

Guia para estabelecer uma **ORGANIZAÇÃO**

do **TEMPO** de **TRABALHO**

EQUILIBRADA



Organização
Internacional
do Trabalho

100
1919-2019



Guia para estabelecer uma organização do tempo de trabalho equilibrada

Copyright © Organização Internacional do Trabalho 2019

Primeira edição 2019

As publicações do *Bureau* Internacional do Trabalho gozam da proteção dos direitos de autor ao abrigo do Protocolo n.º 2 da Convenção Universal sobre Direitos de Autor. Não obstante, podem ser reproduzidos pequenos excertos sem autorização, desde que a fonte seja indicada. Os pedidos para obtenção dos direitos de reprodução ou tradução devem ser dirigidos a *ILO Publications (Rights and Licensing)*, *International Labour Office*, CH-1211 Genebra 22, Suíça, ou por correio eletrónico: rights@ilo.org. O *Bureau* Internacional do Trabalho acolhe com agrado estas solicitações.

As bibliotecas, instituições e outros utilizadores registados numa organização de direitos de reprodução podem fazer cópias de acordo com as licenças que lhes foram emitidas para essa finalidade. Visite www.ifrro.org para encontrar a organização de direitos de reprodução do seu país.

Guia para estabelecer uma organização do tempo de trabalho equilibrada
Organização Internacional do Trabalho – Genebra, 2020

ISBN 978-972-704-442-9 (web pdf)

Também disponível em inglês: *Guide to developing balanced working time arrangements* ISBN 978-92-2-133239-8 (impresso); ISBN 978-92-2-133240-4 (web pdf); ISBN 978-92-2-133241-1 (epub) e ISBN 978-92-2-133242-8 (mobi)

A tradução e edição desta publicação só foi possível com o financiamento do Governo de Portugal através do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

As designações constantes das publicações da OIT, que estão em conformidade com a prática seguida pelas Nações Unidas, e a apresentação do material nelas contido, não significam a expressão de qualquer juízo de valor por parte do *Bureau* Internacional do Trabalho em relação ao estatuto jurídico de qualquer país, zona ou território ou das suas autoridades, ou à delimitação das suas fronteiras.

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos assinados, nos estudos e noutros contributos, continua a ser exclusiva dos seus autores, pelo que a sua publicação não constitui uma aprovação por parte do *Bureau* Internacional do Trabalho das opiniões expressas nos mesmos.

A referência a nomes de empresas, produtos ou procedimentos comerciais não implica a sua aprovação pelo *Bureau* Internacional do Trabalho e o facto de não se mencionar uma determinada empresa, produto ou processo comercial não constitui um sinal de desaprovação.

Podem ser obtidas informações sobre as publicações e os produtos digitais da OIT em: www.ilo.org/publns.

Agradecimentos

O Guia para estabelecer uma organização do tempo de trabalho equilibrada é a culminação de quase duas décadas de investigação e assistência técnica da OIT sobre como desenvolver e implementar a organização do tempo de trabalho de uma forma benéfica tanto para os trabalhadores como para os empregadores. Foi sobretudo desenvolvido por Jon Messenger, líder da equipa do Grupo para a Condições de Trabalho e perito técnico da OIT em matéria de tempo de trabalho, tendo contado com o substancial apoio técnico de Paul Wallot, responsável técnico. Shervin Tadi, perito em comunicações externas, prestou uma assistência inestimável na reestruturação da apresentação do Guia para o tornar visualmente mais apelativo e de mais fácil utilização para um público empresarial. A Secção 3 foi preparada pela OIT com base em publicações anteriores da OIT, nomeadamente as elaboradas por Akima Hamandia-Güldenbergl. Por último, mas certamente não menos importante, Anne Drougard forneceu apoio administrativo essencial com a edição, formatação e controlo da qualidade na preparação e produção da versão final do Guia. Os autores gostariam também de agradecer o apoio e orientação contínuos de Philippe Marcadent, Chefe da Divisão de Mercados de Trabalho Inclusivos, Relações Laborais e Condições de Trabalho, no desenvolvimento do presente Guia.

Índice

1. Introdução	1
2. Princípios orientadores para desenvolver uma OTT «equilibrada»: As cinco dimensões do tempo de trabalho digno	3
2.1 Tempo de trabalho compatível com a saúde	4
2.2 Tempo de trabalho produtivo	5
2.3 Tempo de trabalho que respeita a família	6
2.4 Promoção da igualdade de género através do tempo de trabalho	6
2.5 Opção e influência em relação ao tempo de trabalho	7
3. Como estruturar as diferentes modalidades de OTT	11
3.1 Trabalho suplementar (horas extraordinárias)	11
3.2 Trabalho por turnos, incluindo trabalho noturno e trabalho ao fim de semana	13
3.3 Organização do trabalho a tempo parcial, incluindo trabalho partilhado	17
3.4 Horários desfasados	21
3.5 Semanas de trabalho concentrado	23
3.6 Regimes de média de horas, incluindo horas anualizadas	25
3.7 Regimes de horário flexível e contas de poupança de horas («banco de horas»)	27
3.8 Partilha de trabalho	30
4. Como conceber e implementar uma OTT de forma colaborativa	35
Passo 1: Identificação	36
Passo 2: Conceção	40
Passo 3: Planemento	43
Passo 4: Implementação	46
5. Conclusão	49
Notas	51
Anexo I: Glossário de termos e conceitos essenciais	53

Figuras

Figura 1. As cinco dimensões do tempo de trabalho digno.....	3
Figura 2. O que FAZER e NÃO FAZER para alcançar um sistema equilibrado de trabalho por turnos	15
Figura 3. Domínios de políticas - chave para promover o trabalho a tempo parcial de qualidade.....	18
Figura 4. Exemplos de horário de trabalho concentrado.....	23
Figura 5. O «processo» para implementar novas modalidades de OTT.....	35
Figura 6. Questões essenciais para a conceção de uma nova OTT.....	41

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) desenvolveu o conceito de «trabalho digno» que envolve a promoção de oportunidades para que mulheres e homens tenham um trabalho digno e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana, tendo em vista a diminuição das diferenças que existem entre as aspirações das pessoas em relação ao seu trabalho e as atuais situações de trabalho. A melhoria dos aspetos relacionados com o tempo de trabalho constitui um importante passo da OIT para o trabalho digno.

O tempo de trabalho foi o tema da primeira norma internacional do trabalho, a Convenção (n.º 1) sobre a Duração do Trabalho (Indústria), de 1919, e continua a ser fundamental no trabalho da OIT. Ao longo dos anos, a OIT adotou normas internacionais do trabalho sobre uma série de questões relacionadas com o tempo de trabalho, incluindo normas sobre a limitação da duração do trabalho, períodos de descanso diários e semanais, férias anuais pagas, proteção para o trabalho noturno e o princípio de igualdade de tratamento para os trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial.

A regulamentação do tempo de trabalho é uma das mais antigas preocupações da legislação laboral. Ainda no século XIX, foi reconhecido que a duração excessiva do trabalho constituía um perigo para a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras e das suas famílias.

As novas tendências económicas surgidas nas últimas décadas favoreceram a emergência de horários de trabalho cada vez mais diversificados, descentralizados e individualizados. Conduziram igualmente a maiores tensões entre as necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras e requisitos económicos das empresas. Estes desenvolvimentos incluem o recurso acrescido a determinadas condições de trabalho: relações de emprego baseadas nos resultados, a divisão do tempo de trabalho em segmentos mais pequenos e a expansão do horário de funcionamento e de abertura das lojas em direção a uma economia «24-7». O tempo de trabalho, também, é uma questão-chave nas cadeias de abastecimento globais. As pressões competitivas e as práticas comerciais conduzem com frequência a uma duração do trabalho excessiva com muitas horas extraordinárias.¹

A primeira Convenção da OIT, adotada em 1919, limitou a duração do trabalho e estipulou períodos de descanso adequados para os trabalhadores e trabalhadoras. Hoje, as normas da OIT sobre o tempo de trabalho proporcionam o quadro para a duração do trabalho, os períodos de descanso diários e semanais e as férias anuais.

Estas novas realidades suscitaram preocupações no que se refere às desigualdades sociais relacionadas com o tempo de trabalho, nomeadamente de género, a capacidade de os trabalhadores e trabalhadoras conciliarem a sua atividade profissional remunerada com a vida pessoal e

as responsabilidades familiares, e a relação entre o tempo e a duração do trabalho, os períodos de descanso e as atividades sociais. Tendo em vista a melhoria das condições de trabalho em todo o mundo, as questões relativas ao tempo de trabalho têm de ser abordadas a diversos níveis para eliminar as «disparidades» entre as horas de trabalho realmente efetuadas e as que eles desejariam bem como para promover a sustentabilidade das empresas. Estas situações incluem trabalhadores e trabalhadoras que: têm horários de trabalho prolongados numa base regular, trabalham a tempo parcial e preferiam trabalhar mais horas para aumentar os seus rendimentos ou trabalhadores e trabalhadoras mais preocupados com a organização do tempo de trabalho do que com o número de horas trabalhadas (trabalhar à noite, durante o fim de semana, ou em horários de trabalho irregulares, imprevistos e rotativos).

Uma Organização de Tempo de Trabalho (OTT) equilibrada pode beneficiar as empresas de muitas formas, nomeadamente:

- aumento da produtividade;
- diminuição das taxas de absentismo e de rotatividade do pessoal;
- melhoria das atitudes e da motivação dos trabalhadores e trabalhadoras;
- maior sustentabilidade.

O presente Guia foi concebido para fornecer aos trabalhadores e trabalhadoras, empregadores e governos informações práticas que podem ser usadas para desenvolver uma OTT «equilibrada», mutuamente benéfica para trabalhadores e trabalhadoras e empresas. Visa explicar o conceito de OTT, nas suas modalidades mais usadas, e inclui uma orientação prática passo a passo sobre quando e como estas podem ser implementadas.

Como utilizar este Guia

O *Guia para estabelecer uma organização de tempo de trabalho equilibradas (OTT)* destina-se a servir de ferramenta para qualquer empresa, particularmente empresas de média ou grande dimensão, para o utilizarem quando considerarem implementar uma nova OTT ou alterar a existente.

A secção 2 do presente Guia identifica os princípios orientadores para o desenvolvimento de uma OTT equilibradas e analisa cinco dimensões fundamentais necessárias para integrar o tempo de trabalho digno numa empresa. A secção 3 proporciona uma abordagem prática para a implementação do tempo de trabalho digno e analisa as modalidades de OTT modernas. Por fim, a secção 4 apresenta sugestões concretas e práticas sobre como estruturar e implementar as modalidades de OTT (horários de trabalho) em consonância com os princípios de «tempo de trabalho digno».

É importante assinalar que a variedade de horários de trabalho que existe pode ser benéfica tanto para os trabalhadores e trabalhadoras como para os empregadores. A OTT adequada para uma empresa e os seus trabalhadores e trabalhadoras pode variar consideravelmente e irá depender das circunstâncias de cada uma das empresas. Ao introduzir uma nova OTT ou ao alterar uma existente, é de extrema importância realizar uma análise abrangente das necessidades da empresa e dos trabalhadores e trabalhadoras.

2

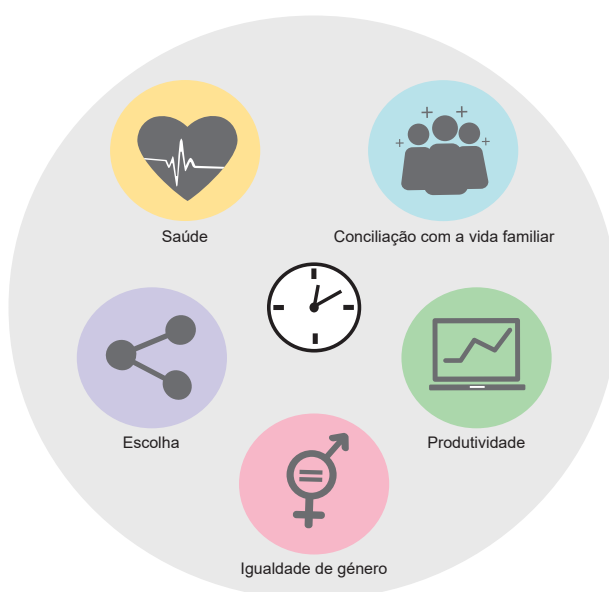
Princípios orientadores para desenvolver uma OTT «equilibrada»: As cinco dimensões do tempo de trabalho digno

Com base nas normas internacionais do trabalho relacionadas com o tempo de trabalho (por exemplo, duração do trabalho, descanso semanal, férias anuais pagas, trabalho noturno, trabalho a tempo parcial, trabalhadores e trabalhadoras e com responsabilidades familiares) e nas conclusões de investigações recentes em matéria de tempo de trabalho e os seus efeitos, a OIT identificou cinco dimensões significativas de trabalho digno na área do tempo de trabalho, ou «tempo de trabalho digno».

As cinco dimensões centram-se em:

- promover a saúde e a segurança;
- aumentar a produtividade e a sustentabilidade das empresas;
- ser «favorável à família» e melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal;
- promover a igualdade de género; e
- proporcionar aos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras um grau de opção e influência no que respeita às suas horas de trabalho.

Figura 1: As cinco dimensões do tempo de trabalho digno



Estas cinco dimensões de «tempo de trabalho digno» proporcionam a base para desenvolver uma OTT (também referida como horários de trabalho) que possa equilibrar as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras com os requisitos das empresas.



2.1 Tempo de trabalho compatível com a saúde

De uma forma geral, os empregos em que os trabalhadores e trabalhadoras têm de efetuar regularmente longas horas de trabalho bem como os horários de trabalho atípicos, tal como o trabalho noturno, não recolhem a sua preferência uma vez que apresentam riscos para a sua saúde e segurança no local de trabalho.² Os efeitos dos horários de trabalho prolongados e/ou atípicos não se limitam aos trabalhadores e trabalhadoras individualmente, mas afetam também as suas famílias e a sociedade em geral;³ representam igualmente um custo elevado para as empresas, por exemplo, devido às taxas de acidentes mais altas no local de trabalho.⁴

A proteção da saúde através de limitações à duração do trabalho está subjacente à Convenção (n.º 1) sobre a duração do Trabalho (Indústria), de 1919 e à Convenção (n.º 30) sobre a duração do trabalho (Comércio e Escritórios), de 1930, enfatizando ambas a necessidade de limitar a duração normal do trabalho (com algumas exceções). O princípio fundamental subjacente a esta dimensão de «tempo de trabalho digno» é que os horários de trabalho nocivos à saúde dos trabalhadores e trabalhadoras não devem ser um meio de melhorar a rentabilidade de uma empresa. Este é também um princípio subjacente à Diretiva da União Europeia (UE) relativa ao tempo de trabalho.

Um crescente conjunto de provas sublinha os efeitos adversos dos horários de trabalho prolongados regulares na saúde humana e na segurança no local de trabalho. A investigação indica que os horários prolongados regulares produzem efeitos negativos a curto e a longo prazo. As reações agudas envolvem respostas psicológicas, como o aumento dos níveis de *stress*, fadiga e distúrbios do sono, além de hábitos de vida não saudáveis, como fumar,

Benefícios de uma organização saudável do tempo de trabalho para os trabalhadores e trabalhadoras e as empresas

- Redução dos níveis de *stress*
- Melhores hábitos de sono e estilos de vida
- Menor risco de doenças cardiovasculares, distúrbios gastrointestinais e reprodutivos, distúrbios músculo-esqueléticos, infeções crónicas e doenças mentais
- Menos acidentes e lesões no local de trabalho
- Melhoria da produtividade
- Maior satisfação e motivação no trabalho
- Menores taxas de absentismo e de rotatividade do pessoal

abusar do álcool, uma dieta irregular e falta de exercício. Os efeitos a longo prazo incluem uma incidência crescente de doenças cardiovasculares, distúrbios gastrointestinais e reprodutivos, distúrbios músculo-esqueléticos, infecções crônicas e doenças mentais.^{5, 6, 7} Além destas implicações na saúde, é claro que os horários de trabalho que envolvem regularmente muitas horas diminuem a segurança no local de trabalho, pois o risco de acidentes de trabalho e de lesões é mais elevado com o aumento da duração do horário de trabalho - uma situação dispendiosa para as empresas e que pode ser facilmente evitada.⁸

Os horários prolongados regulares (isto é, trabalhar normalmente mais de 48 horas por semana) têm efeitos adversos na saúde da força de trabalho, na segurança no local de trabalho e na produtividade de cada trabalhador, assim como no desempenho da empresa como um todo.⁹ Os trabalhadores e trabalhadoras que trabalham horas excessivas regularmente apresentaram uma produtividade horária reduzida devido a uma maior fadiga e os que têm horários de trabalho prolongados e/ou cargas de trabalho pesadas comunicaram uma diminuição da satisfação e da motivação no trabalho e elevadas taxas de absentismo e de rotatividade do pessoal. Estes fatores acabam por resultar em custos adicionais de recrutamento e formação para os empregadores.

O tempo de trabalho deve ser estruturado de modo a promover a saúde e a segurança. As políticas necessárias incluem: limites à duração diária e semanal do trabalho, em consonância com as Convenções (n.º 1) e (n.º 30) da OIT; períodos mínimos de descanso em conformidade com as Convenções (n.º 14) e (n.º 106) da OIT sobre o descanso semanal; proteção para o trabalho noturno em consonância com as Convenções da OIT sobre o trabalho noturno (mais recentemente, a Convenção (n.º 171)); e também salários adequados, particularmente um salário que seja suficiente para satisfazer as despesas de subsistência básica.



2.2 Tempo de trabalho produtivo

O «tempo de trabalho digno» é também tempo de trabalho produtivo. À medida que um número crescente de empresas estão a reconhecer que a promoção de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal dos seus trabalhadores e trabalhadoras é mais do que a «coisa certa» a fazer, pode servir também como uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho individual e organizacional. Há evidências de longa data que associam a redução dos horários de trabalho prolongados a uma maior produtividade (produção por hora de trabalho). Estes ganhos na produtividade resultam não só de fatores psicológicos, como uma menor fadiga, mas também de uma melhoria das atitudes e na motivação dos trabalhadores e trabalhadoras.¹⁰

Melhorar a OTT pode ter efeitos de melhoria da produtividade, que são semelhantes aos efeitos dos salários de eficiência (salários superiores aos do equilíbrio do mercado). Com estas alterações, os trabalhadores e trabalhadoras têm mais tempo para descansar e recuperar do trabalho. Assim, a sua saúde física e mental melhora e estão mais alerta durante as horas de trabalho, melhorando conseqüentemente a sua produtividade e desempenho ge-

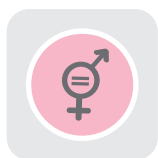
ral. Existem evidências empíricas substanciais de que as reduções dos horários de trabalho prolongados - normalmente associados a alterações na organização do trabalho, métodos de produção e fatores semelhantes - resultaram em ganhos de produtividade ao longo dos anos.¹¹ Como as longas horas de trabalho estão associadas ao absentismo, a redução dos horários de trabalho prolongados pode também proporcionar às empresas o benefício de um menor absentismo.^{12, 13.}



2.3 Tempo de trabalho que respeita a família

A terceira dimensão do «tempo de trabalho digno» é proporcionar aos trabalhadores e trabalhadoras o tempo e a flexibilidade de que necessitam para as suas vidas pessoais, incluindo cuidar das responsabilidades familiares, em consonância com o princípio estabelecido na Convenção da OIT (n.º 156) relativa à igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores dos dois sexos: trabalhadores com responsabilidades familiares, de 1981. As medidas de tempo de trabalho necessitam, sobretudo, de serem concebidas para facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, de modo a permitir que todos os trabalhadores - mulheres e homens - tenham tempo suficiente para as suas vidas pessoais diariamente. Ao permitir que as pessoas ajustem de um modo flexível os seus horários de trabalho para satisfazerem as suas obrigações pessoais, o tempo de trabalho «favorável à família» irá beneficiar os trabalhadores e trabalhadoras e as suas famílias, assim como a sociedade como um todo.

O número de horas que uma pessoa trabalha é um dos fatores mais importantes para determinar se o emprego é compatível com as responsabilidades familiares e vidas pessoais. Por exemplo, investigações recentes concluíram que há duas condições de trabalho fundamentais que reduzem a compatibilidade entre o trabalho e a vida pessoal: a duração excessiva semanal do trabalho e os horários de trabalho «atípicos» - fim da tarde, noite e fins de semana.¹⁴ Tanto o horário de trabalho «inflexível» como a limitação de tempo para cuidar dos filhos reforçam a divisão tradicional do trabalho «homem ganha-pão - mulher dona de casa» nos agregados familiares e criam dificuldades para combinar o trabalho remunerado e as tarefas domésticas. Além disso, os horários de trabalho atípicos - fim da tarde, noite e fins de semana, assim como as variações imprevisíveis do tempo de trabalho, aumentam a probabilidade de homens e mulheres relatarem conflitos entre trabalho e família.¹⁵ É importante que a OTT permita algum ajustamento das horas de trabalho de acordo com as necessidades individuais dos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras, sem afetar negativamente o desempenho na empresa - e talvez até melhorá-lo.



2.4 Igualdade de gênero através do tempo de trabalho

A quarta dimensão do «tempo de trabalho digno» implica usar o tempo de trabalho como uma ferramenta para promover a igualdade de gênero. A igualdade de oportunidades e de tratamento entre mulheres e homens no mundo do trabalho é um princípio estabelecido

em diversas normas internacionais do trabalho, em especial na Convenção (n.º 111) sobre a discriminação (emprego e profissão), de 1958 e na Convenção (n.º 100) sobre a igualdade de remuneração, de 1951. Ambas as Convenções da OIT estabelecem a eliminação da discriminação no emprego e profissão, incluindo a discriminação com base no sexo, como um princípio fundamental, um princípio que permanece hoje no cerne da Agenda para o Trabalho Digno da OIT. O objetivo geral de promover a igualdade de género necessita de ser aplicado na área do tempo de trabalho e integrado na gama integral de políticas e práticas existentes nesta matéria tendo em vista assegurar que as políticas e as práticas concebidas para promover outros objetivos não têm inadvertidamente um impacto negativo na igualdade de género.

Não obstante a presença crescente de mulheres na força de trabalho, a segregação de género no mercado de trabalho, bem como a divisão de género do trabalho na sociedade, é uma característica persistente em quase todos os países.^{16, 17} Nos países industrializados e nos países em desenvolvimento, as mulheres ainda realizam a maioria das tarefas domésticas e do trabalho de cuidados, enquanto que são poucos os homens que reduzem significativamente as suas horas de trabalho remuneradas para assumir essas responsabilidades.¹⁸ Esta situação pressiona muitas vezes as mulheres para uma OTT/horários de trabalho compatíveis com os seus compromissos familiares, tais como trabalho a tempo parcial ou inclusivamente horários ao fim de semana ou à noite.

Alguns fatores específicos do tempo de trabalho, como os horários de trabalho prolongados ou imprevisíveis, irão provavelmente aumentar a segregação de género no emprego ao criar barreiras à entrada no mercado de trabalho e à progressão na carreira às pessoas com estas responsabilidades de cuidados.¹⁹ Para promover a igualdade entre homens e mulheres, as políticas de tempo de trabalho devem, conseqüentemente, fazer a sua parte para permitir que as mulheres estejam em situação de igualdade com os homens no emprego (por exemplo, ao nível dos cargos, progressão na carreira, etc.) e permitir que ambos combinem o trabalho remunerado, as responsabilidades familiares e a aprendizagem ao longo da vida.²⁰



2.5 Opção e influência em relação ao tempo de trabalho

A quinta e última dimensão de «tempo de trabalho digno» é proporcionar aos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras um nível de opção ou influência em relação aos seus horários de trabalho ao considerar as suas necessidades e preferências. As crescentes exigências de trabalho durante todas as horas do dia e da noite, e durante todos os dias da semana, é uma realidade emergente na mudança para uma economia «24/7». Esses requisitos de uma grande disponibilidade (por exemplo, sete dias por semana), horários de trabalho altamente variáveis ou «à chamada» e disponibilidade com uma muito curta antecedência estão entre as condições de trabalho modernas desfavoráveis devido às perturbações substanciais que podem causar às vidas pessoais.^{21, 22} Ainda que estes sejam talvez exemplos extremos, servem contudo para sublinhar a importância de os trabalhadores e

trabalhadoras e trabalhadoras terem a capacidade de optar - ou pelo menos influenciar - os seus horários de trabalho tendo em vista alcançar o «tempo de trabalho digno».

Aumentar a opção e/ou a influência dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao seu tempo de trabalho significa expandir o leque de oportunidades para estruturarem as suas atividades de trabalho e pessoais. Este objetivo pode ser promovido de duas maneiras:

1. O número de opções de tempo de trabalho disponíveis pode ser aumentado, de modo a que os trabalhadores e trabalhadoras possam escolher de um «menu» de alternativas.
2. Pode-se permitir aos trabalhadores e trabalhadoras exercer a sua influência direta no que respeita à duração e ao acordo relativo às suas horas de trabalho.

Uma melhor OTT pode ter efeitos motivacionais, ganhando os trabalhadores e trabalhadoras para usar as suas energias de maneiras mais eficientes. Estes efeitos, porém, apenas podem ocorrer se existir uma relação positiva entre a gestão e os trabalhadores e trabalhadoras, o que aumenta as sinergias entre uma melhor OTT e uma maior produtividade no trabalho.

As modalidades de OTT flexível, tais como os «horários flexíveis» e os horários de trabalho concentrados, podem ter efeitos positivos nas atitudes e no moral do pessoal se forem considerados determinados parâmetros (ver secções 3.5 e 3.7 deste Guia para informações mais detalhadas).²³ Estas melhorias nas atitudes dos trabalhadores e trabalhadoras e podem traduzir-se num melhor «resultado final» para as empresas. Por exemplo, uma análise da literatura sobre os efeitos de uma OTT flexível concluiu que se verificam benefícios para as empresas devido ao decréscimo de atrasos e do absentismo, assim como um melhor recrutamento e retenção de pessoas.²⁴

Além disso, alguns estudos indicam que o fator mais importante não é a OTT em si, mas a capacidade de os trabalhadores e trabalhadoras e poderem escolher a sua própria OTT, que apresenta o maior impacto no seu desempenho e, em última análise, também no desempenho da empresa.²⁵ Neste sentido, é indispensável realçar a pertinência do valor do diálogo social e da negociação coletiva para proporcionar um quadro coletivo no qual as preferências individuais do pessoal possam ser alinhadas com os interesses da empresa.

Criar uma situação vantajosa para todos

Se adequadamente estruturada, uma OTT “flexível” pode ser vantajosa para os trabalhadores e trabalhadoras e as entidades empregadoras. Os trabalhadores e trabalhadoras e normalmente apreciam ter algum grau de flexibilidade nas horas de trabalho diárias e semanais e consideram-no um importante meio de melhorar o seu equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e satisfação geral no trabalho. Para as entidades empregadoras, os horários de trabalho mais flexíveis podem ser uma medida para fazer face às flutuações da carga de trabalho, melhorar a motivação e o desempenho, reduzir o absentismo e a rotatividade do pessoal, assim como para minimizar custos. Uma vez que as expectativas de ambos os lados

nem sempre coincidem, na prática, essa flexibilidade do tempo de trabalho depende largamente da implementação real das OTT ao nível da empresa.²⁶

É importante enfatizar que proporcionar aos trabalhadores e trabalhadoras uma maior opção e influência no que respeita às suas horas de trabalho não significa uma completa individualização de decisões em relação aos horários de trabalho, ou que essa opção possa ser realizada inteiramente a nível individual. É essencial um forte grau de apoio coletivo para aumentar a «capacidade de tempo de trabalho», isto é, a variedade de opções realistas de tempo de trabalho de entre as quais podem efetivamente escolher.²⁷ Esse apoio social pode ser fornecido pelas organizações de trabalhadores e trabalhadoras e pela negociação coletiva e através de métodos que incluam leis que fortaleçam os sindicatos, como a independência, o reconhecimento e o direito à greve.

As modalidades de OTT que tomam em consideração as necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras e entidades empregadoras em relação às horas de trabalho, como sugerido na Recomendação (n.º 116) sobre a redução da duração do trabalho, de 1962, podem ser adotadas ao nível nacional, setorial e empresarial. Por exemplo, foram estabelecidas legislações nacionais numa série de países europeus que permitem que os acordos coletivos implementem ou modifiquem normas de tempo de trabalho. Entraram também em vigor em alguns países legislações, como nos Países Baixos, Alemanha e Reino Unido, que conferem a cada trabalhador/a o «direito de requerer» alterações aos seus horários de trabalho. A nível empresarial, os regimes de horários de trabalho flexíveis e as contas de «poupança de horas» («banco de horas») que permitem criar «créditos» de tempo para ser usado mais tarde, são ferramentas que têm o potencial de oferecer aos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras um volume substancial de escolha e influência em relação às suas horas de trabalho.

A realização destes benefícios exige que as empresas implementem modalidades de OTT inovadoras que procurem ativamente combinar a eficiência da empresa com uma maior influência do/a trabalhador/a em relação às suas horas de trabalho. Estas modalidades de OTT flexível que equilibram as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras com os requisitos da empresa têm sido particularmente bem-sucedidas.²⁸ Para alcançar este equilíbrio, as empresas necessitam de fazer uma tentativa consciente de alinhar os seus objetivos e estratégias de negócio com as necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras e de forma a que se reforcem mutuamente.

Pontos principais

Esta secção define as cinco dimensões do tempo de trabalho digno visando proporcionar os fundamentos para atingir uma organização do tempo de trabalho equilibrada (para os trabalhadores e trabalhadoras e as empresas).

Tempo de trabalho compatível com a saúde: As empresas devem evitar tempos de trabalho nocivos e horários de trabalho prolongados regulares para prevenir os efeitos negativos na saúde a curto e a longo prazo, riscos de saúde mais elevados, maiores taxas de absentismo e uma menor produtividade.

Tempo de trabalho produtivo: A organização do tempo de trabalho digno particularmente a redução dos horários de trabalho prolongados, resultam numa maior produtividade. Ao ter mais tempo para descansar e recuperar do trabalho, os trabalhadores e trabalhadoras estão mais alerta, com motivação e produtivos/as.

Tempo de trabalho que respeita a família: Os horários de trabalho semanais prolongados e horários de trabalho «atípicos» ao fim da tarde, noite e ao fim de semana reduzem a compatibilidade entre o trabalho e a vida pessoal. A flexibilidade nos horários de trabalho permite que os trabalhadores e trabalhadoras cuidem das suas vidas pessoais. Isto pode resultar num melhor desempenho individual, assim como organizacional.

Promoção da igualdade de género através do tempo de trabalho: As políticas de tempo de trabalho necessitam de promover a igualdade entre homens e mulheres no emprego através de medidas neutras em termos de género, assim como de assegurar que as políticas que fomentam outras dimensões de tempo de trabalho digno não afetam negativamente a igualdade entre homens e mulheres.

Opção e influência em relação ao tempo de trabalho: Proporcionar aos trabalhadores e trabalhadoras um grau de escolha em relação às suas horas de trabalho cria uma situação vantajosa para as duas partes. As modalidades de OTT flexíveis, tais como os «horários flexíveis» e os horários de trabalho concentrados podem ter efeitos positivos nas atitudes e no moral do local de trabalho.

3

Como estruturar as diferentes modalidades de OTT

Como analisado na secção 2, as modalidades de OTT inovadoras que conciliam as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras com os requisitos da empresa não acontecem por acaso, pois é necessário um esforço consciente para as desenvolver e implementar. Esta secção do Guia fornece sugestões práticas sobre como estruturar as diferentes modalidades de OTT (horários de trabalho) em consonância com os princípios de «tempo de trabalho digno».

3.1 Trabalho suplementar (horas extraordinárias)

O trabalho suplementar é um método para prolongar as horas de trabalho diárias ou semanais. Importa salientar que o trabalho suplementar não é em si mesmo uma modalidade de OTT, é meramente um prolongamento das horas de trabalho. Na prática, há diferentes definições de trabalho suplementar. Contudo, o recurso ao trabalho suplementar pode afetar quase todas as modalidades de OTT analisadas no presente Guia.

Em primeiro lugar, considerar ou não como sendo «trabalho suplementar» depende do contexto institucional. Pode ser baseado em:

- horário legal de trabalho diário e/ou semanal definido na legislação laboral nacional (ou subnacional);
- horários de trabalho contratuais ou por acordo coletivo;
- horários de trabalho habituais.

Em segundo lugar, na prática, o trabalho suplementar nem sempre está vinculado à compensação, ou pelo menos não a uma compensação adicional, e é por essa razão que os estudos relativos ao trabalho suplementar distinguem muitas vezes entre o trabalho suplementar remunerado e não remunerado.

A regulamentação sobre o trabalho suplementar estabelece usualmente dois limites. O primeiro é o limite máximo do tempo de trabalho normal, geralmente denominado «horário normal», definido como o ponto acima do qual o tempo de trabalho é considerado como trabalho suplementar. O segundo é o tempo máximo de trabalho, incluindo o trabalho suplementar. Os limites de tempo de trabalho e de trabalho suplementar podem muitas vezes ser prolongados no âmbito de várias modalidades diferentes de OTT.

A Convenção da OIT (n.º 1) sobre a duração do trabalho (Indústria), de 1919, introduziu um tempo de trabalho normal máximo de 48 horas semanais e oito horas por dia como norma internacional. Em casos excepcionais, é permitido exceder esses limites de tempo de trabalho, desde que sejam respeitados os máximos diários e semanais.

Número máximo de horas semanais de trabalho em todo o mundo (incluindo trabalho suplementar)

- Na Europa e nos Estados Independentes da Commonwealth, a grande maioria dos países estabeleceram o número máximo de horas semanais de trabalho em 48 horas.
- Nas Américas e Caraíbas e em África, a maioria dos países que estipularam um número máximo de horas, estabeleceram um horário semanal máximo entre 49 e 59 horas.
- No Médio Oriente e na Ásia e Pacífico, a norma legislativa para os limites de trabalho suplementar é de 60 horas ou mais.²⁹

A nível nacional, o trabalho suplementar é regulado por uma combinação de restrições legais e acordos coletivos. O âmbito dos dois modos de governação varia consideravelmente entre os países, e os procedimentos que as entidades empregadoras têm de adotar antes de poderem recorrer a ao trabalho suplementar também variam consideravelmente entre os diferentes países.

É essencial limitar a frequência de horários de trabalho prolongados para que o trabalho suplementar seja adequadamente «equilibrado» em qualquer OTT. A frequência de horários de trabalho prolongados é muitas vezes regulada através de instrumentos legais, mas mesmo quando não existem restrições legais para o trabalho suplementar, é essencial que as empresas o limitem devido aos efeitos negativos no bem-estar dos trabalhadores e trabalhadoras e no desempenho da empresa. Os horários de trabalho diários prolongados estão associados a efeitos agudos de fadiga, que podem aumentar os riscos em termos de segurança. Os horários de trabalho semanais prolongados estão associados a efeitos agudos de fadiga e a problemas de saúde, como doenças cardiovasculares e problemas de saúde mental (por exemplo, depressão). Por fim, e de uma perspetiva das empresas, os horários de trabalho reduzidos estão frequentemente associados a uma produtividade horária mais elevada e a um melhor desempenho.

Além da limitação do trabalho suplementar, há também a questão da sua remuneração. Não obstante o presente Guia estar centrado na OTT, existem importantes sobreposições entre o tempo de trabalho e as questões salariais, sobretudo porque o trabalho suplementar e a remuneração resultante são muitas vezes um «elemento substancial» da compensação total do/a trabalhador/a e o valor bonificado das taxas de remuneração do trabalho suplementar e pode funcionar como um desincentivo para as empresas recorrerem a um número excessivo de horas de trabalho. De acordo com a Convenção da OIT (n.º 1) sobre a

duração do trabalho (Indústria), de 1919, a taxa de remuneração das horas extraordinárias não deve ser inferior a uma vez e a um quarto a taxa normal. As bonificações de horas extraordinárias de 50 por cento ou mais acima do salário normal são uma norma em muitos países e podem aumentar progressivamente o número de horas extraordinárias trabalhadas. Na maioria dos países que não adotaram uma norma geral sobre a remuneração do trabalho suplementar, como, por exemplo, a Índia, existe uma legislação setorial ou a nível empresarial. Outros fazem-no através de negociação coletiva nacional que define esses níveis, como, por exemplo, a Dinamarca e a Suécia.³⁰

O trabalho suplementar não é sempre compensado com pagamentos monetários. Por exemplo, na UE, 35 por cento das empresas compensam-no com pagamentos em numérico, mas 23 por cento concedem ausências compensatórias e outras 37 por cento usam ambas as formas de compensação até um certo ponto.³¹ Em 4 por cento das empresas da UE, o trabalho suplementar não é compensado de todo. Este é sobretudo o caso das empresas que têm uma elevada percentagem de trabalhadores e trabalhadoras em «cargos altamente especializados» e porque o trabalho suplementar não é remunerado no caso de quem ocupa lugares de gestão e profissionais de topo, cujos salários assumem geralmente um certo montante de trabalho suplementar.



Sugestões práticas para o trabalho suplementar

O trabalho suplementar «equilibrado» deve ser:

- *Limitado*, numa base diária ou semanal, e *não deve ser a rotina*;
- Adequadamente compensado, seja sob a forma de pagamentos monetários, folgas compensatórias ou alguma combinação destas duas formas de compensação, conforme apropriado; e
- Distribuído de uma forma justa entre um vasto leque de trabalhadores e trabalhadoras para limitar os efeitos negativos dos horários de trabalho prolongados numa pessoa em particular.

3.2 Trabalho por turnos, incluindo trabalho noturno e trabalho ao fim de semana

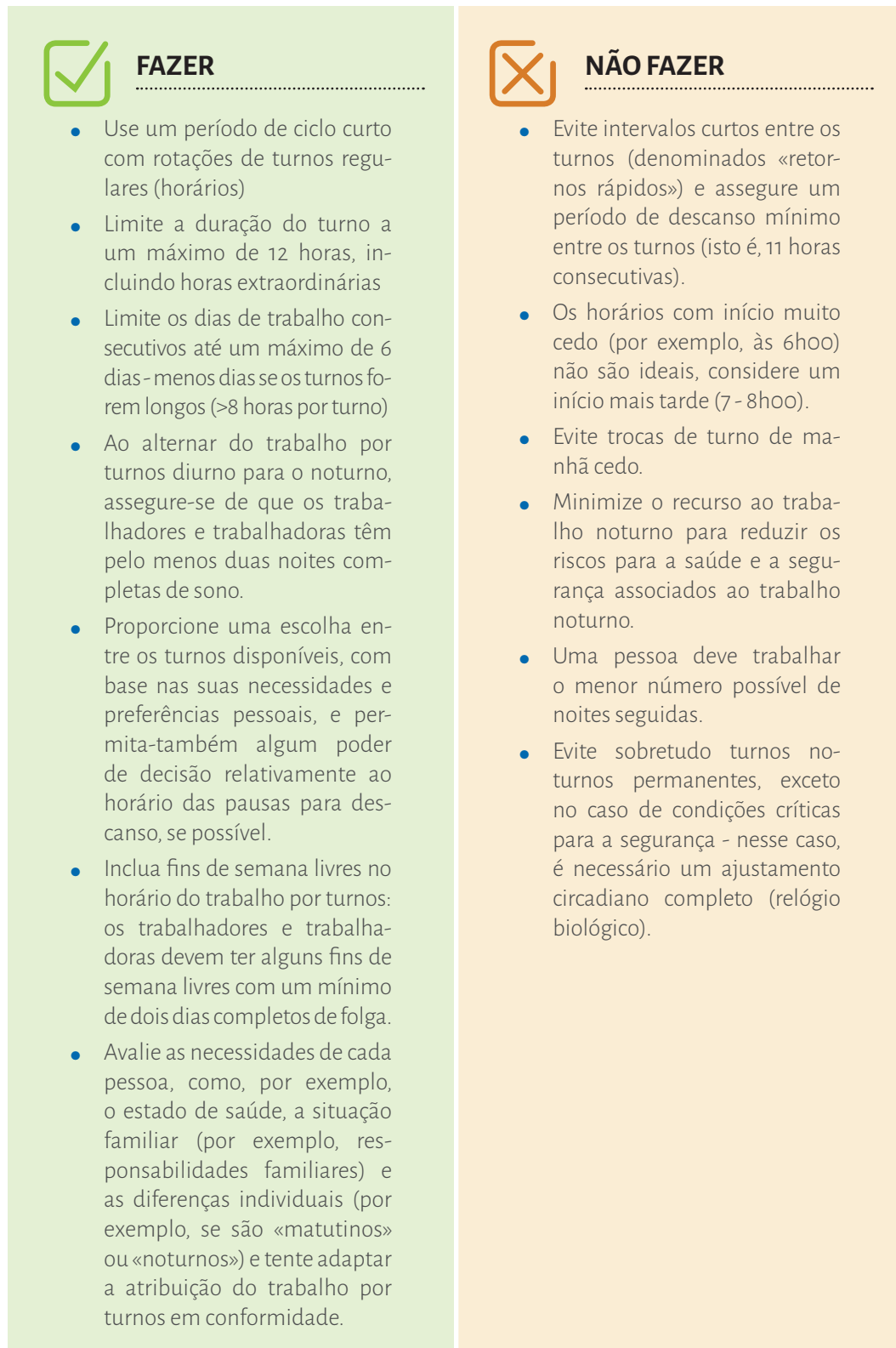
O trabalho por turnos é «um método de organização do tempo de trabalho no qual os trabalhadores e trabalhadoras se sucedem no local de trabalho para que a empresa possa operar mais tempo do que as horas de trabalho de cada trabalhador/a» em horas diferentes durante o dia e a noite.³² O trabalho por turnos permite às empresas prolongar os seus horários operacionais para além do tempo de trabalho de cada trabalhador/a, assim como para se adaptarem melhor aos períodos de pico de procura (por exemplo, o «empilhamento» de vários turnos de trabalho no comércio a retalho).

Os sistemas de turnos podem assumir uma variedade quase infinita de formas, mas classificam-se em duas categorias básicas: 1) sistemas de turnos fixos, nos quais um grupo específico de pessoas trabalha sempre no mesmo turno; e 2) sistemas de turnos rotativos, nos quais se atribuem turnos de trabalho que variam regularmente ao longo do tempo - «rodando» 24 horas (por exemplo, do turno da manhã para o turno da tarde e do turno da tarde para o turno da noite).

Os sistemas de turnos mais comuns são o sistema fixo de dois turnos (manhã/tarde e tarde/noite) e o sistema fixo de três turnos (manhã, tarde/noite e noite). Se uma empresa funcionar ininterruptamente durante toda a semana, as operações por turnos são então consideradas «operações contínuas» - 24 horas de operações, sete dias por semana (isto é, 168 horas de tempo de operação). Estas são geralmente baseadas em sistemas fixos ou rotativos de turnos de oito horas, mas também em operações de dois turnos de 12 horas, aos quais cada vez mais empresas e outras organizações, incluindo instituições de cuidados de saúde, recorrem. Pela sua natureza, estas operações de turnos contínuos exigem trabalho noturno e ao fim de semana a algumas categorias profissionais. A incidência específica do trabalho por turnos está intimamente ligada à composição setorial das economias nacionais e é preva- lecente em setores como saúde e ação social, hotéis e restaurantes, produção, e transpor- te, armazenamento e comunicações.³³

Os sistemas de trabalho por turnos são moldados pelo quadro jurídico e regulamentar geral sobre a duração do tempo de trabalho de cada país. Por exemplo, os limites relativos à duração do tempo de trabalho diário e semanal e as regulamentações sobre as horas extraordinárias e trabalho noturno e ao fim de semana. Existe um número virtualmente ilimitado de possíveis sistemas de trabalho por turnos e padrões de turnos, sendo assim impossível descrever como os estruturar a todos neste Guia. Porém, existem algumas práticas fundamentais sobre a conceção adequada do trabalho por turnos que devem ser seguidas em qualquer tipo de sistema de trabalho por turnos. Estas práticas podem ser resumidas como se segue:

Figura 2. O que FAZER e NÃO FAZER para um sistema de trabalho por turnos equilibrado



Os padrões de turnos que implicam trabalho noturno e aos fins de semana exigem que as pessoas trabalhem fora dos limites da semana de trabalho padrão. Adicionalmente, os turnos noturnos têm potencialmente graves implicações negativas para a segurança e saúde no trabalho (SST), pois exigem um ritmo de trabalho em oposição ao relógio biológico. De acordo com a Convenção (n.º 171) da OIT sobre o trabalho noturno, de 1990, que prescreve um conjunto de proteções para o trabalho noturno, defini-o como «todo e qualquer trabalho efetuado durante um período de, pelo menos, sete horas consecutivas, compreendendo o intervalo entre a meia noite e as 5 horas da manhã» (art.º 1.º, alínea a).

Considera-se trabalho ao fim de semana qualquer trabalho realizado nos dias normais de descanso. Em muitos países ocidentais, o fim de semana refere-se habitualmente aos dias de descanso como sendo sábado e/ou domingo e na maioria dos países árabes, o dia de descanso semanal é a sexta-feira. Quando o trabalho ao fim de semana é permitido, é geralmente compensado com um pagamento extra ou «prémios» além do salário normal. Este é o caso de muitos países industrializados, onde os horários de funcionamento das lojas e o tempo de operação dos equipamentos foram prolongados até ao fim de semana. As convenções da OIT sobre o descanso semanal (n.º 14), de 1921 e (n.º 106), de 1957 exigem pelo menos 24 horas de descanso ininterrupto a cada sete dias. Sempre que possível, o(s) dia(s) de descanso deve(m) ser simultâneo(s) para todo o pessoal da empresa e corresponder às tradições e costumes do país.

Sugestões práticas para o trabalho noturno e os turnos rotativos



Quando existe **trabalho noturno**:

- Forneça instalações adequadas para o trabalho noturno (por exemplo, cantinas, primeiros socorros).
- Modifique o ambiente de trabalho para simular o dia e promover o estado de alerta (por exemplo, iluminação adequada, temperatura apropriada).
- Assegure-se de que há transporte adequado e seguro de ida e de regresso para o trabalho disponível.
- Disponibilize a quem realize trabalho noturno exames regulares de saúde (avaliações); transfira para o trabalho diurno caso se alguém começar a desenvolver algum problema de saúde decorrente do trabalho noturno.
- Abstenha-se de requerer trabalho noturno a mulheres grávidas e lactantes.

Quando existem **turnos rotativos**:

- Rode os turnos para a frente (no sentido dos ponteiros do relógio) e não para trás (no sentido contrário aos ponteiros do relógio).

- Dê preferência à rotação rápida dos turnos.
- Evite horários de turnos irregulares (maximize a regularidade dos horários).
- Estabeleça períodos de aviso mínimos, pausas para descanso frequentes e períodos de descanso de pelo menos 11 horas entre os turnos.

3.3 Acordos de trabalho a tempo parcial, incluindo trabalho partilhado

A Convenção da OIT (n.º175) sobre trabalho a tempo parcial, de 1994, define uma pessoa que trabalha a tempo parcial como «um trabalhador por conta de outrem cuja duração normal do trabalho é inferior à dos trabalhadores a tempo completo e que se encontram numa situação comparável». Esta é uma definição legal comum do trabalho a tempo parcial e é refletida, por exemplo, na diretiva da UE relativa ao trabalho a tempo parcial. Para fins estatísticos, o trabalho a tempo parcial é comumente definido como um número especificado de horas. O limite que determina se uma pessoa é um trabalhador a tempo parcial ou a tempo completo varia consoante o país, mas é usualmente 30 ou 35 horas por semana.

A Convenção da OIT sobre o trabalho a tempo parcial promove o acesso a trabalho a tempo parcial produtivo e livremente escolhido e também promove o *princípio* do tratamento igual dos trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial com os trabalhadores e trabalhadoras a tempo completo comparáveis, particularmente no que diz respeito:

- ao direito a organizar, negociar coletivamente e de atuar em representação;
- à segurança e saúde no trabalho;
- à discriminação no emprego e na profissão;
- aos salários por hora de base; regimes legais de proteção social; e
- à proteção da maternidade, cessação da relação de trabalho, férias anuais pagas e feriados nacionais pagos e licença por doença.

Em 1997, a UE adotou a Diretiva relativa ao trabalho a tempo parcial, que tem um conteúdo semelhante à Convenção da OIT e que também incorpora o princípio de igualdade de tratamento para quem trabalha a tempo parcial. Além disso, a Diretiva da UE relativa ao trabalho a tempo parcial especifica que as entidades empregadoras devem considerar as solicitações dos trabalhadores e trabalhadoras para alternar entre o trabalho a tempo completo e o trabalho a tempo parcial.

As modalidades do trabalho a tempo parcial variam em grande medida não só em relação ao número de horas trabalhadas como também à sua distribuição ao longo do dia de trabalho, semana, mês e ano. O trabalho a tempo parcial pode ser organizado de muitas diferentes maneiras, mas o «modelo» mais comum é o que estabelece «horas fixas» de trabalho para cada dia de trabalho. Na UE, por exemplo, 78 por cento das empresas organizam o trabalho a tempo parcial desta forma.³⁴

Existem outros métodos para organizar o trabalho a tempo parcial. Estes métodos incluem dias de trabalho fixos com horários a tempo completo em alguns dias e dias completos de folga; horas de trabalho a pedido («trabalho à chamada»), com horas de trabalho fixas com aviso prévio limitado, baseado nas necessidades da empresa; e outras formas adaptadas a situações específicas. Além disso, existem outras modalidades especiais de trabalho a tempo parcial, que incluem o seguinte:

- Emprego partilhado* - um emprego a tempo completo dividido em dois empregos a tempo parcial para diferentes trabalhadores e trabalhadoras.
- Reforma progressiva - redução das horas de trabalho das pessoas em idade próxima da idade de reforma.
- Licença parental - sobretudo a possibilidade de gozar a licença parental numa base de tempo parcial (redução das horas de trabalho para pais e mães).

Dada esta situação, o desenvolvimento de acordos de trabalho a tempo parcial «equilibrados» significa adotar políticas e práticas concebidas para promover a boa qualidade de empregos a tempo parcial que possam beneficiar os trabalhadores e trabalhadoras e as empresas. O documento de trabalho da OIT *In search of good quality part-time employment*³⁵ apresenta as seguintes quatro recomendações fundamentais para promover este objetivo.

Figura 3. Domínios de políticas-chave para promover o trabalho a tempo parcial de qualidade



* O emprego partilhado não deve ser confundido com a partilha do trabalho. A partilha do trabalho é descrita na secção 3.8.

a. Alargar a igualdade de tratamento

O primeiro passo para melhorar a qualidade do trabalho a tempo parcial é alargar a igualdade de tratamento aos trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial em relação aos trabalhadores e trabalhadoras a tempo completo em situações comparáveis, na legislação laboral e nos acordos coletivos. Isto exige uma legislação laboral e acordos coletivos que proporcionem uma proteção efetiva aos trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial, tanto na economia formal como na informal. São necessários esforços para assegurar que todos têm direito a organizarem-se, a negociar coletivamente e a atuarem como representantes dos trabalhadores e trabalhadoras, assim como o acesso à proteção da maternidade e proteções relativas à segurança e saúde no trabalho, discriminação no emprego e na profissão e cessação da relação de trabalho. O tratamento equivalente com funções a tempo completo comparáveis através de acordos proporcionais por remuneração horária, regimes legais de proteção social, férias anuais pagas e feriados nacionais pagos, assim como licença por doença remunerada, são também essenciais.

b. Modernizar a proteção social

O segundo passo para melhorar a qualidade do trabalho a tempo parcial é modernizar os sistemas de proteção social, incluindo as pensões, para alargar a cobertura aos trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial (incluindo eliminar ou diminuir os limites das horas, ganhos ou duração do emprego mínimos) e assegurar o ajustamento justo das prestações baseadas em contribuições para os períodos de trabalho a tempo parcial. O último inclui permitir uma maior flexibilidade em relação às contribuições necessárias para se qualificarem para as prestações e interrupções nos períodos de contribuição. Uma melhor portabilidade dos direitos entre diferentes regimes de proteção social e situações profissionais, assim como a simplificação dos procedimentos administrativos para o registo e o pagamento de contribuições são também medidas importantes.³⁶

c. Direito de solicitar trabalhar a tempo parcial

O terceiro tipo de reforma para melhorar a qualidade do trabalho a tempo parcial é proporcionar a oportunidade de trabalhar a tempo parcial num amplo conjunto de funções, através da introdução do direito de solicitar horários a tempo parcial. Alguns países, como a Austrália, a Alemanha, os Países Baixos e o Reino Unido, adotaram o «direito de solicitar» modalidades de trabalho flexíveis que estabelece o enquadramento legal para que os trabalhadores e trabalhadoras possam solicitar alterações das horas de trabalho, horários de trabalho ou a mudança do local de trabalho. A maioria das legislações fornecem um processo legal aos trabalhadores e trabalhadoras para solicitar estas mudanças, mas não um direito a solicitarem modalidades de trabalho flexíveis. As legislações em matéria do «direito de solicitar» incluem geral-

mente alguns elementos fundamentais comuns, tais como um período de qualificação para o emprego, um período de resposta do empregador, motivos de recusa, um mecanismo de recurso e proteção do emprego.

d. Eliminar barreiras para as transições

É importante eliminar quaisquer barreiras que limitem as transições entre o emprego a tempo parcial e a tempo completo, incluindo nos sistemas fiscal e de prestações e na prestação de serviços de cuidados a crianças e idosos, de forma a que as opções de tempo de trabalho estejam abertas a quem trabalha a tempo parcial com responsabilidades familiares. As medidas que facilitam a transição para o emprego a tempo completo irão melhorar o bem-estar individual e impedir que o emprego a tempo parcial se torne uma armadilha a longo prazo.

Por último, existe também uma série de barreiras a nível do local de trabalho que necessitam também de ser abordadas. Ultrapassar essas barreiras envolve a difícil tarefa de entender e mudar as culturas organizacionais, que ainda são muitas vezes baseadas no pressuposto de que trabalho a tempo completo é mais produtivo e comprometido do que o trabalho a tempo parcial. Contudo, isto não é simplesmente verdade, uma vez que há muitos benefícios no trabalho a tempo parcial para as empresas, nomeadamente um planeamento do trabalho mais flexível, um potencial tratamento fiscal preferencial para a empresa, um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e um maior potencial para a criação de emprego.

Além do emprego regular a tempo parcial, nos últimos anos tem havido um crescente interesse e preocupação com a OTT que envolve um número reduzido de horas de trabalho a tempo parcial ou que não estabelecem quaisquer horas mínimas, tal como o trabalho «à chamada» e os contratos de «zero horas». Este emprego a tempo parcial «atípico» é caracterizado por horas de trabalho muito reduzidas (por exemplo, menos de 15 ou 20 horas semanais, dependendo da definição). Além disso, os trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial «atípico» têm geralmente um elevado nível de variabilidade nos seus horários de trabalho, o que pode tornar extremamente difícil organizar os seus assuntos pessoais ou fazer planos para o futuro. Esta OTT não é equilibrada e são necessárias proteções básicas para as melhorar.

Assim, além das recomendações acima sobre como estruturar o trabalho a tempo parcial, outras sugestões sobre o trabalho a tempo parcial «atípico» incluem:



Sugestões práticas para melhorar o trabalho a tempo parcial «atípico»

- A introdução de algumas normas básicas relativas ao *número mínimo* garantido de horas de trabalho (semelhante, em princípio, às atuais normas internacionais e às legislações nacionais relativas ao número máximo de horas), assim como estipular penalizações adequadas no caso de não cumprimento.
- Regulamentação que atenua as vulnerabilidades dos trabalhadores e trabalhadoras a tempo parcial «atípicos». Isto pode incluir: pagamento bonificado das horas de trabalho (como na Austrália) para compensar a ausência de prestações relacionadas com o emprego, uma taxa mínima de compensação para o tempo «à chamada» não trabalhado e/ou prestações de desemprego/sociais favoráveis.
- Subsídios para férias anuais pagas numa base proporcional. Esta abordagem parece ser mais exequível do que disponibilizar férias pagas gradualmente após um período mínimo de emprego, pois, neste último caso, os incentivos para a rotação são elevados.
- Promoção da sensibilização dos trabalhadores e trabalhadoras e no que respeita os seus direitos laborais ao abrigo destes acordos para evitar a discriminação - sobretudo contra as mulheres e os jovens que estão sobrerrepresentados no emprego a tempo parcial «atípico».
- Eliminação das disposições contratuais ao abrigo das quais o trabalho a tempo parcial «atípico» deve ser prestado exclusivamente para um empregador, em combinação com um período mínimo de aviso prévio relativamente aos horários de trabalho.

3.4 Horários desfasados

Nesta modalidade de OTT, são estabelecidos diferentes horários de início e de fim para diferentes grupos de trabalhadores e trabalhadoras da mesma empresa. Porém, após estes horários de início e de fim terem sido escolhidos (ou fixados pelo empregador), permanecem inalterados.

Os horários desfasados são geralmente utilizados como uma estratégia para facilitar os problemas de congestionamento de tráfego e a sobrecarga dos transportes públicos em determinados horários de ponta, assim como para ajudar os trabalhadores e trabalhadoras com responsabilidades familiares (por exemplo, com horários de entrada e saída da escola). Diversas empresas (ou mesmo indústrias), em lugar de terem todos os seus trabalhadores e trabalhadoras a entrar e a sair ao mesmo tempo podem adotar diferentes horários de início e de fim. Desta forma, o tráfego pode fluir mais facilmente, os transportes públicos não andam tão cheios e verifica-se uma diminuição da tensão física e psicológica associada às deslocações de todos na comunidade.

Na mesma empresa, os acordos desfasados envolvem o estabelecimento de diferentes horários de início e de fim para diferentes grupos de trabalhadores e trabalhadoras. Até certo ponto, assemelha-se ao trabalho por turnos, exceto na sobreposição destes «mini turnos». Na maior parte dos casos, os horários de início e de fim podem ser escalonados a cada 15 ou 30 minutos entre, por exemplo, as 7h00 e as 9h00 e entre as 16h00 e as 18h00. A pausa para almoço é também muitas vezes desfasada, por exemplo, um grupo vai almoçar às 12h00, outro grupo às 12h30 e mais outro às 13h00. As pausas para descanso podem ser igualmente escalonadas se houver a necessidade de cobertura contínua no local de trabalho.

Um exemplo de horários desfasados seria ter um «mini turno» das 8h00 às 17h00 e um segundo das 10h00 às 19h00. Além da pausa para as refeições, esta OTT forneceria um período «principal» de sete horas por dia entre as 10h00 e as 17h00, quando todos os trabalhadores e trabalhadoras estão presentes. Isto é particularmente importante se houver picos na procura. No setor dos serviços, este tipo de organização permitiria que os serviços fossem também prestados aos clientes durante um período prolongado entre as 8h00 e as 19h00. Estes períodos de sobreposição podem também facilitar a formação.

A estruturação dos horários desfasados de modo a equilibrar as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras e das empresas é relativamente simples em comparação com os sistemas normais de trabalho por turnos ou com outros tipos mais complexos de OTT que serão analisados mais à frente nesta secção. O elemento mais importante é que a atribuição de trabalhadores e trabalhadoras a horários de trabalho específicos («mini turnos») deve considerar as suas necessidades e preferências individuais. Além disso, a introdução bem-sucedida de horários desfasados exige uma consideração adequada dos horários dos transportes públicos, escolas e creches locais, assim como quaisquer outros fatores que influenciem os horários de chegada e de partida dos trabalhadores e trabalhadoras. Os pontos fundamentais a considerar são os seguintes:

Sugestões práticas para horários de trabalho desfasados



- Os regimes de horários desfasados exigem uma consideração adequada dos horários dos transportes públicos, escolas e creches, assim como quaisquer outros fatores que influenciem os horários de chegada e de partida.
- É importante que a atribuição de horários específicos considere as suas necessidades e preferências individuais no que respeita as horas de início e de fim do trabalho.
- Em muitos países em vias de desenvolvimento confrontados com os problemas de expansão urbana, engarrafamentos e transporte inadequado, o escalonamento coordenado das horas de trabalho poderá muito bem oferecer uma medida de alívio.

3.5 Semanas de Trabalho Concentrado

As Semanas de Trabalho Concentrado (STC) (ou horário semanal concentrado) são uma modalidade de OTT que envolvem o mesmo número de horas de trabalho agendadas em menos dias do que é normal nas semanas de trabalho padrão. Isto resulta em dias úteis mais longos. As STC prolongam normalmente o dia de trabalho para além de oito horas, mas reduzem o número consecutivo de dias trabalhados para menos de cinco dias por semana. Por exemplo, com uma STC, uma semana de trabalho de 40 horas, normalmente trabalhada como cinco dias de 8 horas, é trabalhada como quatro dias de 10 horas. Esta STC é denominada um acordo STC «4 x 3» (quatro dias de trabalho consecutivos seguidos de três dias consecutivos de descanso). Deve-se enfatizar que as STC só devem ser consideradas sob determinadas circunstâncias e em setores selecionados (ver as recomendações nas páginas seguintes).

Figura 4. Exemplos de Semana de Trabalho Concentrado

Exemplo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
A	10 h	10 h	10 h	10 h	Folga
B Semana 1	9 h	9 h	9 h	9 h	9 h
B Semana 2	9 h	9 h	9 h	8 h	Folga

A lógica subjacente às STC varia consoante a organização, mas estas são geralmente usadas em ambientes de escritório para reduzir os custos das operações de início de atividade, assim como da energia e de outros custos operacionais variáveis. Podem ser encontradas formas mais extremas de STC em empregos que envolvem longas distâncias de deslocação entre as casas dos trabalhadores e trabalhadoras e o local de trabalho, tais como na indústria petrolífera *offshore* e na indústria extrativa em áreas remotas. Nestes casos, os períodos de trabalho contínuo podem ser prolongados de um mínimo de sete dias a um máximo de 35 dias consecutivos, imediatamente seguidos pelo mesmo número (ou superior) de dias de folga em casa.

Ao avaliar o impacto das STC, é importante considerar o papel de outros horários de turnos e de parâmetros relacionados com o trabalho, incluindo a duração do turno e o intervalo entre os turnos (isto é, o período de tempo entre os turnos). As evidências são revistas num documento de trabalho da OIT.³⁷ Tucker (2006) sugere que a conceção das rotinas de trabalho das STC deve prestar especial atenção a possíveis aumentos de fadiga e diminuição do

estado de alerta. É mais provável que estes problemas sejam especialmente prevalentes à noite ou mais para o final do turno. Recomenda-se que se um trabalho já for considerado perigoso quando trabalhado em turnos de oito horas, a duração do turno não deve ser prolongada até 12 horas.

«Os dias de trabalho prolongados (9-12 horas) só devem ser contemplados quando a natureza e a carga do trabalho sejam adequadas (pausas adequadas, sem horas extraordinárias) e o sistema de turnos seja concebido para minimizar i) a acumulação da fadiga e ii) a exposição a substâncias tóxicas, minimizando o número de dias de trabalho sucessivos antes de um período de dias de descanso.»³⁸

Ainda não está claro, não obstante, se determinadas características do trabalho tornam algumas profissões ou tipos de trabalho mais adequados para as STC do que outros. A carga de trabalho geral de um determinado indivíduo é definida pela interação complexa de um conjunto de fatores ambientais. Contudo, se a decisão for avançar com a implementação de horários de STC, as práticas seguintes³⁹ são suscetíveis de serem cruciais para a implementação bem-sucedida de STC:

Sugestões práticas para as Semanas de Trabalho Concentrado



- Evite horas extraordinárias (as STC já têm dias de trabalho mais longos), pluriemprego e outras formas de emprego adicionais e longas distâncias de deslocação quando têm impacto na recuperação.
- Empregue medidas contra a fadiga para minimizar o impacto dos turnos prolongados (por exemplo, pausas para descanso livres, rotação das tarefas) e para evitar o tédio.
- Permita pausas mais frequentes entre os turnos, em lugar de pausas mais longas mas em menor número.
- Assegure uma recuperação adequada entre os turnos, por exemplo, as sequências prolongadas de turnos longos exigem três dias de descanso consecutivos de recuperação. Além disso, os períodos longos de trabalho noturno podem causar perturbações circadianas, o que exige períodos prolongados de recuperação, isto é, três ou quatro dias.
- Considere as mudanças de risco fora do local de trabalho. Estas podem incluir um aumento do risco de fadiga durante a deslocação após um turno prolongado. Outras atividades não relacionadas com o trabalho podem também ser afetadas por, ou podem influenciar o impacto de alterações ao horário de trabalho (por exemplo, tarefas domésticas e deveres de cuidados).

- Reajuste as margens de erro integradas na conceção do trabalho (por exemplo, regras que regem o trabalho suplementar) de forma a considerar os efeitos da duração prolongada dos turnos.
- Redistribua as cargas de trabalho para serem baixas em momentos de elevada fadiga - por exemplo, durante as últimas horas do turno, sobretudo à noite.
- Uma mudança nos sistemas de turnos pode significar uma mudança substancial no estado de alerta da força de trabalho noutras horas do dia (por exemplo, a meio da tarde). Assim, as cargas de trabalho devem ser ajustadas em conformidade.

3.6 Regimes de média de horas, incluindo horas anualizadas

A OTT que utiliza horas anualizadas e outros regimes de média de horas permite variações nas horas de trabalho diárias e semanais durante períodos superiores a uma semana. Estes acordos permitem variações nas horas de trabalho dentro dos limites legais especificados, tais como as horas máximas diárias e semanais, exigindo simultaneamente que as horas de trabalho:

(1) Atinjam uma média semanal especificada no período em que as horas são calculadas,

OU

(2) Permaneçam dentro de um total fixo durante o período especificado.

Desde que os limites acima sejam respeitados, assim como a média semanal ou o total anual, não será paga nenhuma bonificação relativa às horas trabalhadas além das «horas normais» fixadas por lei.

A organização do tempo de trabalho utilizando horas anualizadas e outros regimes de média de horas é particularmente útil para empresas de setores com variações sazonais previsíveis na procura (por exemplo, estações de esqui), uma vez que permitem horários de trabalho prolongados na época alta e horários de trabalho reduzidos noutras épocas do ano. Deve-se, porém, enfatizar que os regimes de horas anualizadas são um dos mais complexos sistemas de OTT, sendo essencial um cuidadoso planeamento e implementação.

Há várias disposições importantes que devem ser especificadas nas horas anualizadas ou noutros regimes de média de horas. Estas incluem:

- **Período de referência** – o período de tempo durante o qual será determinada a média das horas de trabalho. Alguns exemplos incluem os seguintes: um mês, 17 semanas (por exemplo, a Diretiva Europeia relativa ao tempo de trabalho), seis meses e um ano.
- **Média semanal de horas de trabalho / Total de horas de trabalho** – o número de horas que devem ser trabalhadas, em média, em cada semana durante o período de referência (por exemplo, 25 horas, 40 horas, 48 horas, etc.). Em alternativa, o total de horas a traba-

lhar pode ser estabelecido para todo o período de referência (por exemplo, 1 500 horas, 1 800 horas, etc.).

- **Máximo de horas de trabalho** - este é o número máximo de horas por semana (e/ou por dia) que podem ser trabalhadas durante cada semana do período de referência. Não é permitido exceder esses limites.
- **Nível salarial** - o salário semanal ou mensal durante o período de referência. É importante ter em conta que, uma vez que as horas extraordinárias serão reduzidas, o salário base necessita de ser aumentado como compensação. Normalmente, o salário semanal ou mensal não muda com base no número de horas efetivamente trabalhadas em qualquer dada semana/mês. Pelo contrário, os salários serão mantidos constantes e pagos numa base média (semanal ou mensal) ao longo do ano.
- **Ajustamento periódico** - a compensação pelo trabalho suplementar que será pago no final do período de referência se a média de horas semanais ou o número total de horas efetivamente trabalhadas exceder o número de horas estabelecido no acordo de média de horas. Em alguns casos, este total inclui algumas «horas de reserva», que são trabalhadas apenas se for necessário.⁴⁰
- **Período de aviso prévio** - o período mínimo necessário para notificar aos trabalhadores e trabalhadoras as alterações nos seus horários de trabalho devido à média de horas. Isto é essencial para permitir que os trabalhadores e trabalhadoras planeiem as suas vidas pessoais e para ajudar a facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. É essencial um período mínimo de aviso prévio de 24 a 48 horas para estas alterações nos horários.

Exemplo: Cálculo das horas efetivas de trabalho durante o período de referência

Para calcular o total de horas efetivas (planeadas) de trabalho durante o período de referência ao abrigo de horas anualizadas ou de outro tipo de regimes de média de horas, são necessárias as seguintes informações:

- A média de horas de trabalho semanais previstas durante o período de referência;
- A duração do período de referência;
- O total de férias anuais pagas durante o período; e
- O número de feriados nacionais durante o período.

A seguir é indicado um exemplo de cálculo do total de horas efetivas (planeadas) de trabalho ao abrigo de um acordo de horas anualizadas:

A média prevista de horas de trabalho semanais: 40 horas/semana multiplicadas pelo número de semanas no período de referência: 52 semanas

= 2 080 total de horas de trabalho pagas

- Número de dias de férias anuais pagas: 20 dias (160 horas)

- Número de feriados nacionais: 10 dias (80 horas)

Assim, o cálculo do total de horas efetivas (planeadas) que serão trabalhadas é o seguinte:

2 080 horas - (160 horas + 80 horas) = 1 840 horas

A introdução bem-sucedida de regimes de horas anualizadas e de outros regimes e média de horas exige que as condições para definir as horas anualizadas sejam negociadas com os representantes dos trabalhadores e trabalhadoras. Tal inclui:

- a compensação pela implementação da média de horas de trabalho e o aumento do salário base (uma vez que o trabalho suplementar será substancialmente reduzido ou eliminado, o salário base deverá aumentar);
- a distribuição do tempo de trabalho ao longo do período de referência; e
- o período de aviso prévio necessário para anunciar a alteração das horas de trabalho.

A impossibilidade de negociar estas condições previamente pode ter consequências graves, pois a aceitação destes regimes pelos trabalhadores e trabalhadoras é crucial para o seu sucesso.

Finalmente, deve-se enfatizar que a introdução de horas anualizadas pode ser arriscada e que são necessários ajustamentos, dependendo da procura do produto ou serviço da empresa. É assim essencial que os detalhes dos regimes de horas anualizadas sejam estabelecidos nas convenções coletivas ou acordos semelhantes a nível da empresa ou do local de trabalho. Um bom exemplo de regimes de horas anualizadas na prática são os acordos nas estações de esqui na Finlândia, que são estipulados mediante convenções coletivas. O sistema é benéfico para os trabalhadores e trabalhadoras, pois proporciona-lhes um emprego permanente que fornece um rendimento anual estável e férias longas e ininterruptas na época baixa, entre junho e outubro. Os empregadores beneficiam da ausência de contratos de curta duração e a termo, pois podem contar com as competências e a experiência dos seus trabalhadores e trabalhadoras.⁴¹

3.7 Regimes de horário flexível e contas de poupança de horas («banco de horas»)

Esta categoria de flexibilização do tempo de trabalho consiste em duas modalidades de organização do tempo de trabalho similares a saber: o horário flexível e a conta de poupança de horas, mais comumente conhecida como «banco de horas».

Horário flexível

O tempo flexível ou o horário flexível permite que as horas de trabalho sejam agendadas de forma flexível diária e semanalmente. O número de horas que os trabalhadores e trabalhadoras trabalham efetivamente pode variar de dia para dia e de semana para semana. O horário flexível de base permite ao pessoal escolher os seus horários diários de entrada e saída do trabalho com base nas suas necessidades individuais (dentro dos limites especificados) e, em alguns casos, inclusivamente o número de horas de trabalho de uma semana em particular. Os empregadores que não têm programas formais de horários flexíveis podem oferecer «horas flexíveis» numa base informal. Algumas das modalidades mais complexas de horários flexíveis confundem-se com as contas de poupança de horas («banco de horas»), uma vez que permitem aos trabalhadores e trabalhadoras acumular um crédito de horas e, em alguns casos, usar as suas horas «depositadas» para tirar dias completos de folga.

De uma forma geral, os sistemas ou programas de horários flexíveis envolvem o estabelecimento de uma plataforma fixa em que é necessário que todos os trabalhadores e trabalhadoras se encontrem a trabalhar (por exemplo, das 10h00 às 16h00), ainda que alguns programas não a prevejam. Esta plataforma fixa é agrupada em ambos os lados por períodos de «horas flexíveis» (por exemplo, das 6h00 às 10h00 e das 16h00 às 20h00), quando os trabalhadores e trabalhadoras podem escolher que horas preferem trabalhar, desde que as horas contratualmente exigidas sejam trabalhadas durante um período de tempo específico. Os horários flexíveis são normalmente introduzidos em empresas ou outras organizações com o objetivo de proporcionar uma ferramenta para facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do pessoal e não tanto por razões específicas da empresa, podendo, contudo, servir igualmente os objetivos da empresa ao melhorar a motivação e o desempenho.

Sugestões práticas para os acordos de horários flexíveis



- O grau de flexibilidade das horas de trabalho - especificamente, as horas máximas e mínimas diárias e semanais de trabalho - deve ser clarificado. É essencial especificar se é necessário que os trabalhadores estejam presentes em determinadas horas, todos os dias de trabalho (denominadas «horas principais») e, nesse caso, quais serão essas horas principais (por exemplo, 10h00 - 16h00).
- Deve ser especificado o máximo de tempo que pode ser acumulado, caso este limite exista (horas de crédito e de débito) e durante que período de tempo.
- Os procedimentos de decisão e os critérios específicos para fixar horas de trabalho e conceder folgas remuneradas.

Contas de poupança de horas («banco de horas»)

O regime do banco de horas permite acumular «créditos» ou «débitos» relativos às horas trabalhadas, até um montante máximo. Os períodos ao longo dos quais os «créditos» ou «débitos» são calculados são muito mais longos do que os horários flexíveis, podendo ir de alguns meses até a um ano, ou mais ainda. As regras para o banco de horas determinam como e quando as horas «depositadas» acumuladas na conta podem ser «gastas». Isto está em consonância com a lógica dupla de tal regime: este é concebido como uma ferramenta para facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar (semelhante ao horário flexível), mas também como uma ferramenta para ajudar as empresas a adaptar melhor o horário de trabalho às flutuações na carga de trabalho da empresa. O objetivo que tem precedência - ou se existe um equilíbrio entre estes - depende da estrutura do acordo específico do banco de horas.

Em geral, no caso do banco de horas de prazo mais curto, as horas trabalhadas para além das horas acordadas contratualmente podem ser convertidas em folgas remuneradas. No caso do banco de horas de longo prazo - muito mais raro - as contas de poupança de horas começam a assumir as características dos regimes de horas anualizadas. Nestas contas de longo prazo, o crédito de horas acumulado pode ser utilizado para férias pagas mais longas, períodos sabáticos ou inclusivamente para a reforma antecipada. Em alguns casos, todavia, há restrições significativas sobre a utilização destas contas com base nas necessidades operacionais da empresa (isto é, o período de aviso prévio necessário para solicitar o tempo livre), de forma que na prática, é muito difícil para os trabalhadores e trabalhadoras gozarem longos períodos de tempo livre.

Os horários flexíveis e os bancos de horas tal como a maioria das OTT descritas no presente Guia, têm o potencial de serem mutuamente benéficos tanto para os trabalhadores e trabalhadoras como para as empresas se forem adequadamente estruturados. Tendo em vista o desenvolvimento de regimes “equilibrados” de horários flexíveis e de bancos de horas, devem ser considerados os seguintes elementos fundamentais:



Sugestões práticas para os bancos de horas

- O quadro das disposições relativas ao tempo de trabalho (disposições existentes na legislação e convenções coletivas) e os salários, sobretudo o pagamento bonificado das horas extraordinárias ou das horas atípicas, tais como o trabalho noturno e o trabalho num dia de semana de descanso ou num feriado nacional, deve ser respeitado.
- Tem de ser especificado o máximo de tempo que pode ser acumulado (horas de crédito e de débito) e durante que período de tempo. O grau e o padrão dos períodos de compensação e o tempo total de ausências remuneradas durante esses períodos é uma questão relacionada.

- Os procedimentos de decisão e os critérios específicos para fixar horas de trabalho e conceder folgas remuneradas, assim como uma nova definição de horas extraordinárias – especificamente, sob que condições serão agora as horas extraordinárias pagas?
- Os procedimentos para lidar com situações nas quais os limites de horas de crédito ou de débito são atingidos ou excedidos (por exemplo, se o limite de horas de crédito for excedido, poderá resultar no pagamento de taxas de horas extraordinárias por essas horas que excedem o limite).
- Como podem as horas de trabalho ser calculadas no caso de ausências, participação em cursos de formação ou de deslocações de trabalho.
- Os direitos dos trabalhadores e trabalhadoras em relação ao uso de folgas acumuladas e à distribuição de horas de trabalho mais longas, quando necessário. Isto é especialmente importante para contas de poupança de horas a longo prazo, uma vez que o valor económico do tempo de folga acumulado pode ser substancial.

3.8 Partilha de trabalho

Os ajustamentos ao tempo de trabalho oferecem uma importante estratégia para evitar/ limitar a perda de empregos e para apoiar as empresas na retenção da força de trabalho durante as recessões económicas. Uma importante ferramenta para ajustar as horas de trabalho às mudanças na procura económica é a partilha de trabalho. A partilha de trabalho consiste numa redução do tempo de trabalho destinada a distribuir um volume de trabalho reduzido pelo mesmo número, ou um número semelhante, de trabalhadores e trabalhadoras, com a finalidade de evitar o *lay-off*. Em alternativa, pode ser também uma medida destinada a criar novos empregos.⁴²

Os horários de trabalho reduzidos podem assumir variadas formas, geralmente semanas de trabalho mais curtas (por exemplo, três ou quatro dias de trabalho em lugar dos mais habituais cinco dias), mas também a redução de horas diárias de trabalho ou encerramentos temporários durante períodos de algumas semanas ou até meses. O conceito de partilha de trabalho teve origem durante a Grande Depressão e é refletido no espírito da Convenção da OIT (n.º 47) sobre as quarenta horas semanais, de 1935, adotada em plena Depressão, e que estabelece o princípio das 40 horas semanais e defende que, devido ao desemprego generalizado que prevalecia nessa época, «... deve ser feito um esforço contínuo para reduzir as horas de trabalho em todas as formas de emprego na medida do possível» (Preâmbulo).

No contexto da mais recente Grande Recessão e da crise mundial a nível de empregos que esta provocou, houve um enorme interesse na partilha de trabalho como ferramenta de políticas em matéria de mercado de trabalho destinada a preservar os empregos existentes, denominada «partilha de trabalho em tempos de crise» (ou, por vezes, «trabalho a tempo reduzido»). A partilha de trabalho foi reconhecida como uma resposta de trabalho digno à crise económica mundial pelo Pacto Mundial para o Emprego adotado pela Conferência Internacional do Trabalho, em 2009.

No quadro dos programas de partilha de trabalho nacionais durante as recessões económicas, as empresas recebem prestações quando se abstêm de optar pelo *lay-off* e «partilham» o menor volume de trabalho reduzindo as horas de trabalho por todos os trabalhadores e trabalhadoras ou por todos os membros de uma unidade de trabalho. A redução das horas de trabalho ao abrigo das medidas de partilha de trabalho em tempos de crise é muitas vezes conjugada com reduções dos salários que normalmente, mas não sempre, são proporcionais à redução das horas dos trabalhadores e trabalhadoras. Este importante constrangimento pode ser atenuado por suplementos salariais estatais. São muitas vezes concedidos através de compensações de desemprego parciais, mas podem também ter por base receitas da administração pública ou outras fontes de receitas. Se as medidas de partilha de trabalho em tempos de crise forem adequadamente concebidas e implementadas, o resultado é uma solução três vezes positiva, ao:

- permitir aos trabalhadores e trabalhadoras e manterem os seus empregos e prepararem-se para o futuro;
- ajudar as empresas não só a sobreviver à crise, mas também a posicionarem-se convenientemente para prosperarem na retoma do crescimento económico (pois as empresas podem reter a força de trabalho existente, com as competências específicas da empresa), e
- minimizar os custos do pagamento de transferências sociais e, em última análise, a exclusão social para os governos e a sociedade como um todo.

Existem cinco elementos fundamentais que podem ser incluídos nos programas e medidas de partilha de trabalho concebidos para evitar o *lay-off*, nem todos destes presentes em todas as medidas de partilha de trabalho em tempos de crise.⁴³ Deve-se considerar adequadamente todos estes elementos, pois quantos mais elementos estiverem presentes, maior será a eficácia da medida para alcançar os resultados desejados. Estes cinco elementos são os que se seguem:

Elementos fundamentais das medidas de partilha de trabalho em tempos de crise

1. Redução das horas de trabalho de todos os trabalhadores e trabalhadoras de uma empresa ou de uma unidade de trabalho específica numa empresa em lugar do *lay-off*. Por exemplo, em lugar de determinar o *lay-off* de 20 por cento do pessoal, a empresa reduziria as horas de trabalho de todos os trabalhadores e trabalhadoras em 20 por cento.
2. A redução das horas de trabalho é acompanhada pela correspondente redução (pro-rata) dos salários. No exemplo acima, os salários de todos os trabalhadores e trabalhadoras cujas horas foram reduzidas em 20 por cento, seriam também reduzidos 20 por cento.
3. A concessão de suplementos salariais aos trabalhadores e trabalhadoras afetados é um elemento crucial de qualquer medida de partilha de trabalho eficaz, pois ajuda a mitigar

- os efeitos das reduções temporárias dos ganhos. Estes suplementos salariais são normalmente subsídios públicos, geralmente de cerca de metade do montante correspondente à redução dos salários. O subsídio de desemprego é muitas vezes o ponto de referência para calcular a compensação relacionada aos salários, por exemplo, em França, isto representaria 75 por cento do salário normal.
4. O estabelecimento de limites temporais específicos durante o período de partilha de trabalho em tempos de crise. Por exemplo, durante a Grande Recessão de 2008-09, a Alemanha tinha um programa de partilha de trabalho (*Kurzarbeit*), limitado a 24 meses no pico do programa. Estes limites temporais são essenciais para assegurar que o período de partilha de trabalho em tempos de crise é de facto uma medida temporária para limitar o tempo de redução em horas e remuneração, assim como para evitar potenciais efeitos de deslocação, ou seja, a exclusão de algumas empresas e indústrias emergentes pelas atuais e ineficientes, como resultado dos subsídios públicos.
 5. A criação de ligações entre as medidas de partilha de trabalho em tempos de crise e as atividades de formação/reconversão. Incentivar os trabalhadores e trabalhadoras que partilham o trabalho a participar em atividades de formação e reconversão para atualizar as suas competências, para que possam ser mais produtivos quando a procura recuperar ou para ficarem melhor preparados para se mudarem para novos empregos durante uma recuperação económica.

Além destes cinco elementos, é importante envolver as organizações de trabalhadores e de empregadores na conceção e implementação de medidas de partilha de trabalho em tempos de crise subsidiadas pelo governo para aumentar as suas possibilidades de sucesso. As medidas de partilha de trabalho em tempos de crise devem destinar-se às empresas que estão a ter problemas devido ao ciclo económico - e não as que enfrentam ajustamentos económicos estruturais - reconhecendo que esta pode ser uma distinção difícil de ser feita na prática. Alguns valiosos indicadores para a tomada de decisão no que respeita a elegibilidade das medidas podem incluir vários indicadores de desempenho empresarial e as suas tendências durante os períodos normais os ciclos de crise.

Pontos principais

O trabalho suplementar é um prolongamento do tempo de trabalho além do horário laboral habitual e afeta todas as modalidades de organização de tempo de trabalho. Se o trabalho é ou não considerado trabalho suplementar, varia com base no contexto institucional e as suas implicações devem ser cuidadosamente compreendidas pela empresa antes de esta as implementar. O recurso a trabalho suplementar deve ser uma exceção para as empresas; não deve ser uma rotina, mas sim usado com moderação.

O trabalho por turnos pode assumir muitas formas, mas classifica-se em duas categorias principais: sistemas de turnos fixos e sistemas de turnos rotativos. Os sistemas de turnos são frequentemente regulados por convenções coletivas que devem influenciar a conceção destes sistemas. É importante que a empresa compreenda o quadro legal e regulamentar relativo às horas de trabalho antes da sua implementação e que observe o que «fazer» e o que «não fazer» definido no presente capítulo.

O trabalho a tempo parcial deve ser tratado em termos de igualdade ao trabalho a tempo completo, sobretudo no que se refere a: direito a organizar, negociar coletivamente e de atuar como representantes dos trabalhadores e trabalhadoras; segurança e saúde no trabalho; discriminação no emprego e na profissão; salários por hora de base; regimes legais de proteção social; e proteção da maternidade, cessação da relação de trabalho, férias anuais pagas e feriados nacionais pagos, e licença por doença. Existem quatro domínios de ação essenciais que as empresas devem integrar para promover um trabalho a tempo parcial de qualidade, e que são: alargar a igualdade de tratamento (como descrito acima), modernizar a proteção social, conceder o direito de solicitar horários a tempo parcial e eliminar barreiras entre o emprego a tempo parcial e o emprego a tempo completo.

Os horários desfasados permitem que diferentes grupos iniciem e terminem o trabalho em horários diferentes. Isto pode ter um impacto positivo nas deslocações dos trabalhadores e trabalhadoras e na sua capacidade de atender às suas responsabilidades familiares. Quando adequadamente estruturados, os horários desfasados permitem às empresas ter um horário de funcionamento mais alargado sem custos de mão-de-obra adicionais (dentro de certos limites).

As semanas de trabalho concentradas envolvem agendar o mesmo número de horas de trabalho em menos dias do que o número normal de dias úteis numa semana, resultando em menos dias úteis de trabalho, mas mais longos. Isto exige que se preste uma especial atenção à fadiga e ao estado de alerta. Para uma implementação satisfatória das semanas de trabalho concentradas, os empregadores devem assegurar-se de que os trabalhadores e trabalhadoras concordaram com a sua implementação, particularmente o número de dias de trabalho e a distribuição das horas de trabalho ao longo da semana.

Os regimes de média de horas, incluindo horas anualizadas, permitem variações nas horas de trabalho diárias e semanais durante períodos superiores a uma semana. As variações nas horas semanais devem respeitar os limites máximos e mínimos estabelecidos de horas semanais. A introdução bem-sucedida dos regimes de média de horas exige que as condições para uma variação das horas de trabalho (por exemplo, a compensação, a distribuição dos horários e o período de aviso prévio exigido antes das modificações) sejam negociadas com os representantes dos trabalhadores. Os regimes de média de horas são um dos mais complexos acordos de tempo de trabalho, sendo essencial para o seu sucesso uma conceção e implementação adequadas.

Os horários flexíveis permitem aos trabalhadores e trabalhadoras e empregadores variar as horas de trabalho numa base diária e semanal com base nas necessidades individuais.

As contas de poupança de horas («banco de horas») baseiam-se e alargam o conceito de horário flexível para permitir ainda uma maior flexibilidade das horas de trabalho mediante «créditos» e «débitos». Os horários flexíveis e os bancos de horas apenas podem ser introduzidos na medida em que seja permitido que as horas de trabalho diárias ou semanais possam variar ao longo do tempo.

Partilha de trabalho - não deve ser confundida com o trabalho partilhado - constitui a redução do tempo de trabalho para distribuir o mesmo volume de trabalho por um grande número de trabalhadores e trabalhadoras, para evitar o *lay-off* ou, em alternativa, criar novos empregos. **A partilha de trabalho “em tempos de crise”** (também denominada «trabalho a tempo reduzido») é uma estratégia para evitar o *lay-off* durante recessões económicas. A execução deste acordo de horas de trabalho exige mudanças no ambiente de trabalho, incluindo modificações na organização do trabalho e medidas de formação adequadas.

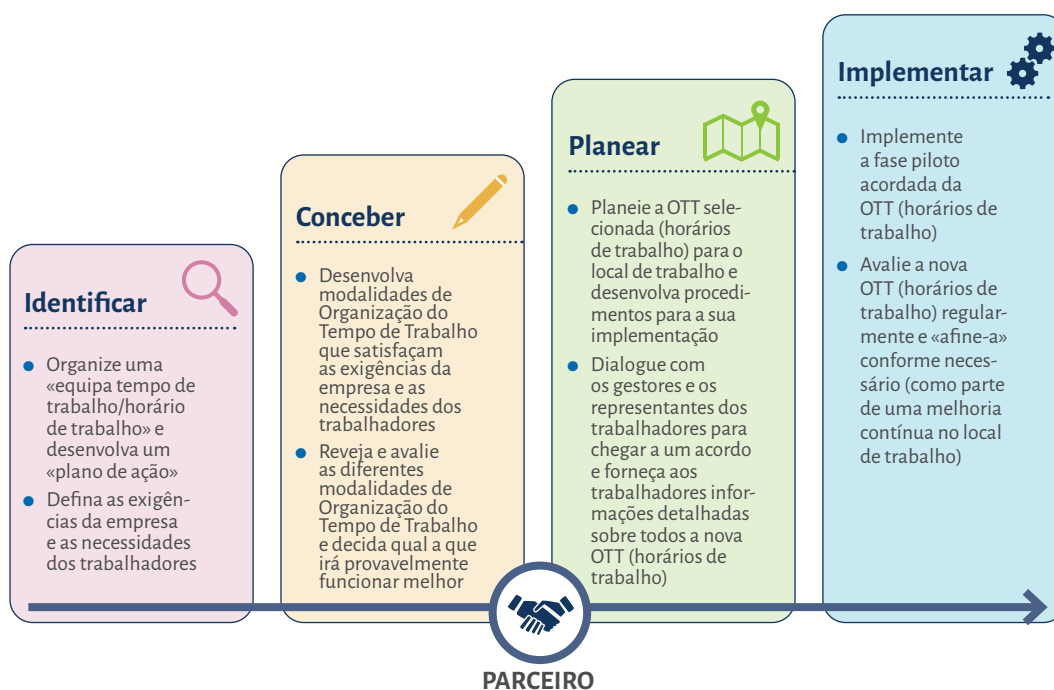
4

Como conceber e implementar uma OTT de forma colaborativa

Para conceber e implementar uma nova OTT (horários de trabalho) que concilie as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras e das empresas, é importante ter em conta os requisitos negócio operacionais da empresa e as necessidades e preferências do seu pessoal no que respeita aos seus próprios horários de trabalho. Este processo deve ser colaborativo para os empregadores e os trabalhadores e trabalhadoras. O enquadramento deste processo pode também ser estabelecido através da negociação coletiva.

O primeiro passo é criar uma equipa conjunta trabalhadores -gestão que irá desenvolver opções para uma nova OTT (horários de trabalho). Após a conceção de diferentes modalidades de OTT (horários de trabalho), é importante revê-las e avaliá-las antes de tomar uma decisão final. No seguimento dessa decisão, a nova OTT deve ser planeada detalhadamente, comunicada a todas as pessoas e então implementada na empresa. O novo sistema deve ser revisto e avaliado regularmente, uma vez que os requisitos da empresa e as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras podem mudar ao longo do tempo.

Figura 5. O «processo» para implementar novas modalidades de OTT



Para desenvolver uma OTT equilibrada, é importante estabelecer um processo colaborativo que tome em consideração as necessidades e os pontos de vista de todos

Estes passos práticos serão explicados mais detalhadamente a seguir.

Passo 1: Identificação

Organize uma equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho e desenvolva um plano de ação

Os estudos disponíveis sobre a OTT (horários de trabalho) e os seus efeitos sublinham a importância de envolver os trabalhadores e trabalhadoras na sua conceção e implementação. Uma abordagem colaborativa vai ajudar a assegurar que as necessidades e as preferências dos trabalhadores e trabalhadoras no que respeita os seus horários de trabalho são tomadas em consideração, e também ajudará a preparar gestores e os trabalhadores para o novo horário de trabalho. É por esta razão que o estabelecimento de uma equipa de trabalhadores e gestão, denominada Equipa de Tempo de Trabalho ou Equipa de Horário de Trabalho é o primeiro passo.

Os representantes dos trabalhadores e trabalhadoras têm de ser membros desta equipa se a empresa/organização for sindicalizada. Contudo, e mesmo se não for sindicalizada, é igualmente recomendado que os trabalhadores e trabalhadoras participem nesta equipa. Os organismos de cooperação empregador-trabalhador existentes na empresa podem também ser igualmente viáveis para desempenhar as funções de uma equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho.

O empregador (ou os seus representantes) deve começar por comunicar ao pessoal que a empresa está a rever a OTT (horários de trabalho) existente e que está a considerar um novo modelo. O empregador deve explicar que todos os pontos de vista serão considerados como parte do processo de análise da OTT atual e de desenvolvimento das novas. O empregador deve ser claro ao transmitir aos trabalhadores e trabalhadoras os objetivos da equipa (isto é, melhorar a OTT, as condições de trabalho e a produtividade), o processo que irá utilizar para tomar decisões, o plano de reuniões para a equipa, o calendário da equipa e quando as alterações à OTT poderão entrar em vigor.

Devem igualmente ser tomadas em consideração as necessidades e os pontos de vista dos trabalhadores e trabalhadoras e dos gestores no que respeita à atual OTT. De modo a fazer tudo isto com eficácia, é útil incluir representantes dos trabalhadores de diferentes partes da empresa, gestores e do empregador/proprietário* (conforme adequado) na equipa de tempo de trabalho. Para representar todos os pontos de vista de todo o pessoal da empresa, os trabalhadores e trabalhadoras de todas as secções da empresa (por exemplo, operários, pessoal administrativo, etc.), cada um deve ter a oportunidade de nomear um representante. Neste contexto, é benéfico para o proprietário/empregador ou outro representante da gestão de alto nível, incentivar que sejam declaradas todas as opiniões sem receio de penalizações.

Deve ser desenvolvido e comunicado a todos os que trabalham na empresa um plano de ação com períodos de tempo específicos para a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho. Isto é importante por duas razões:

* Por exemplo, deve ser possível a participação direta na empresa do empregador/proprietário no caso de pequenas e médias empresas.

- A equipa vai necessitar de se reunir durante as horas de trabalho, sendo por isso essencial que os membros da equipa saibam como estas reuniões vão ser agendadas.
- Todos devem compreender durante quanto tempo irá a equipa reunir e quando terão uma decisão para ser apresentada ao pessoal da empresa.

Uma vez que a alteração da OTT pode ter um impacto significativo no desempenho da empresa, é imperativo que a equipa se concentre em debater novos acordos e que o pessoal possa antecipar quando vão ocorrer as mudanças.

Devem ser consideradas nesta fase as questões práticas. Em primeiro lugar, deve ser reservado um local para reuniões onde possam caber confortavelmente todos os membros da equipa na empresa ou perto da empresa para se realizarem as discussões. Adicionalmente, devem ser disponibilizados materiais e informações básicas (por exemplo, fotocópias dos horários de trabalho, quadro de giz/quadro branco, ferramentas de escrita) à equipa, para que todos possam comunicar facilmente e reduzir o tempo necessário para discutir questões importantes sobre os horários de trabalho.

Em seguida, a equipa deve analisar todas as modalidades de OTT atualmente usados na empresa, incluindo as pausas (por exemplo, pausas para descanso ou pausas para almoço) e as licenças (por exemplo, licença por doença, férias anuais, férias remuneradas). Deve ser feito um exercício de mapeamento das modalidades de OTT da empresa existentes de forma a permitir que todos os membros da equipa vejam e entendam como o tempo de trabalho é atualmente organizado (por exemplo, através de um diagrama no quadro branco). Deve ser considerada a possível OTT e todos os pontos relativos aos horários, pausas para descanso e períodos de licença devem estar abertos a discussão.

Analise os requisitos operacionais da empresa e as necessidades/preferências do pessoal

É importante para a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho analisar quais são os requisitos gerais da empresa e também as necessidades e preferências do pessoal. E porque alguns destes fatores podem não ser comumente compreendidos por todos, será benéfico definir os termos-chave para o proprietário/gestão e trabalhadores e trabalhadoras. Estas definições-chave são as seguintes:

Definições-chave

Estratégia da empresa - Um conjunto de ideias orientadoras que determina o modo como as pessoas da empresa devem tomar decisões e alocar recursos visando cumprir os seus objetivos fundamentais. Uma estratégia bem formulada proporciona um quadro de referência claro, constituído por um conjunto de princípios orientadores ou regras que definem as ações que as pessoas da empresa devem tomar (ou não tomar) e ao que devem dar prioridade (ou não dar prioridade) para atingir os objetivos desejados.⁴⁴

Objetivos da empresa - Metas declaradas, mensuráveis, sobre como atingir os objetivos da empresa. Seis das áreas mais comuns para concentrar os objetivos da empresa são as áreas da quota de mercado, recursos financeiros, recursos físicos, produtividade, inovação e planeamento de ações.⁴⁵ A OTT pode ter efeitos nestas seis dimensões.

Carga de trabalho constante ou variável (calendarização) - Muitas organizações não têm um volume de trabalho constante - isto é referido como «variável». Há três diferentes tipos de cargas de trabalho variáveis: anuais (normalmente há um aumento da procura durante a época de férias), diárias (alguns dias são mais movimentados que outros, como os hotéis e os bares aos fins de semana) e horárias (mais clientes em determinadas horas do dia, por exemplo, os restaurantes são mais movimentados à hora do almoço e do jantar).⁴⁶ A OTT é a chave para lidar com ambas as cargas de trabalho constantes e variáveis e é por essa razão que necessitam de ser avaliados em intervalos regulares.

Atividade principal versus subsidiária (produto ou serviço) - A atividade de uma empresa pode assumir duas formas: principal e subsidiária. A principal é o trabalho necessário para fazer o produto principal ou prestar o serviço principal da empresa. Inclui obter peças e materiais para fazer o produto ou prestar o serviço e fazer/prestar este produto ou serviço principal. A atividade subsidiária constitui o trabalho que pode não fazer parte do principal produto ou serviço, mas que pode ser usado no desenvolvimento de novas linhas de produtos ou serviços.

Gestão de recursos humanos (RH) - O processo de gerir pessoas e os relacionamentos interpessoais existentes numa empresa. A gestão de RH (ou de Pessoal) ajuda a gerir as relações entre o empregador/gestores da empresa e os trabalhadores e trabalhadoras. À medida que uma empresa cresce, gestores gestão de RH pode desempenhar um papel cada vez maior na determinação de quais as políticas e práticas que ajudam. No caso do tempo de trabalho, podem ser essenciais para o processo de determinação e registo das modalidades de OTT que existem na empresa, que mudanças podem ser feitas (ou não) e como implementar e monitorizar a nova OTT.

No quadro deste exercício, é também importante analisar como são organizados os sistemas de trabalho na empresa (isto é, os seus processos empresariais). Isto irá exigir uma

análise dos sistemas de produção nas fábricas (por exemplo, linhas de montagem) e como os serviços são prestados no setor dos serviços. É igualmente útil determinar se existe uma coordenação entre as operações do sistema de produção (ou serviço) e como é realizada a manutenção. Por exemplo, nas fábricas, isto significaria considerar como é feita a limpeza, manutenção e reequipagem das linhas de produção. No setor dos serviços, isto significaria considerar quando é feita a manutenção dos sistemas (por exemplo, equipamento de limpeza e atualização do *software* das TIC) e qual o seu impacto no serviço prestado ao cliente.

Além dos requisitos operacionais da empresa, deve ser realizada a tarefa de reunir os pontos de vista dos trabalhadores e trabalhadoras sobre as suas necessidades e preferências em relação ao tempo de trabalho, assim como sobre de que modo estes podem contribuir para melhorar o desempenho da empresa. Ao fazê-lo, é mais provável que os trabalhadores e trabalhadoras tenham uma sensação de propriedade no que se refere à OTT acordada com o proprietário/empregador e os gestores, sendo mais provável que partilhem informações desde o ponto de vista da própria fábrica sobre o que pode ser feito para melhorá-la regularmente.

Os trabalhadores e trabalhadoras necessitam de considerar um conjunto de diferentes fatores ao debater a OTT com os empregadores/gestão. Em primeiro lugar, devem pensar de que modo as horas diárias e semanais podem ser organizadas de forma a permitir-lhes abordar as suas necessidades pessoais e as necessidades da empresa. Nesta situação, devem refletir sobre todos os fatores que podem influenciar a sua capacidade de iniciar ou de sair do trabalho a uma determinada hora, ou a que horas do dia podem ou preferiam trabalhar (por exemplo, turno de dia, tarde/noite ou noite). Isto inclui considerar as pausas para descanso diárias, as pausas para as refeições, descanso semanal e férias anuais. O pessoal deve também discutir o impacto salarial da implementação de uma OTT específica, pois esta pode não ser neutra no que se refere à remuneração. Além disso, os trabalhadores e trabalhadoras devem pensar nas suas situações pessoais, como as necessidades das suas famílias e as questões que se prendem com o transporte local e que podem afetar a sua capacidade de chegar ao trabalho em determinados períodos de tempo. Estas questões necessitam de ser integradas nas discussões sobre a OTT, nomeadamente as mudanças que irão ocorrer no caso de uma empresa crescer ou precisar de ajustar as flutuações na procura dos seus produtos e serviços por parte dos clientes.

Resumo

- Inclua de forma equilibrada na equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho representantes dos trabalhadores e trabalhadoras e os gestores, assim como mulheres e trabalhadores e trabalhadores mais jovens, pois são geralmente os mais vulneráveis.
- Desenvolva um plano de ação com objetivos claros e estruturados.
- Assegure-se de que as opiniões possam ser expressadas sem qualquer receio de penalizações.

- Comunique de forma transparente sobre o progresso da equipa no âmbito da empresa.
- Inclua pausas para descanso e acordos em matéria de licenças nas discussões.
- Considere os requisitos operacionais da empresa e as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras

Passo 2: Conceção

Desenvolver modalidades de OTT que satisfaçam os requisitos operacionais da empresa e as necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras

Ao tomar em consideração os princípios e os fatores que devem orientar o desenvolvimento de uma nova OTT/horários de trabalho, é preciso considerar de que forma os novos acordos podem ser concebidos na empresa. Idealmente, a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho deve desenvolver e considerar diferentes modelos ou opções para a OTT baseados na análise dos requisitos operacionais da empresa e nas necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras (ver Passo 1: Identificação).

Como analisado na secção 3 do presente Guia, existe uma diversidade de diferentes possibilidades que podem ser consideradas como modalidades de OTT/horários de trabalho. Devido à variedade de potenciais opções e aos períodos de tempo necessários para tomar decisões sobre a OTT/horários de trabalho, é útil que um ou vários membros da equipa (isto é, individualmente ou num minigrupo) analisem uma ou várias opções específicas para apresentar à equipa completa. Isto irá permitir que várias alternativas sejam consideradas, tendo em conta os requisitos operacionais da empresa (a partir da análise do negócio) e as necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras.

No contexto da produção ou da prestação de serviços da empresa, as modalidades de OTT devem ser realistas e práticas e devem ser compatíveis entre si para constituírem horários de trabalho adequadamente concebidos. Isto significa que o horário deve ser baseado no trabalho a tempo completo durante as horas de trabalho normais estabelecidas no país (por exemplo, oito horas por dia, cinco ou seis dias por semana). Como mínimo, os horários devem definir as horas de início e fim do trabalho, as pausas para descanso e as pausas para refeições. Também devem colocar todos os trabalhadores e trabalhadoras - ou, em alternativa, grupos específicos de trabalhadores e trabalhadoras (por exemplo, com trabalho por turnos) - no mesmo horário (com exceção dos regimes de tempo flexível).

Ao considerar opções alternativas para a OTT/horários de trabalho, é útil ter em consideração os acordos/horários que existem atualmente na empresa (ou outra organização). É também necessário analisar as políticas e práticas da empresa associadas a estes. As políticas são as regras que as empresas estabelecem deliberadamente para que o pessoal saiba o que a empresa espera. As práticas são padrões de comportamento que envolvem o traba-

lho suplementar e que podem ser estabelecidas - e estas práticas podem ou não estar em conformidade com as políticas da empresa.

Vale a pena considerar diversas questões chave ao analisar a OTT/horários de trabalho existentes na empresa e as políticas e práticas associadas:

Figura 6. Questões essenciais para a conceção de uma nova OTT

- A** **EXIGÊNCIAS DO NEGÓCIO E NECESSIDADES DOS TRABALHADORES**
A Organização do Tempo de Trabalho existente satisfaz as exigências da empresa e as necessidades dos trabalhadores? Porquê e porque não?
- B** **VARIAÇÃO DA CARGA DE TRABALHO E DAS HORAS**
A carga de trabalho é constante ou variável? As horas devem ser iguais todos os dias ou variam consoante o dia ou períodos de tempo ainda mais longos? Porquê?
- C** **HORAS EXTRAORDINÁRIAS E REMUNERAÇÃO**
Como são usadas as horas extraordinárias? Quantas horas extraordinárias são realizadas pelos trabalhadores? Com que regularidade? Quais são as implicações a nível da remuneração?
- D** **COMUNICAÇÃO**
Como são comunicados aos trabalhadores os horários de trabalho ou as alterações aos horários de trabalho?

As respostas a estas questões irão proporcionar pistas importantes no que respeita a como deverá ser a nova OTT/horários de trabalho. Por exemplo, o recurso crónico a trabalho suplementar indica que a empresa é incapaz de fazer todo o trabalho durante as horas normais de trabalho e que é necessária uma mudança dos horários de trabalho da OTT (por exemplo, adicionando um novo turno). Além disso, os cenários prospetivos no que se refere a modalidades de OTT exequíveis, tais como a partilha de trabalho durante períodos de crise (por exemplo, devido a um choque económico súbito ou uma redução na procura dos produtos ou serviços da empresa), podem ser considerados durante esta etapa.

Nenhuma monitorização da OTT se destina a avaliar uma pessoa, mas sim a determinar se é necessário proceder a ajustamentos dos horários de trabalho existentes. Por outras palavras, trata-se de uma parte de uma avaliação mais ampla das modalidades de OTT utilizadas pela empresa.

Reveja e avalie as opções de OTT alternativas

Após a equipa tempo de trabalho/horário de trabalho ter completado os passos acima, poderá começar a rever e a avaliar as diferentes opções de OTT/horários de trabalho que foram desenvolvidas. Os critérios de avaliação devem ser baseados nos requisitos operacionais da empresa e nas necessidades e preferências dos trabalhadores e trabalhadoras que foram identificados nos passos anteriores. O processo de revisão e de avaliação pode ser dividido em três passos práticos.

Debates em pequenos grupos e apresentação de relatórios

Depois de se ter chegado a um acordo relativamente aos critérios de avaliação, devem ser formados pequenos grupos de trabalho com membros de diferentes departamentos da empresa e representantes dos trabalhadores e trabalhadoras para analisar uma ou mais opções de possíveis modalidades de OTT. Ao formar grupos de diferentes partes da empresa, a OTT em análise irá beneficiar dos pontos de vista dos trabalhadores e trabalhadoras e trabalhadoras que poderão ser mais afetados por uma OTT específica. Estes trabalhadores e trabalhadoras estão numa excelente posição para indicar as razões pelas quais uma opção pode ser ou não útil para a empresa. Formar diferentes grupos de trabalho e debater opções pode reforçar a ideia de que os pontos de vista individuais estão a ser ouvidos e que foram tomados em consideração. Isto irá ajudar tanto a gestão como o pessoal a ter um sentido de propriedade relativamente à avaliação e, eventualmente, à OTT escolhida.

Estes grupos de trabalho necessitarão de considerar diferentes modalidades de OTT. Por exemplo, um grupo pode analisar as horas de entrada e de saída, enquanto outro grupo pode considerar de que modo as horas de trabalho são atribuídas às diferentes necessidades da empresa e o impacto nos trabalhadores e trabalhadoras. Os pequenos grupos de trabalho devem reunir as práticas de tempo de trabalho existentes na empresa, assim como exemplos relevantes de empresas semelhantes e partilhar as suas conclusões num relatório.

Apresentação e debate com a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho

Os relatórios dos pequenos grupos devem ser discutidos com a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho como parte das reuniões de equipa reservadas para rever as diferentes opções e determinar qual das modalidades de OTT/horários de trabalho poderá ser a mais adequada às necessidades da empresa e à sua força de trabalho.

A equipa deve avaliar os prós e os contras de cada modalidade de OTT/horário de trabalho. Deverá prestar-se atenção às modalidades de OTT existentes (é possível que alguns acordos existentes possam ser úteis, mas necessitam de ser combinados com outras opções).

Preparação da proposta final

Após todas as possíveis opções terem sido avaliadas, a equipa deve fazer uma proposta relativamente à modalidade de OTT/horário(s) de trabalho a usar na empresa. A proposta

deve incluir: que modalidade OTT se irá/irão manter, que nova(s) modalidades deve(m) ser adotada(s) e de que forma esta(s) modalidades será/serão implementada(s) na empresa.

A decisão final relativa à proposta da equipa irá depender da estrutura específica de tomada de decisão da empresa em particular. Por exemplo, numa empresa com representação sindical, a decisão final sobre a OTT a adotar terá de ser tomada no contexto do processo de negociação coletiva. Em pequenas empresas sem representação sindical, por outro lado, esta decisão será provavelmente tomada pelo empregador (ou proprietário da empresa).

Nesta fase de revisão e avaliação das opções da OTT alternativas, é essencial ter muito presentes os períodos de tempo para a tomada de decisão. As empresas, particularmente as pequenas e médias empresas, podem concluir que este processo colaborativo apresenta desafios para a gestão do tempo e a gestão do pessoal. Para ultrapassar este obstáculo, é recomendado que estes três passos tenham períodos de tempo definidos. Caso contrário, esse processo poderá arrastar-se e não ter uma resolução final.

Resumo

- Elabore acordos de tempo de trabalho realistas e práticos no contexto dos processos de produção ou de prestação de serviços da empresa.
- Considere as políticas e práticas em matéria de tempo de trabalho da empresa.
- Responda às principais perguntas, por exemplo, sobre as variações nas horas e no trabalho suplementar (ver Figura 6).
- Reveja e avalie as diferentes modalidades de organização de tempo de trabalho de acordo com os critérios definidos.

Passo 3: Planeamento

Determine as especificidades e as políticas de implementação da OTT escolhida

Após ter sido tomada a decisão final quanto à OTT/horário de trabalho, a equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho deverá acrescentar detalhes à opção escolhida, assim como às políticas da empresa que a acompanham. Isto deve ser feito em estreita colaboração com o departamento de RH da empresa (se não houver uma pessoa dedicada aos RH disponível, deve ser nomeada uma durante a etapa de planeamento). Seguidamente, é necessário desenvolver um plano com períodos de tempo específicos para o desenvolvimento da implementação da nova OTT.

A análise das políticas da empresa existentes - e a respetiva revisão caso seja necessário adaptá-las à nova OTT - constitui uma parte importante da preparação da implementação do(s) novo(s) acordo(s)*. As políticas da empresa, neste caso, referem-se a outras políticas relacionadas com o pessoal ou de RH, tais como remuneração e benefícios como, por exem-

plo, taxa de pagamento das horas extraordinárias e compensação pelo trabalho por turnos, trabalho noturno, etc. Isto é essencial porque a OTT determina aspetos como quando os trabalhadores e trabalhadoras trabalham e quanto recebem pelo trabalho que realizam.

A organização do trabalho numa empresa (isto é, os processos empresariais) é outro fator fundamental neste passo. Como debatido anteriormente nesta secção, o processo empresarial é um elemento-chave na empresa: o que é produzido, quanto é produzido e em que período de tempo. Desta perspetiva, as considerações sobre o processo empresarial das empresas de produção e de serviços são semelhantes. Na produção, as principais considerações incluem a localização do equipamento, como este é operado, quantos e que trabalhadores e trabalhadoras são necessários, de que modo os trabalhadores e trabalhadoras operam o equipamento (para alcançar os resultados ideais de uma forma segura), qual é o nível normal de produção e qual a capacidade máxima de produção. No setor dos serviços, há algumas semelhanças uma vez que são também necessários trabalhadores e trabalhadoras que saibam utilizar o equipamento de um modo produtivo e seguro e pessoal e equipamento que possam satisfazer consistentemente as necessidades dos clientes e produzir produtos ou prestar serviços com capacidade máxima durante os horários mais movimentados. Por fim, é essencial saber como o processo de produção ou de prestação de serviços é organizado para poder obter os resultados ideais.

Após estes fatores terem sido analisados e considerados, a equipa tempo de trabalho/horário de trabalho, em estreita colaboração com o departamento/unidade de RH da empresa, irá determinar como ajustar as operações e as políticas da empresa à nova OTT. Para reunir todas as informações sobre a nova OTT e como estas se enquadram nas políticas da empresa relacionadas, será útil reunir estas informações num manual de implementação. Não existe um formato ou dimensão específicos para este manual, mas este deve abordar as preocupações da empresa e dos trabalhadores e trabalhadoras. O manual necessita de ser suficientemente complexo para organizar a nova OTT e suficientemente simples para ser compreensível para os utilizadores, isto é, a gestão e o pessoal.

Este manual de implementação deve ser visto como «firme, mas não imutável». «Firme», significa que o manual deve descrever a nova OTT da empresa detalhadamente. «Não imutável», significa que estes acordos podem necessitar de ser ajustados (ou no futuro) para resolver questões que afetam a empresa (por exemplo, se a empresa crescer) e os seus trabalhadores e trabalhadoras (por exemplo, mudanças na composição e nas necessidades do pessoal).

Comunicar com os gestores e os representantes dos trabalhadores para facilitar a aceitação da nova OTT e informar os trabalhadores e trabalhadoras

Facilitar a aceitação da nova OTT junto da gestão, representantes dos trabalhadores e todos os trabalhadores e trabalhadoras da empresa é um passo crucial para a implementação bem-sucedida da OTT. Nesta etapa, as medidas de reforço da confiança, que devem estar

* Se não houver políticas da empresa formais estabelecidas, este seria um bom momento para começar a desenvolvê-las e implementá-las.

presentes durante todas as etapas até este ponto, tornam-se ainda mais fundamentais para o sucesso.

As medidas de reforço da confiança devem incluir o requisito essencial de que o respeito por todos os pontos de vista é a base para todas as formas de comunicação para apresentar a nova OTT aos trabalhadores e trabalhadoras. Medidas adicionais podem incluir debates entre a equipa e os principais gestores e supervisores, que podem preparar os trabalhadores e trabalhadoras antes que um plano de tempo de trabalho da empresa seja formalmente anunciado. Deste modo, supervisores gestão e a supervisão podem estar preparadas para apresentar os pontos de vista dos grupos que gerem e os trabalhadores e trabalhadoras sentem que fazem parte do processo. É particularmente importante o envolvimento de representantes dos trabalhadores e trabalhadoras para permitir uma ampla aceitação na empresa das medidas.

Construir um consenso entre todo o pessoal irá exigir um investimento de tempo e energia por parte do empregador e da gestão de topo, mas é um esforço que vale a pena para assegurar a implementação bem-sucedida da nova OTT. A seguir, são indicadas algumas sugestões práticas para ajudar neste processo:



Sugestões práticas para facilitar a aceitação da nova OTT pelos trabalhadores e trabalhadoras da empresa:

- Realize uma reunião geral com todos os membros da empresa e permita que expressem as suas opiniões abertamente e sem receio de represálias.
- Os membros da supervisão devem reunir-se individualmente ou com grupos de trabalhadores e trabalhadoras para explicar o que a nova organização de tempo de trabalho irá/significar para estes. É também a altura de informar acerca do manual de implementação, que deverá ajudar a adaptação à nova OTT.
- É importante reunir com todo o pessoal e apresentar o manual para que compreenda claramente a nova OTT e como estava de facto funcionar (incluindo quem possa ter problemas de literacia).
- Desenvolva sessões de formação de acompanhamento breves e simples sobre os aspetos fundamentais relacionados com a nova OTT.

As sessões de formação dirigidas ao pessoal devem ajudá-lo a adaptar-se aos desafios que as mudanças na OTT podem colocar. Não obstante nenhum horário deva ser tão exigente que represente um risco para a saúde e a segurança de todo o pessoal ou do público em geral, existindo alguns ajustamentos comportamentais que poderão ajudar a gerir eficazmente a situação. Alguns exemplos incluem como aumentar a energia (talvez através de uma mudança do processo de trabalho), como gerir a fadiga (para trabalhar com mais eficiência de modo a que a fadiga seja minimizada) e como lidar com as questões relacionadas

com o sono no trabalho por turnos, sobretudo no trabalho noturno. Estes esforços ajudam a transmitir aos trabalhadores e trabalhadoras que são uma parte integrante do processo, contribuindo também para reforçar a confiança no local de trabalho e facilitar a adaptação à nova OTT.

Resumo

- Alinhe as políticas da empresa, por exemplo, remuneração e benefícios, assim como os processos empresariais, com a nova organização de tempo de trabalho.
- Consolide um manual de implementação firme, mas não imutável.
- Crie um consenso entre todo o pessoal (por exemplo, através da apresentação do manual, sessões de formação, etc.).

Passo 4: Implementação da fase piloto da nova OTT

Após os passos anteriores terem sido completados, o passo prático seguinte é definir a data em que a nova OTT será implementada e comunicá-la a todo o pessoal.

A decisão de quando a(s) nova(s) OTT será implementada irá depender das necessidades da empresa e da capacidade de adaptação do pessoal. É importante implementar o novo sistema com o menor número possível de interrupções na produção ou nos serviços prestados aos clientes. Alguns fatores que as empresas devem tomar em consideração incluem:

- os picos ou as desacelerações da produção que ocorrem ao longo do ano (por exemplo, antes ou durante um período de férias);
- se o equipamento de produção ou a área de serviços está a ser alterada (por exemplo, atualizações dos equipamentos ou alterações na configuração do espaço de trabalho num setor de produção ou de serviços); e
- a estação do ano - a implementação pode ser problemática quando o clima é mais difícil (por exemplo, estação chuvosa, frio intenso ou outros estados de mau tempo).

Estes fatores podem ser fundamentais para uma implementação bem-sucedida da nova OTT. Por exemplo, a nova OTT pode colocar maiores dificuldades à gestão e ao pessoal se for implementada quando a procura dos produtos ou a prestação dos serviços forem mais elevadas (por exemplo, antes de um feriado importante). Além disso, a nova OTT tem uma maior probabilidade de sucesso se for introduzida durante um período lento na produção.

Depois de o calendário de implementação ter sido determinado, deve ser comunicado ao pessoal. Há dois fatores importantes que devem ser aqui considerados. O primeiro prende-se com os tipos de comunicação que serão usados para informar no que respeita a implementação da nova OTT. Neste caso, as comunicações no local de trabalho devem ser mais

formais, devem ser por escrito e apresentadas num local de fácil acesso. Por exemplo, o manual de implementação do tempo de trabalho deve ser amplamente divulgado, devendo ser distribuídas cópias desde o proprietário/empregador até à fábrica, de forma a que os trabalhadores e trabalhadoras e a gestão possam verificar o manual se tiverem alguma dúvida acerca de um ponto específico. Deve ser colocado um fluxograma resumido no local de trabalho como referência visual para todo o pessoal. Em alguns locais de trabalho, as comunicações podem também ser feitas eletronicamente (por exemplo, através do e-mail da empresa). A ênfase não deve ser colocada no tipo de comunicação, mas no recurso a tipos de comunicação adequados para garantir que o pessoal compreende que será introduzida uma nova OTT numa determinada data e como esta irá funcionar.

O segundo fator a considerar é a audiência que recebe a mensagem (isto é, a gestão e o pessoal). A entidade empregadora/gestão de topo devem manter a audiência em mente ao longo de todo o processo, sobretudo na etapa de implementação. O objetivo é concretizar bem a nova OTT no local de trabalho com o mínimo de perturbação do processo de produção ou de prestação de serviços. Ao recorrer a diferentes tipos de comunicação para evitar quaisquer potenciais mal-entendidos pela gestão e pessoal, entidades empregadoras/gestão de topo podem contribuir para a implementação bem-sucedida de uma nova(s) OTT na empresa.

Após a abordagem destes fatores, chega o momento de implementar a nova OTT.

Avalie e «afine» a nova OTT em intervalos regulares

Os trabalhadores e trabalhadoras e a gestão devem avaliar regularmente o modo como a nova OTT está a funcionar na empresa. Para o fazer, deve ser formada uma nova equipa de tempo de trabalho/horário de trabalho (ou restabelecer a equipa anterior) com o empregador/proprietário, a gestão e o pessoal de diferentes partes da empresa, e todos devem partilhar os seus pontos de vista no que respeita à nova OTT. Não têm de ser os mesmos membros da equipa original, mas devem ser capazes de fornecer comentários informados sobre a eficácia da nova OTT na prática.

A nova OTT deve ser avaliada durante um determinado período de tempo antes de fazer alterações significativas, mas podem ser feitos pequenos ajustamentos para «afinar» o(s) novo(s) acordo(s) em qualquer altura. Não existe um período de tempo fixo considerado melhor para esta revisão (depende da empresa, dos trabalhadores e trabalhadoras e dos bens produzidos ou serviços prestados), mas as indicações seguintes podem ser consideradas períodos de tempo aproximados para ação:

- ✓ Revisão a curto prazo: 3-4 meses
- ✓ Revisão a médio prazo: 6-8 meses
- ✓ Revisão a longo prazo: 12-14 meses

Em alternativa, a avaliação da nova OTT pode assumir a forma de uma revisão anual, para verificar se a nova OTT está a funcionar adequadamente ou se necessita de ser adaptada ou

alterada. Alguns indicadores do período de revisão incluem as taxas de absentismo, acidentes no trabalho, produtividade e a satisfação no trabalho.

Qualquer nova OTT/horário de trabalho que seja introduzida numa empresa ou noutra organização não é o fim da história, mas uma parte de um processo em curso de melhoria contínua. Como qualquer coisa da vida, as circunstâncias podem mudar (por exemplo, a empresa cresce, é necessário contratar mais pessoas, etc.), o que pode exigir ajustamentos na OTT. Por vezes estas alterações são mínimas (por exemplo, os horários de início passam a ser uns minutos mais cedo ou mais tarde) e outras vezes são muito maiores (por exemplo, adicionar um novo turno para fazer face a uma necessidade de produção). De uma forma geral, o objetivo de ajustar a OTT deve ser sempre abordar os requisitos da empresa, assim como as necessidades do seu pessoal.

Resumo

- Tome em consideração as necessidades da empresa e a capacidade do pessoal se adaptar à nova organização de tempo de trabalho/horário(s) de trabalho.
- Escolha os tipos de comunicação que serão usados para informar o pessoal no que respeita as modalidades da nova OTT.
- Realize revisões a curto, médio e longo prazo para ajustar a organização do tempo de trabalho às circunstâncias em mudança para melhorar continuamente.

5

Conclusão

Para implementar o tempo de trabalho digno, as empresas necessitam de procurar possibilidades de organizar a OTT/horários de trabalho de modo a acomodar as necessidades de cada trabalhador ou trabalhadora, incluindo as suas responsabilidades familiares, e ao mesmo tempo satisfazer os requisitos económicos da empresa. Esta abordagem com vantagens mútuas tem em consideração tanto as preferências dos trabalhadores e trabalhadoras como dos empregadores, como sugere a Recomendação da OIT (n.º116) sobre a redução da duração do trabalho, de 1962.

Se adequadamente estruturada, a OTT pode ser mutuamente vantajosa, uma vez que pode melhorar as condições de trabalho, permitindo simultaneamente aos empregadores lidarem melhor com as flutuações na carga de trabalho e reduzindo os custos relativos a trabalho suplementar. Uma OTT «equilibrada» pode também proporcionar benefícios adicionais à empresa, tais como um menor absentismo, uma maior retenção do pessoal e um melhor recrutamento. Melhora igualmente o moral e as atitudes do pessoal, o que pode melhorar a produtividade, a qualidade e, em última instância, o rendimento da empresa.

Uma OTT equilibrada mantém a promessa de ajudar os trabalhadores e trabalhadoras a alcançar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e pode melhorar o desempenho da empresa. Contudo, é necessária uma abordagem proativa: os empregadores e os trabalhadores devem procurar uma combinação adequada de políticas e práticas, auxiliada por um quadro nacional de apoio. Só então a promessa de um tempo de trabalho digno poderá ser cumprida.

Notas

- 1 OIT: *Trabalho digno nas cadeias de abastecimento mundiais*, Relatório IV, Conferência Internacional do Trabalho, 105.ª Sessão, Genebra, 2016.
- 2 A.S. Wagstaffe e J-A. Sigstad Lie: 2011. «Shift and night work and long working hours - a systematic review of safety implications», in *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2011, Vol. 37, No. 3, maio), pp. 173–85.
- 3 C. Fagan et al.: *In search of good quality part-time employment* (Genebra, OIT, *Conditions of Work and Employment Branch* 43, 2014).
- 4 P. Tucker e S. Folkard: *Working time, health, and safety: A research synthesis paper* (Genebra, OIT, *Conditions of Work and Employment Branch* 31, 2012).
- 5 *Ibid.*
- 6 National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH): *Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors* (Cincinnati, Ohio, 2004).
- 7 A. Spurgeon, 2003. *Working time: Its impacts on safety and health* (Genebra e Incheon, OIT e Korean Occupational Safety and Health Research Institute, 2003).
- 8 J. Johnson e J. Lipscomb: «Long Working Hours, Occupational Health and the Changing Nature of Work Organization», in *American Journal of Industrial Medicine* (2006, Vol. 49), pp. 921–29.
- 9 L. Golden: *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper* (Genebra, OIT, *Conditions of Work and Employment Branch* 33, 2012).
- 10 M. White: *Working hours: Assessing the potential for reduction* (Genebra, OIT, 1987).
- 11 G. Bosch e S. Lehndorff: «Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations», in *Cambridge Journal of Economics* (2001, Vol. 25), pp. 209–43.
- 12 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 13 T. Barmby, M. Ercolani e J. Treble, J. «Sickness absence: An international comparison», in *The Economic Journal* (2002, Vol. 112, junho) pp. F315–F331.
- 14 Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 15 *Ibid.*
- 16 C. Fagan: «Gender and working time in industrialized countries», in J.C. Messenger (ed.): *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the Balance* (Londres e Nova Iorque, Routledge, 2004).
- 17 J. Rubery, M. Smith, e C. Fagan: *Women's Employment in Europe: Trends and Prospects* (Londres: Routledge, 1999).
- 18 Ver, por exemplo, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND), *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2007); B. Sorj: *Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil* (Genebra, OIT, 2004).
- 19 Fagan, «Gender and working time in industrialized countries», op. cit.
- 20 G. Bosch: «Working time and the standard employment relationship», in J.-Y. Boulin, M. Lallement, J.C. Messenger e F. Michon (eds): *Decent working time: new trends, new issues* (Genebra, OIT, 2006).
- 21 J.C. Messenger e P. Wallot: *The diversity of "marginal" part-time employment* (Genebra, OIT, INWORK Policy Brief No. 7, 2015).
- 22 N. Gadrey, F. Jany-Catrice e M. Pernod-LemOTTre: *The working conditions of blue-collar and white-collar workers in France compared: A question of time*, in J.-Y. Boulin et al. (eds): *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 23 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 24 C. Avery e D. Zabel: *The flexible workplace: A sourcebook of information and research* (Westport, Connecticut, Quorum Books, 2001).
- 25 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 26 EUROFOUND: *Working time and work-life balance in European companies - Establishment Survey on Working Time 2004–2005* (Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2006).
- 27 S. Lee e D. McCann: «Working time capability: towards realizing individual choice», in J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 28 T. Haipeter: «Can norms survive market pressures? The practical effectiveness of new forms of working time regulation in a changing German economy», in J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 29 OIT: *Working time in the twenty-first century*, Relatório para debate na Reunião Tripartida de Especialistas sobre organização de tempo de trabalho, (Genebra, OIT, 2011)
- 30 *Ibid.*

- 31 A. Riedmann *et al.*: *European Company Survey 2009* (Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2010).
- 32 OIT: *What is shiftwork?* (Genebra, OIT, Information Sheet No. WT-8, 2004).
- 33 A. Parent-Thirion *et al.*: *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2007).
- 34 A. Riedmann, *et al.*, *European Company Survey 2009*, op. cit.
- 35 C. Fagan *et al.*, *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 36 OIT, *O emprego atípico no mundo: Desafios e perspectivas [Visão geral]*, Genebra, 2016.
- 37 P. Tucker: *Compressed working weeks* (Genebra, OIT, *Conditions of Work and Employment Series* 12, 2006).
- 38 Costa G., S. Folkard *et al.*. «Shift work and extended hours of work», in P.J. Baxter, P.H. Adams, T.C. Caw, A. Cockcroft e J.M. Harrington (eds.): *Hunter's diseases of occupation*, 9th edition (Londres, Arnold, 2000), pp. 581-589.
- 39 P. Tucker, *Compressed working weeks*, op. cit.
- 40 Incomes Data Services: *Annual hours* (Londres, IDS HR Studies 908, 2009).
- 41 J. Pillinger: *Challenging Times—Innovative Ways of Organising Working Time: the role of trade unions* (Bruxelas, CES/ETUC, 2006).
- 42 J.C. Messenger: *Work sharing: A strategy to preserve jobs during the global jobs crisis* (Genebra, OIT, TRAVAIL Policy Brief No. 1, 2009).
- 43 J.C. Messenger e N. Ghosheh: *Work sharing during the great recession: new developments and beyond* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2013).
- 44 Pode ser encontrada uma definição de estratégia da *Harvard Business Review* em <http://blogs.hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what/> (acedido em janeiro de 2017).
- 45 <http://smallbusiness.chron.com/six-strategic-business-objectives-14492.html> (acedido em janeiro de 2017).
- 46 http://www.shift-schedule-design.com/Variable_Workloads (acedido em janeiro de 2017).

ANEXO I:

Glossário de termos e conceitos essenciais

Horas anualizadas: um sistema no qual alguém é empregado para trabalhar um número de horas específico durante o período de um ano, em lugar de uma semana ou um dia.

Semanas de trabalho concentradas (STC): modalidade de OTT que envolvem o mesmo número de horas de trabalho agendadas em menos dias do que é normal nas semanas de trabalho padrão. Isto resulta em dias úteis mais longos.

Trabalho digno: envolve a promoção de oportunidades para que mulheres e homens tenham um trabalho digno e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana, tendo em vista a diminuição das diferenças que existem entre as aspirações das pessoas em relação ao seu trabalho e as suas atuais situações de trabalho.

Sistemas de turnos fixos: referem-se a um grupo de trabalhadores e trabalhadoras que trabalham sempre no mesmo turno.

Tempo flexível: também referido como «horário flexível», permite que as horas de trabalho sejam agendadas de forma flexível diária e semanalmente. O número de horas trabalhadas efetivamente pode variar de dia para dia e de semana para semana.

Trabalho partilhado: uma forma especial de trabalho a tempo parcial, na qual um emprego a tempo completo é dividido entre dois empregos a tempo parcial para diferentes trabalhadores e trabalhadoras.

Emprego a tempo parcial marginal: refere-se às modalidades de OTT que envolvem horas de trabalho parcial muito reduzidas ou que não estabelecem quaisquer horas mínimas, tal como o trabalho «à chamada» e os contratos de «zero horas».

Trabalho noturno: trabalho realizado durante um período não inferior a sete horas consecutivas, incluindo o intervalo entre a meia-noite e as cinco da manhã.

Horas extraordinárias: referem-se às horas trabalhadas que excedam a duração normal do trabalho, a menos que sejam tomadas em consideração na remuneração fixa, de acordo com a prática.

Sistemas de turnos rotativos: referem-se aos trabalhadores e trabalhadoras aos quais são atribuídos turnos de trabalho que variam regularmente - «rodando» 24 horas.

Trabalho por turnos: uma forma de organização do tempo de trabalho na qual os trabalhadores e trabalhadoras se sucedem uns aos outros no local de trabalho para que a empresa possa operar mais tempo do que as horas de trabalho de cada trabalhador.

Horários desfasados: quando são estabelecidos diferentes horários de início e de fim para diferentes grupos de trabalhadores e trabalhadoras da mesma empresa.

Semana de trabalho padrão: o horário de trabalho mais comum. Refere-se a um número de horas de trabalho fixo para um número de dias fixo, normalmente de segunda a sexta-feira (40 horas) ou de segunda-feira a sábado (48 horas).

Contas de poupança de horas: também conhecidas como «banco de horas» ou contas de poupança de horas, permite acumular «créditos» ou «débitos» relativos às horas trabalhadas, até um montante máximo.

Tempo de trabalho: o tempo associado às atividades produtivas dos empregos e a organização deste tempo durante um período de referência específico.

Organização do tempo de trabalho (OTT): descrevem a organização e a planificação do tempo de trabalho durante um período de referência específico como um dia, semana, mês, ou período mais longo

Partilha de trabalho: refere-se a uma redução do tempo de trabalho destinada a distribuir um volume de trabalho reduzido pelo mesmo número, ou um número semelhante, de trabalhadores e trabalhadoras, com a finalidade de evitar o *lay-off*.

GUIA PARA ESTABELECEER UMA ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO EQUILIBRADA

O *Guia para estabelecer uma organização do tempo de trabalho equilibrada* constitui um guia prático ou manual «como fazer» sobre a organização do tempo de trabalho (também conhecida como «horário de trabalho») para os constituintes da OIT - empregadores, trabalhadores e governos. O presente guia ou manual foi concebido para ajudar as organizações, públicas e privadas, a tomar decisões informadas sobre como estruturar uma organização do tempo de trabalho de um modo «equilibrado» para benefício mútuo dos trabalhadores e das empresas. Fornece um conjunto de princípios orientadores para o desenvolvimento de uma organização do tempo de trabalho, algumas sugestões práticas sobre como estruturar diversos tipos de organização do tempo de trabalho e um processo gradual que pode ser utilizado para conceber e implementar novas e melhoradas organizações do tempo de trabalho.

*Inclusive Labour Markets, Labour Relations
and Working Conditions Branch (INWORK)*

Organização Internacional do Trabalho
4, route des Morillons
CH-1211 Genebra 22, Suíça
Tel: + 41 22 799 67 54
Fax: + 41 22 799 71 23

inwork@ilo.org
www.ilo.org/inwork