



## EMPREGO

**Carreira** O regime misto de trabalho, presencial e remoto, é apontado como uma tendência de futuro. Mas comporta riscos, admitem os especialistas

# Vêm aí os trabalhadores híbridos



Portugueses não querem ser teletrabalhadores em permanência

FOTO GETTY IMAGES

---

TEXTOS CÁTIA MATEUS

---



**A** depois de controlada a pandemia, a maioria dos trabalhadores não quer voltar ao escritório nos mesmos moldes do passado. Um estudo conduzido pela plataforma de gestão de talento Peakon, e divulgado pela consultora de recrutamento Adecco, revela que 74% dos trabalhadores em todo o mundo que estiveram em trabalho remoto não querem voltar ao regime exclusivamente presencial, preferindo um modelo híbrido, repartido entre a casa e o escritório.

Psicólogos, recrutadores, economistas e investigadores reconhecem que, entre o teletrabalho permanente e o modelo misto, o último é a fórmula ideal, já que permite combater um dos principais riscos decorrentes do trabalho remoto: o isolamento dos profissionais. Ainda assim, o regime misto não está isento de riscos. Coloca grandes desafios em matéria de saúde mental, produtividade, proteção legal dos trabalhadores e até progressão na carreira e vai obrigar a repensar as práticas de gestão e o enquadramento jurídico laboral. A forma como o fizemos agora, dizem, será determinante para definir como iremos trabalhar no futuro.

Para Carla Rebelo, diretora-geral da Adecco Portugal, neste tempo de incerteza há uma coisa que é certa: “Não voltaremos a trabalhar como até aqui.” A especialista realça que “as pessoas passaram a considerar a possibilidade de trabalho remoto como um benefício básico, nem que seja apenas um ou dois dias por semana”.

### **51% QUEREM REGIME MISTO**

É o que comprova também o estudo divulgado esta semana pela consultora de recrutamento Hays, onde se conclui que para 51,2% dos trabalhadores portugueses o cenário ideal é irem dois a três dias por semana ao escritório e trabalhar os restantes a partir de casa. Um em cada cinco trabalhadores (19,4%) gostariam até de só ir ao escritório uma vez por semana e 10,2% preferem trabalhar integralmente a partir de casa. “O mercado ainda está em fase de adaptação, mas tudo parece indicar que soluções one-fits-all [o que serve a um serve a todos] não serão bem-sucedidas”, explica Paula Baptista, diretora-geral da Hays.

Até porque se ao teletrabalho permanente são imputados muitos riscos —

que vão desde o excessivo isolamento dos trabalhadores, a perda de criatividade resultante da menor interação entre pares, a maior morosidade nos processos de decisão —, o regime misto de trabalho também faz soar vários alarmes, tanto em matéria de saúde mental dos trabalhadores como de produtividade, progressão na carreira, direitos laborais ou até um eventual acentuar das desigualdades entre homens e mulheres no emprego. Mas vamos por partes.

No campo da saúde mental “não há grandes dúvidas de que o modelo misto de trabalho tem vantagens sobre um regime exclusivo de trabalho remoto”, admite a psicóloga Teresa Espassandim. “A forma como a pandemia impôs o trabalho remoto fez com que muitos profissionais percebessem que afinal não é assim tão simples”, diz. A psicóloga recorda que “há muitos profissionais que vivem sozinhos e para quem o contacto com os colegas, no escritório, é quase a única forma de socialização”. Para estes, reforça, a sensação de isolamento, ampliada pelo confinamento obrigatório, ajudou a firmar o modelo de trabalho misto como o mais benéfico.

Reconhece, contudo, que a transição regular entre o trabalho remoto e o presencial pode também ser prejudicial para o equilíbrio dos profissionais e gerar impactos na sua produtividade. Na verdade, alguns estudos internacionais sugerem que os profissionais que transitam entre o trabalho remoto e o presencial (num modelo idêntico de trabalho em espelho) têm maior dificuldade em criar rotinas, colaborar com equipas e até desempenhar as tarefas habituais. O problema agrava-se se as rotações forem próximas (com intervalos de dias ou semanais). A justificação é simples: “O trabalhador não tem tempo para mudar o chip e adaptar-se a uma forma diferente de trabalhar, a rotinas distintas”, explica Teresa Espassandim recorda: “Não é a mesma coisa trabalhar no escritório ou em casa.”

### **PREVISIBILIDADE É DETERMINANTE**

A psicóloga realça que “a previsibilidade é um fator de estabilidade, e esta impacta diretamente na produtividade dos profissionais e na sua saúde mental”. É por isso que um número crescente de especialistas tem demonstrado preocupação com os impactos a médio prazo de um regime misto de trabalho. “Sempre que um trabalhador está ansioso, instável ou inseguro, tem maior dificuldade em resolver problemas, concentrar-se e ser

produtivo”, diz, reforçando a importância de garantir que os trabalhadores se sentem plenamente protegidos e com os seus direitos assegurados seja qual for o seu regime de trabalho (ver texto ao lado). A saúde mental dos trabalhadores, reforça, “consegue-se com trabalho digno e de qualidade”.

E se é verdade que as condições de trabalho têm um impacto direto na produtividade, traduzi-lo em números não é fácil. Dizer em quanto é que o teletrabalho dos últimos meses aumentou ou diminuiu a produtividade dos portugueses e das empresas é conta que o economista João Cerejeira, professor da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, não arrisca fazer. Os dados disponíveis são ainda poucos, mas Cerejeira reconhece que “as perdas de produtividade são normais em qualquer processo de reorganização, como aquele que fomos forçados a fazer, e, em regra, são transitórias”. Para o economista, “o desafio é evitar que se tornem permanentes”.

Para isso é preciso olhar para as práticas atuais. É natural que alguns profissionais tenham visto a sua produtividade cair e admite que situações em que são chamados a adaptar-se com regularidade a rotinas distintas podem colocar desafios acrescidos. No entanto, defende que o teletrabalho ou o modelo misto trazem benefícios, desde que acautelados alguns princípios. “O que mostram os estudos, nomeadamente no Japão, é que em situações em que as deslocações para o trabalho são morosas a produtividade aumenta com o teletrabalho e que este permite também minimizar as tarefas supérfluas realizadas na empresa.” Por outro lado, “quando o teletrabalho se prolonga por muitas horas ou em horários desregulados, a produtividade diminui drasticamente”. É por isso que defende que é necessário refletir sobre os modelos de teletrabalho e o seu enquadramento, de modo a dar aos trabalhadores as condições necessárias para retirarem todos os benefícios do regime e diminuir os seus riscos. E não é o único.

Tiago Santos Pereira, coordenador da linha de investigação em teletrabalho do CoLabor, o Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social do ISCTE, tem dificuldade em admitir uma generalização dos modelos de trabalho remotos, lembrando que “só uma parcela da população ativa esteve em teletrabalho”. Apesar disso, reconhece que será necessário repensar os modelos de gestão para acomodar um regime que

“pode colocar sérios problemas em matéria de remuneração, progressão profissional, acesso a cargos de liderança, e até agravar a desigualdade entre homens e mulheres no emprego e na carreira se, de repente, a bem da conciliação familiar, se entender que as mulheres ficam maioritariamente a trabalhar a partir de casa”, aponta.

Isto porque, para o investigador, “a cultura empresarial nacional permanece muito vinculada ao presentismo. Os profissionais com maior poder de decisão continuam a estar muito no escritório. Quem não está é muitas vezes como se não existisse”. Para Tiago Santos Pereira, “o grande desafio de futuro será o de colocar as chefias a adotarem modelos de gestão baseados na autonomia e nos resultados, e não uma transposição para o trabalho remoto de modelos baseados no controle próximo”. Disto, diz, depende a forma como vamos trabalhar no futuro, seja em casa ou no escritório.

---

## TRABALHAR EM REGIME MISTO

---

### VANTAGENS

**Cooperação** Permite combater o isolamento do teletrabalho mantendo a ligação presencial à equipa

**Criatividade** A interação presencial com os pares estimula a criatividade

**Conciliação** Permite ao trabalhador conciliar a vida pessoal e profissional

---

### DESVANTAGENS

**Instabilidade** Dependendo do modelo de rotação definido, o regime híbrido pode gerar dificuldades na adaptação às diferentes rotinas laborais

**Produtividade** Não estar a 100% em nenhum regime tende a diminuir a produtividade

**Progressão** Trabalhadores híbridos podem ter maior dificuldade em aceder a cargos de liderança por não estarem sempre presentes

**Proteção** Regime misto pode colocar dificuldades na garantia dos direitos do trabalhador, por exemplo na comparticipação de despesas decorrentes de teletrabalho, seguros de trabalho e subsídios