sem comprometer a autonomia dos trabalhadores. O excesso de controlo pode levar ao microgerenciamento, que é geralmente prejudicial para a motivação e para a produtividade dos colaboradores.

Para os trabalhadores em teletrabalho, dizer "bom dia" no *chat* de conversação é uma forma rotineira de controle. Há lideranças que desconfiam de quem trabalha a partir de casa e cronometram tudo ao segundo. Muitos líderes acreditam que a produtividade é afetada, que o comprometimento não é o mesmo, e de quando em vez necessitam de verificar os "sinais vitais" dos trabalhadores¹¹⁹. O presencialismo parece falar mais alto, por ser mais fácil de controlar e o trabalho remoto exigir novos tipos de liderança e formas de trabalhar, com base na confiança.

O comando e controlo na liderança no contexto do teletrabalho continuarão a evoluir à medida que as organizações ajustam as suas práticas e adotam modelos híbridos de trabalho. Nesse processo, será fundamental o investimento em formação para líderes de equipas, a adoção de novas ferramentas tecnológicas e, sobretudo, a promoção de uma cultura organizacional baseada na confiança. Para que este modelo seja eficaz e sustentável a longo prazo, as organizações devem reforçar a sua resiliência, aperfeiçoar as suas práticas de gestão e consolidar uma cultura de confiança, de forma a minimizar os obstáculos e a criar um ecossistema de teletrabalho eficiente. Este ambiente deve garantir tanto o bem-estar dos trabalhadores como o cumprimento eficaz das metas organizacionais.

Esta nova era de teletrabalho exigirá a adoção mais generalizada de um novo modelo de gestão – mais assente na confiança e mais baseado em resultados - e também uma nova forma de trabalhar – mais autónoma, mais flexível e mais adaptada às circunstâncias e preferências individuais do que anteriormente¹²⁰.

¹¹⁸ Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). *Remote managers are having trust issues*. *Harvard Business Review*.

¹¹⁹ A este respeito, ver Canals, Claudia e Carreras Baquel, Oriol (2020). *Teletrabajo y productividad: un binomio complejo*. *Informe Mensual – La Caixa*, 284 448, p.31. Disponível em <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/teletrabajo-y-productividad-binomio-complejo?index>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

¹²⁰ Guia prático, Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 (2020), Organização Internacional do Trabalho (OIT), p. 4.

A maioria dos trabalhadores sente que ganhou qualidade de vida com o teletrabalho. Mas para os empregadores, é difícil identificar esse ganho, e há quem fique frustrado por não ter um empregado à sua frente o dia todo. Assim, e para aliviar a “paranoia da produtividade”, algumas empresas decidiram monitorizar a atividade dos seus funcionários através de *softwares* de vigilância que, na realidade, apresentam dados enviesados: não medem resultados, apenas a atividade no computador. Trata-se de uma prática desmoralizante e tóxica, que agudiza a falta de confiança de parte a parte. E o retorno forçado ao escritório que se começa a evidenciar é prova disso. Os gestores estão a confundir o controlo com a produtividade, estando mais focados em medir a atividade que os resultados.

Em conclusão, a liderança no teletrabalho requer uma abordagem mais flexível, centrada em resultados e na confiança mútua, em detrimento do controlo tradicional. Ao adaptar o comando e controlo às novas realidades do teletrabalho, as empresas podem melhorar a produtividade, aumentar a satisfação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e eficaz.

4.4. Métricas de Produtividade

O conceito de produtividade tem evoluído de forma significativa, especialmente no contexto do teletrabalho. A tradicional métrica de produtividade, que se baseava nas horas trabalhadas, está a ser cada vez mais substituída por uma abordagem orientada aos resultados. Este método de medir a produtividade, focado nos *outputs* e não no tempo passado em tarefas, oferece uma visão mais eficaz da verdadeira contribuição dos trabalhadores para o sucesso organizacional. No entanto, a transição para este modelo de avaliação apresenta desafios tanto para empregadores quanto para empregados, especialmente na forma de definir e aplicar métricas claras e justas.

As métricas de produtividade tradicionais dependiam largamente da presença física e do tempo investido em tarefas. No entanto, com o advento do trabalho remoto, essas métricas provaram ser insuficientes para captar a eficácia real dos trabalhadores. Estudos recentes apontam que muitos líderes empresariais estão a adotar métodos mais sofisticados para medir a produtividade, baseando-se em *KPIs (Key Performance Indicators)* relacionados com a entrega de resultados e o cumprimento de metas estabelecidas. Um estudo da *Harvard Business Review*¹²¹ sugere que organizações que medem produtividade pelos resultados conseguem alcançar uma maior satisfação dos trabalhadores, além de melhorarem a eficiência operacional.

¹²¹ *Harvard Business Review* (2020). “*Measuring Employee Productivity.*”

Medir a produtividade com base nos resultados, em vez de nas horas trabalhadas, exige uma transformação cultural nas organizações. Este modelo depende de uma relação de confiança entre a liderança e os colaboradores, exigindo uma definição clara de metas e objetivos. Para que essa mudança seja eficaz, é essencial que os líderes comuniquem de forma transparente as expectativas e ofereçam o suporte necessário para que as equipas possam alcançar os resultados desejados. A confiança e a transparência são elementos cruciais neste processo. As organizações devem assegurar que os trabalhadores compreendem como será avaliado o seu desempenho e quais são os resultados esperados, pois a falta de clareza pode criar um ambiente de trabalho disfuncional, em que os colaboradores se sintam confusos ou injustamente avaliados.

Ayelet Fishbach, professor de Ciências Comportamentais da *Booth School of Business* da Universidade de Chicago, ouvido pelo El País, considera que após todo esse tempo de trabalho remoto ou híbrido, o déficit de confiança é alarmante. Na sua investigação¹²², o especialista provou repetidamente que o tempo é a métrica de produtividade mais comum porque é muito simples. "É muito mais fácil contar as horas passadas num escritório do que avaliar o valor de uma boa ideia", refere, acrescentando que os líderes devem repensar estas métricas para acomodar um mundo onde a confiança tem necessariamente de crescer.

A necessidade de ferramentas tecnológicas adequadas, como plataformas de videoconferência e *softwares* de gestão de projetos, é crucial para garantir a fluidez da comunicação e o acompanhamento das atividades dos colaboradores. Como Dahlstrom¹²³ aponta, a adaptação ao teletrabalho envolve "a capacidade de delegar tarefas e acompanhar resultados sem depender de monitorização constante", substituindo o controlo físico por objetivos e métricas de desempenho claros e mensuráveis.

¹²² Disponível em [El teletrabajo abre la puerta a la paranoia de la productividad | Ideas | EL PAÍS \(elpais.com\)](#). Consultado em 18 de setembro de 2024.

¹²³ Dahlstrom, T. R. (2022). *The Evolution of Leadership in the Digital Age*. *Harvard Business Review*, 76(3), 22-27.

Conclusões e Considerações Finais

A presente dissertação oferece uma reflexão abrangente sobre o impacto do teletrabalho na produtividade, com base nas análises realizadas ao longo dos capítulos. Dentre as principais conclusões, destaca-se a escassez de investigações quantitativas que comprovem o aumento efetivo da produtividade no regime de teletrabalho. A maior parte dos estudos disponíveis foca-se no aumento da atividade laboral, mas não necessariamente no acréscimo de produtividade, o que representa um desafio na avaliação do real impacto do teletrabalho.

Além disso, observou-se que os resultados sobre a produtividade no teletrabalho tendem a ser baseados em percepções subjetivas, tanto por parte dos empregados como dos empregadores, sem a devida sustentação em dados objetivos. Este fator pode ser problemático, uma vez que a avaliação da produtividade deveria assentar em métricas concretas e verificáveis, especialmente num contexto laboral que difere substancialmente dos modelos tradicionais de trabalho presencial.

Outro ponto relevante é a ausência de uma base de comparação prévia entre o período anterior à pandemia de Covid-19 e o contexto pandémico. A natureza inesperada e sem precedentes da pandemia impossibilitou a existência de estudos prévios que pudessem ser utilizados como parâmetro de comparação para medir as mudanças na produtividade. No entanto, como a pandemia gerou um volume considerável de pesquisas, a comparação entre o período pandémico e o pós-pandémico poderá fornecer *insights* valiosos sobre os impactos a longo prazo do teletrabalho na produtividade.

Outro aspeto a considerar é a desconfiança latente da liderança em relação ao desempenho dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Essa falta de confiança parece estar enraizada na necessidade de muitos gestores em exercer poder através de uma liderança tradicional, baseada em comando e controlo, que pressupõe a presença física do trabalhador no ambiente de trabalho para monitorizar a sua produtividade. Esta mentalidade, contudo, revela-se inadequada num contexto de trabalho remoto, onde a produtividade deve ser medida pelos resultados alcançados e não pelas horas trabalhadas ou pela supervisão direta.

As conclusões aqui apresentadas sugerem a necessidade de uma reformulação das metodologias de gestão e avaliação de produtividade no teletrabalho. As organizações devem adotar sistemas mais robustos e abrangentes para medir a produtividade, baseados em indicadores objetivos e orientados para resultados. A confiança e a transparência entre gestores e colaboradores são fundamentais para a implementação eficaz deste modelo, que, a longo prazo, poderá promover maior flexibilidade e satisfação no ambiente de trabalho, além de resultados mais significativos para as organizações.

O desafio para o futuro reside na capacidade das organizações e dos gestores em adaptar-se a esta nova realidade laboral, utilizando as lições aprendidas durante a pandemia para criar ambientes de trabalho mais flexíveis, produtivos e sustentáveis. A transição para modelos híbridos ou totalmente remotos não será linear, mas a capacidade de medir e gerir a produtividade de forma eficiente será crucial para o sucesso a longo prazo, baseando-se em indicadores de produtividade fiáveis e adaptados às novas dinâmicas de trabalho.

Agora nos cabe responder as perguntas que nortearam a presente dissertação: O teletrabalho no domicílio foi uma alternativa viável para o trabalho em meio a pandemia do novo coronavírus? É possível afirmar que o nível de produtividade do teletrabalho é satisfatório, capaz de justificar a mudança definitiva do modelo presencial para o modelo a distância?

O teletrabalho no domicílio foi uma alternativa viável para o trabalho em meio a pandemia do novo coronavírus, sendo comprovada em várias áreas, principalmente nas atividades que dependem de ferramentas digitais e comunicação *online*. Tecnologias como videoconferências, plataformas de gestão de projetos e colaboração em nuvem permitiram que as equipas mantivessem o fluxo de trabalho à distância. No entanto, esse modelo também apresentou desafios. A falta de infraestrutura adequada nas casas dos trabalhadores, como *internet* de alta qualidade ou espaços apropriados, revelou-se uma barreira. A sobrecarga de trabalho, o isolamento social, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a dificuldade em medir a produtividade de forma objetiva foram outros obstáculos.

Com base nas análises e discussões apresentadas ao longo desta dissertação, pode-se afirmar que o teletrabalho, sobretudo o modelo híbrido, se consolidou como um modelo viável e relevante, principalmente devido às mudanças aceleradas provocadas pela pandemia da Covid-19. Mas não foi possível afirmar que o nível de produtividade do teletrabalho foi satisfatório, capaz de justificar a mudança definitiva do modelo presencial para o modelo a distância, pois o fator determinante para a sua permanência no cenário laboral global não reside nos ganhos de produtividade, mas sim nos níveis de satisfação e na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

O teletrabalho proporciona uma maior flexibilidade, permitindo que os colaboradores conciliem de forma mais eficaz as suas responsabilidades pessoais e profissionais, o que, por sua vez, contribui para uma maior satisfação e bem-estar. A redução do tempo gasto em deslocações, a possibilidade de gerir o próprio tempo e o aumento da autonomia são elementos que favorecem uma visão positiva deste modelo de trabalho. Estas características são particularmente apreciadas pelos trabalhadores, o que reforça a sua adesão ao formato remoto ou híbrido, conforme indicam diversas pesquisas sobre o tema.

Portanto, conclui-se que, embora o teletrabalho tenha sido inicialmente uma resposta a uma crise global sem precedentes, ele se consolidou como uma alternativa que veio para ficar, sobretudo pelos seus efeitos positivos na satisfação e qualidade de vida dos trabalhadores. O futuro do trabalho passará, necessariamente, por uma maior adaptação a este modelo, com o desenvolvimento de práticas de gestão que permitam medir a produtividade de forma eficaz e promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. A transformação cultural necessária para que o teletrabalho funcione de forma eficiente e equitativa será um dos grandes desafios das organizações nos próximos anos.

Em suma, como destacado pela Ordem dos Psicólogos de Portugal¹²⁴: “O modelo de teletrabalho não é, em si mesmo, positivo ou negativo, dependendo as suas características e consequências, das diferentes circunstâncias do contexto organizacional em que ocorre.

¹²⁴ Disponível em [*insustentabilidade_teletrabalho.pdf \(ordemdospsicologos.pt\)](https://www.ordemdospsicologos.pt/insustentabilidade_teletrabalho.pdf). Consultado em 16 de setembro de 2024.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, José João. *A crise, a reforma laboral e a jurisprudência constitucional em Portugal*. Revista Jurídica, nº 05, 2014, p.1. ISSN 2182-6900. Disponível em <http://hdl.handle.net/10437/6402>. Consultado em 04 de setembro de 2024.
- Amado, João Leal (2020). O teletrabalho: do Código à Covid-19. Observatório Almedina.
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). *The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age*. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 15(1)1-23.
- Bakar, N.A.A., Ya'acob, S., & Hassan, N.H. (2018). *Digital workplace model for research university publication collaboration*. International Journal of Human and Technology Interaction (IJHaTI), 2(2)91-102.
- Barbosa, W. L. B. *Teletrabalho, uma Análise Comparada da Legislação: Brasil, América Central e América Latina e Europa*. Revista de Direito do Trabalho, vol.205/2019.
- Barros, Alice Monteiro de. *Curso de Direito do Trabalho*. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2011.
- BOE-A-2015-11430 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores., *Estatuto Espanhol dos Trabalhadores*, consultado em 18 de dezembro de 2023.
- BOE-A-2021-11472 Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia., *Lei de Trabalho a Distância*, consultado em 18 de dezembro de 2023.
- Briggs, C. & Makice, K. (2012). *Digital fluency: Building success in the digital age*. SocialLens.
- Canotilho, J. J. Gomes; Moreira, Vital. *Constituição da República Portuguesa: anotada*. 4. ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2014.
- Capell Guiu, Josep (2020). *¿Se puede medir la productividad en el teletrabajo?* Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, nº 358.
- Cascio, W.F. (2000). *Managing a virtual workplace*. Academy of Management Executive, 14(3)81-90.
- Claudia e Carreras Baquel, Oriol (2020). *Teletrabajo y productividad: un binomio complejo*. Informe Mensual – La Caixa, 284 448, Disponível em <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/teletrabajo-y-productividad-binomio-complejo?index>. Consultado em 25 de setembro de 2024.
- Código do Trabalho - CT | DR* (diariodarepublica.pt), consultado em 18 de dezembro de 2023.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*.
- Comissão Nacional de Proteção de Dados, *Orientações sobre o controlo à distância em regime de teletrabalho* (2020):
https://www.cnpd.pt/media/zkhkxlp/orientacoes_controlo_a_distancia_em_regime_de_teletrabalho.pdf
- Corrêa, R. L. (1995). *A rede urbana*. São Paulo: Ática.
- Cummings, J.J., Bailenson, J.N. (2015). *How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence*. Media Psychology, 19(2)272-309.

Dahlstrom, T. R. (2022). *The Evolution of Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review.

Dias, Isabel Valente (2021, outubro, 01). *Teletrabalho pós-pandemia- que futuro?*: <https://eco.sapo.pt/opiniao/teletrabalho-pos-pandemia-que-futuro>

Duxbury, L. e Higgins, C., *Telework: a primer for the millennium introduction. The new world of work: Challengers and Opportunities*, Sage, Londres, 2002,

Eurofound. *Teleworking in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2021.

Gilson, L., Maynard, M.T., Young, N.C.J. & Vartiainen, V. (2015). *Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*. *Journal of Management*, 41(5)1313-1337.

González del Río, José María. *Revista española de Derecho del Trabajo*, nº 254, 2022, p.135. ISSN 2444-3476.

Gomes, Maria Irene. *O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas*. 2020, p.4. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/67361>. Consultado em 06 de setembro de 2024.

Gray, M., Hodson, N. e Gordon, G., *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons, Inglaterra, 1993.

Green, F. *Work-life balance and job satisfaction: A multi-level analysis*. London School of Economics. 2021.

Green, H. *Staff recruitment and retention: A good practice guide. Coventry and London: The Chartered Institute of Housing and the Housing Corporation*. 2004.

Harpaz, I. *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. *Work Study*. (2002)

Harvard Business Review. *Managing remote teams: Insights from global leaders*. HBR Publishing. 2022.

Kirkman, B.L., Gibson, C.B., & Kim, K. (2012). *Across borders and technologies: Advancements in virtual team research*. In S.

Kozlowski & W.J., Steve (Eds.), *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, v.2, (pp. 789-858). Oxford University Press.

Lima, Wilson. *Dados roubados e privacidade exposta: tudo sobre o ataque hacker que paralisou o STJ*. Matéria veiculada no *Jornal Gazeta do Povo* em 05/11/2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/hacker-stj-tribunal-ataque-pf-investiga/>. Consultado em 10 de setembro de 2024.

Martinez, Pedro Romano (2022). *Direito do Trabalho*. (10.ª edição). Almedina.

Mcafee, A.P. (2006). *Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration*. *MIT Sloan Management Review*, 47(3)21–28.

Megías Bas, Antonio. *Trabajo a distancia y teletrabajo. Regulación laboral, procesal y de seguridad social; Teletrabajo transnacional*. *Revista Galega de Dereito Social*. Nº 18, 2023, ISSN-e 1696-3083. Disponível em <http://revistagalegadedereitosocial.gal/index.php/RGDS/article/view/172/382>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Microsoft. (2022). *Work Trend Index: Annual Report 2022 - Hybrid Work is Just Work. Are We Doing It Wrong?*

Miziara, Raphael. *A reforma trabalhista e o novo regime jurídico do teletrabalho*. *Revista Trabalhista* (Rio de Janeiro), volume 1, 2018.

Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2000). *Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force*. *Personnel Psychology*, 53(2)375-403.

MPV 927 (planalto.gov.br), Consultado em 20 de dezembro de 2023.

Negociação Coletiva em foco, n.º 1 (2020). *Teletrabalho no contexto da negociação coletiva*. Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Divisão de Promoção do Diálogo Social.

Nilles, Jack. *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura, 1997.

Nunes, Talita Camila Gonçalves. *O acidente de teletrabalho e a fiscalização da tecnologia da temática: aspectos e consequências do teleassédio moral e do teletrabalho escravo*. *Revista de Direito do Trabalho*, ano 42, v. 167, jan-fev. 2016.

Nunes Vicente, Joana. *A Pandemia e o Teletrabalho. Curso ministrado no Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho-IDET*. Coimbra: fev.2021.

Ouro, M. (2022). *O teletrabalho: uma análise comparativa do regime jurídico-laboral português e espanhol*. *Revista Jurídica Portucalense*.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*.

Palma Ramalho, Maria (2019). *Tratado de Direito do Trabalho: Parte IV- Contratos e Regimes Especiais*. Almedina.

Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre “Desafios do teletrabalho: organização do tempo de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e direito a desligar-se” (2021/C 200/01), *Jornal Oficial da União Europeia*.

Pazo Argibay, José Manuel. *Ley de Seguridad Social aplicable al teletrabajo transfronterizo. Una aproximación al acuerdo marco sobre teletrabajo transfronterizo em la EU, EEE y Suiza*. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, nº 170, 2023, ISSN 0213-0750. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9297175>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Phelps, E. S. (2006). *Rewarding Work: How to Restore Participation and Self-Support to Free Enterprise*. Harvard University Press.

Premsky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. *On the Horizon*, 9(5)1–6.

Ramalho, Maria do Rosário Palma. *Direito do Trabalho. 3ªed. - 2v.: Situações laborais individuais*. Coimbra: Almedina, 2010.

Rodríguez Escanciano, Susana. *El teletrabajo y sus fuentes de regulación con especial consideración para la autonomía colectiva*. *Revista Galega de Dereito Social*, nº 11, 2020, ISSN-e 1696-3083. Disponível em <http://revistagalegadedereitosocial.gal/index.php/RGDS/article/view/104/258>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Santiago, Cláudia; Wood JR., Thomaz; Braga, Beatriz Maria. *Como implantar o local de trabalho digital*. *GV-executivo*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 34-39, jan./abr. 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85517>. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Schreiber, Anderson. *Direitos da Personalidade*. São Paulo: Atlas, 2013.

Selma Penalva, Alejandra. *El accidente de trabajo em el teletrabajo*. *Notícias CIELO*, nº1, 2023. ISSN-e 2532-1226. Disponível em https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2023/01/selma_noticias_cielo_n1_2023.pdf. Consultado em 25 de setembro de 2024.

Sullivan, C. 2003, "What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking".
New Technology, Work & Employment.

Trujillo Pons, Francisco. *El control y la vigilancia del derecho a la desconexión digital en el trabajo. Seguridad y salud en el trabajo*, nº 110, 2022, p.50. ISSN 1886-6123. Disponible en [https://www.insst.es/documents/94886/175426/Revista+SST+-+N%C3%BAmero+110+\(versi%C3%B3n+pdf\).pdf](https://www.insst.es/documents/94886/175426/Revista+SST+-+N%C3%BAmero+110+(versi%C3%B3n+pdf).pdf). Consultado em 25 de setembro de 2024.

Torres García, Bárbara. *Los retos de la seguridad y la salud laboral ante la digitalización de la empresa*. Tese de doutoramento. Disponible em <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/31289>.

World Health Organization, *Coronavirus disease COVID-19 pandemic: Coronavirus disease (COVID-19)* (who.int)