

[leitor.expresso.pt](https://leitor.expresso.pt)

# Semanário | O trabalho presencial tem os dias contados

16-21 minutos



## INVESTIGAÇÃO TRABALHO

O trabalho presencial tem os dias contados



Com o fim do teletrabalho obrigatório, a 14 de junho, a maioria das empresas adotará um modelo híbrido, em que os funcionários continuarão em casa parte da semana. Os escritórios serão reinventados e muitos vão desaparecer

Textos Joana Pereira Bastos Ilustração Paulo Buchinho

A partir da próxima segunda-feira o teletrabalho deixará de ser obrigatório na generalidade do país, mas ao fim de mais de um ano de pandemia o mundo das empresas dificilmente voltará a ser o que era. Em muitos sectores, o trabalho à distância veio para ficar, mesmo que não a tempo inteiro. Vários inquéritos

que foram sendo realizados nos últimos meses revelaram que a maioria dos trabalhadores gostou do regime e quer mantê-lo, pelo menos parcialmente. E os empregadores também. O cenário de escritórios cheios de segunda a sexta-feira parece agora cada vez mais distante.

“Neste momento, todas as empresas estão a debater internamente que modelo de trabalho vão ter daqui para a frente e o modelo híbrido, que conjuga trabalho presencial e remoto, é a grande tendência, porque permite às organizações poupar custos no que diz respeito aos escritórios e aos trabalhadores poupar tempo de deslocação e melhorar o equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Não há regresso possível ao modelo anterior. É a mais dramática e profunda revolução do mundo do trabalho das últimas décadas”, assegura Amândio da Fonseca, chairman da EGOR, um dos principais grupos de Recursos Humanos em Portugal.

O movimento é global. Um pouco por todo o mundo, fala-se agora no fim do modelo de organização do trabalho como antes o concebíamos. Ainda na semana passada, a Comissão Europeia anunciou a intenção de fechar metade dos 50 edifícios de escritórios que ocupava em Bruxelas ao longo dos próximos anos, mantendo o teletrabalho como norma mesmo depois de terminar a pandemia.

O modelo híbrido, em que se trabalha em casa a maior parte dos dias, é o que terá maior adesão por parte das empresas

Por cá, o Governo traçou a meta de ter, até ao final da legislatura, 17.500 trabalhadores da Administração Pública (25% dos que têm funções compatíveis) a trabalhar a partir de casa, a tempo total ou parcial. E no privado a tendência é ainda maior. O Expresso contactou dez das maiores empresas em

Portugal e nenhuma equaciona voltar a estabelecer como regra o trabalho presencial (ver caixa).

“Nos sectores em que ficou demonstrado que o teletrabalho é possível e produtivo, não haverá um retorno ao trabalho presencial. O modelo híbrido, em que as pessoas trabalham em casa a maior parte dos dias e vão aos escritórios uma ou duas vezes por semana, é o que terá maior adesão por parte das empresas, porque permite manter os benefícios do teletrabalho e, ao mesmo tempo, preservar momentos de encontro entre as pessoas, que são muito importantes para o espírito de equipa”, acredita Luís Miguel Ribeiro, presidente da Associação Empresarial de Portugal (AEP).

É também esse o desejo da maioria dos trabalhadores por conta de outrem. Segundo um inquérito nacional realizado no final do ano passado pelo Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social (CoLABOR), 53% gostariam de ficar em teletrabalho pelo menos um ou até vários dias por semana. Só 13% gostariam de fazê-lo a tempo inteiro, quase tantos como os que preferiam nunca trabalhar a partir de casa (15%). “Genericamente, os trabalhadores apreciam aspetos no teletrabalho como a maior autonomia na organização do tempo e a melhoria na conciliação da vida pessoal e profissional, mas também dizem sentir falta de alguma sociabilidade com os colegas. Por isso, a preferência dominante vai para um regime misto”, explica Tiago Santos Pereira, investigador do CoLABOR. Dois a três dias por semana em casa é considerada a solução ideal.

### Os novos escritórios

Com a maioria dos colaboradores a trabalhar à distância grande parte do tempo, as empresas acabam por precisar de menos

espaço físico para estar instaladas. “Muitas já estão a repensar os seus escritórios, uma vez que o novo modelo mostrou que podem reduzir áreas, o que significa reduzir custos”, revela o presidente da AEP. Assim, várias firmas, sobretudo de pequena e média dimensão, estão agora a alienar as suas instalações, optando, em alternativa, por arrendar, um ou dois dias por semana, um espaço num centro de cowork onde possam realizar periodicamente reuniões de equipa.

A nova tendência fez disparar o aluguer destes espaços. Só desde janeiro, o Ávila Spaces, um dos mais antigos e maiores centros de cowork em Portugal, registou um aumento de quase 40% da procura por parte de empresas com mais de 30 colaboradores.

Muitas grandes empresas também admitem reduzir as instalações ou, pelo menos, redesenhá-las profundamente para se adaptarem ao novo paradigma. A ideia é que os trabalhadores realizem em casa as tarefas mais individuais e autónomas, deixando para os dias de trabalho presencial as tarefas coletivas e atividades de natureza mais recreativa, que fomentem a partilha de experiências e a interação entre colegas.

Muitas empresas vão reduzir área de escritório, libertando milhares de m<sup>2</sup>. Haverá uma revolução nas cidades

Nesse sentido, a tendência aponta para uma redução do número de postos de trabalho individuais, que vão funcionar sobretudo em regime de rotatividade e sem lugar definido, e para uma ampliação das zonas comuns, destinadas a trabalho de equipa.

“Muitas empresas estão a redesenhar os seus espaços de trabalho, transformando-os em espaços sociais e colaborativos

mais atrativos. Os escritórios deixarão de ser espaços de mera conveniência e passarão a ser espaços de experiência, que respondam aos anseios e desejos dos seus colaboradores. Têm de se tornar suficientemente apelativos para que o colaborador se sinta atraído pelo escritório, que compete com o conforto do lar”, explica Mariana Rosa, da consultora JLL Portugal.

Agora a ser renovada, a sede da Nestlé, em Oeiras, é exemplo disso. Segundo a diretora de Recursos Humanos, Maria do Rosário Vilhena, “o novo campus reflete a visão de que o local de trabalho deixa de ser apenas um escritório”, para se transformar num espaço “onde a vida profissional e pessoal se integram” e num local de convívio, onde os colegas possam ter reuniões, mas também ter aulas de ioga ou usar a horta (ver caixa).

### Um cowork em cada bairro

Só na Grande Lisboa, os escritórios ocupam 4,2 milhões de metros quadrados e parte desta imensa área poderá, em breve, vir a ficar desocupada. Por isso, “a mudança nos hábitos de trabalho vai também obrigar a uma revolução da cidade”, frisa Nuno Grande, arquiteto e professor na Universidade de Coimbra. Nas últimas décadas, criaram-se áreas exclusivamente de escritórios no centro da cidade e outras só para habitação, sobretudo nas periferias, o que “tornou a cidade desunificada, com as pessoas a dormirem num sítio e a trabalharem noutra, obrigando a mais movimentos pendulares, trânsito, poluição e desgaste mental”.

A pandemia, no entanto, veio pôr em causa esse modelo, ao acelerar o teletrabalho. Mas a verdade é que muitas casas não estão preparadas para a nova realidade e são apertadas para

albergar um escritório, pelo que “faz sentido criar espaços de coworking nos bairros”, diz. Em muitos condomínios poderão também ser criados espaços partilhados de trabalho para os moradores, “reconvertendo um armazém, um logradouro ou uma garagem, por exemplo”, enquanto que a construção de novos prédios já deverá passar a prever esta valência. “Estas metodologias híbridas — que conjugam habitação e escritórios — vão ser muito exploradas pelo mercado imobiliário”, acredita o arquiteto.

Por outro lado, muitos escritórios serão reconvertidos em habitação, fazendo a cidade ganhar moradores, que nos últimos anos tinham sido empurrados para a periferia. “Podemos assistir a um renascimento urbano”, confia.

Com Raquel Albuquerque

## O QUE VÃO FAZER AS EMPRESAS

Liberty Seguros

Em março deste ano, anunciou a adoção de forma definitiva do regime de teletrabalho, que reuniu a preferência de 99% dos funcionários. O objetivo é fazer a transição para um modelo de negócio 100% digital. Ainda assim, quem quiser poderá passar até dois dias por semana no escritório. “As portas vão continuar abertas”, sobretudo para reuniões de equipa, formações e atividades de team building. A empresa ganha em eficiência e os trabalhadores poupam em tempo e custos de deslocação, diz a seguradora. Todos os colaboradores que ficam neste regime terão um subsídio de €55/mês para atenuar as despesas que possam estar relacionadas com o trabalho, como o aumento da conta de eletricidade. No início da pandemia, quando todos passaram para casa, cada um recebeu €460 para criar um espaço de trabalho na sua habitação, a que

acresceram mais €200 para cobrir outras eventuais despesas.

## EDP

A decisão já está tomada: depois da pandemia, todos os trabalhadores com funções compatíveis (cerca de 70% do total) poderão continuar a trabalhar em casa dois dias por semana, tendo de ir ao escritório apenas nos outros três. Segundo a empresa, um inquérito interno que contou com mais de 6000 respostas “deixou bem patentes as vantagens deste modelo” híbrido: a produtividade em teletrabalho foi considerada alta e os funcionários adaptaram-se bem, embora afirmando sentir falta da interação social com os colegas.

## Sonae

Mais de 6 mil funcionários estão em teletrabalho desde o ano passado. Antes da pandemia, a empresa já permitia aos que tivessem funções compatíveis trabalhar a partir de casa um dia por semana. Agora, quando houver um regresso à normalidade, admite implementar “modelos de trabalho ainda mais flexíveis”. Estão em estudo “diferentes cenários”, entre os quais dois dias em casa e três no escritório, ou vice-versa, ou a aplicação de um “formato espelho”, em que os colaboradores ficam, alternadamente, uma semana/quinzena em casa e outra nas instalações da empresa. Mas está também a ser avaliada a possibilidade de trabalho integralmente remoto. Perante estas mudanças, a Sonae admite que poderá haver alterações na organização dos próprios escritórios.

## GALP

Há um ano que cerca de 2000 funcionários da petrolífera, que representam 54% do total, estão em trabalho remoto. Um inquérito interno realizado no primeiro confinamento revelou que 92% estavam satisfeitos com esse regime e 77% gostariam

de assim continuar, pelo menos parcialmente. Relativamente ao pós-pandemia, a empresa admite “vir a adotar um modelo tendencialmente híbrido”. Caso avance, os escritórios da Galp “sofrerão naturais adaptações”, apostando na criação de mais espaços para trabalho em equipa.

### Nestlé

Desde 2017 que a empresa permitia a opção do teletrabalho, que se tornou regra a partir do primeiro confinamento. Desde aí que estão em casa todos os 1300 trabalhadores com funções compatíveis. No pós-pandemia, a Nestlé voltará a adotar um modelo misto, que conjuga trabalho presencial e à distância e que, segundo um inquérito interno, 95% dos funcionários dizem preferir. Cada um poderá gerir o seu horário e local de trabalho e não será definido um número mínimo de dias de presença na empresa. As instalações estão agora a ser renovadas para que deixem de “ser apenas um escritório”, mas um local onde a vida profissional e pessoal possam integrar-se. Deixará de haver gabinetes e será possível levar os filhos ou os animais de estimação para a empresa, trabalhar ou reunir no jardim, ter aulas de ioga ou usar a horta.

### Microsoft Portugal

Todos os 1300 colaboradores estão em teletrabalho desde março de 2020. Antes da covid, a empresa já permitia aos interessados trabalhar à distância, um regime que diz ter “mostrado resultados muito positivos” para ambas as partes. Quando terminar a pandemia, a tecnológica vai “continuar num modelo de trabalho híbrido e flexível”, que trará de novo “momentos de cultura de empresa”, mantendo os benefícios do trabalho remoto.

### Vodafone



96% dos colaboradores da Vodafone estão a trabalhar a partir de casa e assim vão permanecer pelo menos até dia 17 de setembro. A partir daí, a empresa adotará um modelo híbrido, que conjugará trabalho remoto e presencial, não estando ainda definido quantos dias por semana os trabalhadores ficarão em cada regime.

### Santander

Quase 80% dos funcionários dos serviços centrais estão em teletrabalho e, segundo um inquérito interno, mais de 2/3 gostariam de ficar num regime misto. O regresso progressivo ao escritório ainda não tem data marcada e a empresa aguarda a legislação que está a ser preparada sobre teletrabalho para tomar uma decisão quanto ao modelo que virá a adotar.

### Accenture

Desde o primeiro confinamento que os quase 4000 colaboradores estão a trabalhar a partir de casa. Um estudo realizado pela consultora revelou que 83% preferem um modelo híbrido, com a possibilidade de trabalhar à distância entre 25% e 75% do tempo. É esse modelo que passará a vigorar e que a empresa acredita ser o que promove “relações de trabalho mais fortes” e que mais facilita aos trabalhadores a gestão dos desafios de saúde mental. “A principal lição que a pandemia trouxe ao mundo do trabalho é que hoje não somos reféns de um espaço para podermos tirar o melhor partido do nosso talento. Cada vez mais, as pessoas podem acrescentar o seu valor a partir de qualquer parte do mundo”, frisa a diretora de Recursos Humanos, Ana Bernardes.

### KPMG Portugal

Praticamente a totalidade dos 1200 colaboradores desta consultora estão em teletrabalho, estando neste momento a ser

estudado um regime misto para ser implementado a partir de setembro. O cenário de voltar ao modelo pré-pandemia, que tinha como regra o trabalho presencial, já está excluído.

## TRÊS PERGUNTAS A

António de Sousa Uva

Especialista em Medicina do Trabalho

Quais são os benefícios e os riscos do teletrabalho?

Ao trabalhar em casa poupa-se tempo em deslocações, a pessoa pode gerir melhor as suas pausas e usá-las para adiantar alguma tarefa doméstica, por exemplo, ganhando tempo para si ou para a família. O grande problema é que o teletrabalho quase sempre se traduz num acréscimo de muitas horas de trabalho por semana, porque dificulta o chamado “direito a desligar”. Quando se está a trabalhar presencialmente é mais fácil “cortar”: a pessoa sai do escritório, “desliga” e volta a “ligar” no dia seguinte. Em casa, é mais difícil. Pode-se sempre responder a mais um e-mail, adiantar mais um relatório, fazer mais um telefonema e isso pode gerar mais stresse e ansiedade. Por outro lado, muitas pessoas precisam de suporte social, do convívio com os colegas, do ritual do café e da partilha de experiências. Sobretudo para as que vivem sozinhas, só trabalhar em casa pode ser um fator de isolamento e solidão.

Qual é o modelo ideal?

Na maioria dos casos, o teletrabalho a tempo inteiro não é bom, nem sequer para as próprias empresas, porque não é possível promover e fortalecer a cultura organizacional se as pessoas não estiverem juntas periodicamente. O ideal é um modelo misto, em que se trabalha uns dias no escritório e outros em casa. Quantos, depende muito das pessoas e da atividade. Mas

tem de ser sempre por acordo entre as partes e há muitos aspetos que têm de ser acautelados, nomeadamente em termos legais e de saúde ocupacional.

Quais?

Não faz sentido que a pessoa que trabalha em casa tenha de pagar a eletricidade, a internet ou uma cadeira adequada para trabalhar, por exemplo. Sabemos que uma grande percentagem de pessoas que trabalham em casa não têm boas condições para o fazer. Trabalham sentadas no sofá, em cima da cama ou em cadeiras que não são adequadas, o que vai provocar, muito provavelmente, um aumento das lesões músculo-esqueléticas. Cabe às empresas garantir que as pessoas têm essas condições. Em muitos países europeus, se a pessoa ficar a trabalhar à distância há uma equipa que faz a transposição do seu posto de trabalho para casa ou é dado um plafond para que possa comprar o equipamento de que precisa. Cá, ainda não está nada regulado. E muitos patrões aproveitaram-se disso.