

# **ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE MOBILIDADE VIA TELETRABALHO E TELEATIVIDADES NO ESTADO DE SÃO PAULO**

*Resolução SMA Nº 24 de 10 de abril de 2013*

**Agosto de 2013**





## **COORDENAÇÃO**

**Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SMA), Assessoria de Mudanças Climáticas**

## **ELABORAÇÃO**

**Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)**

## **CONTRIBUIÇÕES**

**Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), Diretoria de Gestão Corporativa e Diretoria de Engenharia e Qualidade Ambiental**

*Diversos especialistas colaboraram com este trabalho. Considerável tempo dedicado à pesquisa, redação, troca de informações, tomadas de decisão e evolução deste Relatório, até a edição final, foi dispendido remotamente e em horário flexível.*

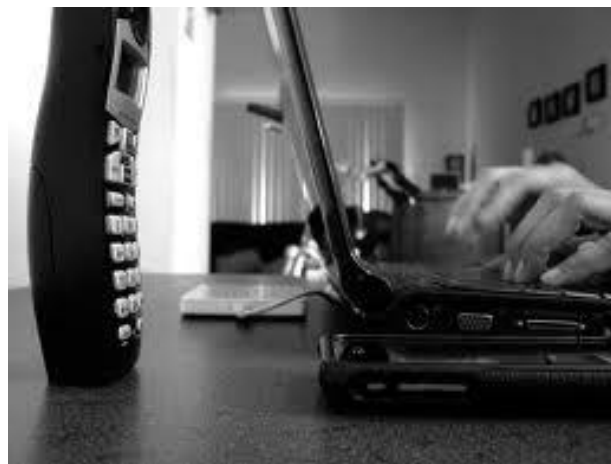


*O Estado deve ter como meta a redução em vinte por cento (20%) da quantidade de milhas corporativas viajadas pelos funcionários estaduais sem reduzir o número de horas de trabalho.*

*North Carolina - State Employee Telecommuting Program –  
Chapter 143 - State Dpts, Institutions, and Commissions - Article  
21B - Air Pollution Control*

*A natureza do trabalho mudou de sentido: do local aonde se vai - para um verbo: o que se faz.*

*Kate Lister, 2011. The State of Telework in the U.S.*





## ÍNDICE

1. Introdução .....	8
2. Objetivo .....	9
3. Definições .....	11
4. Contextualização .....	13
5. Histórico .....	16
6. Números atuais .....	18
7. Sustentabilidade .....	20
7.1. Economia .....	21
Empresas .....	23
Mobilidade .....	26
7.2. Meio ambiente .....	30
Mudanças climáticas .....	31
Poluição atmosférica local .....	32
7.3. Sociedade .....	43
Aspectos comportamentais .....	44
8. Cenário internacional – políticas públicas de teletrabalho.....	53
8.1. Número de teletrabalhadores e % da força de trabalho em 2012 (média 6%) (ECATT, 2013) União Européia .....	54
8.2. Reino Unido .....	55

8.3.	Austrália.....	56
8.4.	Japão .....	57
8.5.	China.....	58
8.6.	Costa Rica .....	59
8.7.	Peru .....	60
8.8.	Colômbia.....	61
8.9.	Estados Unidos .....	62
9.	Cenário nacional – políticas públicas.....	66
9.1.	Lei Federal nº 12.551 de 2011 .....	67
8.2.	Projetos de lei em tramitação.....	68
9.2.	Projeto de Lei 4.505/2008.....	68
9.3.	Projeto de Lei 4.793/2012.....	68
9.4.	Projeto de Lei 274/2013.....	68
9.5.	Jurisprudência .....	69
10.	Estudos de Caso.....	73
10.1.	Teletrabalho no Setor Público brasileiro.....	74
	Câmara dos Deputados .....	75
	TST .....	76
	SERPRO .....	77
	Receita Federal.....	78
	TCU .....	80
	Metrô de São Paulo.....	82
10.2.	Teletrabalho no Setor Privado – Brasil e mundo .....	84
	Yahoo! .....	85
	Nike .....	87
	Ticket .....	88
	Citibank.....	90
	Dell .....	91

Hewlett Packard .....	92
Shell Brasileira .....	94
Unilever .....	96
Philips .....	97
Deloitte.....	98
Volvo.....	99
Google Brasil .....	100
IBM .....	101
<b>11. Processo de implementação de programas de teletrabalho .....</b>	<b>102</b>
11.1. Princípios.....	103
11.2. Premissas e etapas .....	104
11.3. Perfil adequado das atividades para o teletrabalho .....	106
11.4. Perfil adequado do colaborador para o teletrabalho.....	107
11.5. Contrato de teletrabalho .....	108
11.6. Condições de trabalho .....	109
<i>Home office</i> .....	110
Atividades remotas dentro da empresa.....	112
Riscos ocupacionais.....	113
Mobiliário e ergonomia.....	118
Tele e webconferências.....	119
11.7. Pesquisa sobre deslocamento .....	120
<b>12. Propostas para uma estratégia de incentivo ao teletrabalho no Estado de São Paulo.....</b>	<b>129</b>
12.1. <i>Livro Branco</i> do teletrabalho e teleatividades.....	130
12.2. <i>Benchmarks</i> e campanhas de teletrabalho .....	131
12.3. <i>Incentivos econômicos e fiscais às teleatividades</i> .....	132
12.4. <i>Treinamento e capacitação</i> .....	133
12.5. <i>Certificação de créditos de emissões reduzidas de teletrabalho</i> .....	134

12.6. <i>Workshop sobre teletrabalho e Teleatividades na Secretaria do Meio Ambiente</i> .....	136
13. Conclusões .....	137
14. Referências bibliográficas .....	139
15. Anexos.....	145
Anexo 1. Resolução SMA 24, de 10 de abril de 2013 .....	145
Anexo 2. Diretoria de de Gestão Corporativa da CETESB (A) - íntegra da contribuição .....	147
Anexo 3. Diretoria de Engenharia e Qualidade Ambiental da CETESB (E) - íntegra da contribuição .....	153
Anexo 4. Projeto de Lei do Senado nº254, de 2013 .....	160
Anexo 5. TST, Resolução Administrativa nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012 .....	166
Anexo 6. Receita Federal, Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012 .....	173
Anexo 7. Tribunal de Contas da União, Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009 .....	182
Anexo 8. Companhia do Metropolitano de São Paulo, Norma Administrativa .....	191
Anexo 9. Modelos de contrato de teletrabalho .....	199
Modelo 1 .....	199
Modelo 2 .....	203



## 1. Introdução

Com propostas para novos caminhos para a melhoria da mobilidade nas grandes cidades e redução das emissões de poluentes veiculares, a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) e o Banco Mundial foram recebidos pelo Secretário de Estado do Meio Ambiente de São Paulo, Bruno Covas. Em uma resposta pronta e proativa, este publicou a Resolução 24/2013, criando um grupo de trabalho com a incumbência de conhecer em detalhes as práticas e programas existentes de trabalho e atividades à distância no Brasil e no mundo, apresentando um conjunto de medidas estratégicas para o Estado de São Paulo. No sentido de fomentar o teletrabalho e teleatividades em São Paulo, tais levantamentos e algumas propostas são aqui apresentados.

Assim, o presente Relatório objetiva informar melhor sobre as atividades remotas e teletrabalho e seu *status* na nova conjuntura das empresas nacionais e estrangeiras. É fundamental melhorar o conhecimento dos fatos e dos números do teletrabalho e dos potenciais benefícios associados a essa modalidade de relação de subordinação empregado-empresa.

O trabalho foi desenvolvido mediante pesquisa bibliográfica, consultas a especialistas brasileiros e de outros países, análise de estudos de caso, avaliação de estudos estatísticos e realização de pesquisa voluntária sobre hábitos de deslocamento corporativo entre empregados do Sistema Ambiental do Estado de São Paulo. A bibliografia sintetizada neste Relatório, fundamentada em experiência e estatísticas consistentes de cerca de quase duas décadas de prática de atividades remotas e teletrabalho, é abundante e permite a compreensão do status global do trabalho remoto, bem como uma avaliação segura sobre todos esses fatores e particularidades.





## 2. Objetivo

Diante da necessidade de encontrar soluções criativas para a melhoria da mobilidade nas grandes cidades, e ao mesmo tempo, aumentar o rigor do controle das emissões de poluentes veiculares e oferecer contribuição adicional convergente com o compromisso de redução das emissões de gases do efeito estufa<sup>1</sup>, **o Secretário de Estado do Meio Ambiente de São Paulo, Bruno Covas, publicou a Resolução 24/2013 (Anexo 1) criando um Grupo de Trabalho** com a incumbência de levantar as informações relevantes sobre as práticas existentes de atividades remotas e teletrabalho no Brasil e no mundo, bem como apresentar ao Governo do Estado um conjunto de propostas de medidas estratégicas inovadoras para o desenvolvimento de uma política de incentivo ao teletrabalho e teleatividades no Estado de São Paulo, induzindo também, nesse sentido, à melhor qualidade de vida dos trabalhadores e a uma oportuna modernização das empresas paulistas, em plena sintonia com as novas tendências do mercado de trabalho.

O objetivo do presente documento é reunir e apresentar de modo sintético e organizado as informações relevantes sobre o teletrabalho e as teleatividades, obtidas junto aos técnicos e especialistas e à bibliografia dedicada ao assunto. Pretende-se neste Relatório:

- Apresentar o teletrabalho e atividades remotas, seus conceitos, objetivos, dificuldades, precauções, resistências e benefícios esperados para a sociedade, para as corporações, para os teletrabalhadores e para o meio ambiente;

---

<sup>1</sup> estabelecido pela Lei Estadual nº 13.798, de 9 de novembro de 2009

- Estabelecer os indicadores ambientais e a vinculação das atividades remotas e do teletrabalho com a estratégia do Estado para mitigação da poluição do ar e das emissões de GEE, conforme previsto em lei;
- Apresentar o status, a regulamentação do teletrabalho no Brasil e no mundo e suas perspectivas para o futuro;
- Descrever as responsabilidades das partes envolvidas na modalidade de teletrabalho;
- Contribuir com informação essencial para o sucesso da implementação de programas de atividades remotas e teletrabalho nas empresas;
- Apresentar estudos de caso e notícias relevantes sobre a implementação de programas de atividades remotas e teletrabalho nas empresas;
- Apresentar uma pesquisa de mobilidade corporativa realizada na SMA e Cetesb que estimou os benefícios ambientais e econômicos, para trabalhadores remotos, de um programa de teletrabalho no âmbito da SMA e Cetesb;
- Apresentar propostas para uma política estadual de incentivo às atividades remotas e teletrabalho e criar um *benchmark* consistente para o País;
- Apresentar uma proposta de agenda para realização pela SMA/Cetesb de um Workshop sobre atividades remotas e teletrabalho .

De uma forma ampla, este Relatório busca apresentar como a adoção do teletrabalho e das atividades remotas tem sido motivada nas empresas pela busca da sustentabilidade e aumento da competitividade de mercado. Na absoluta maioria dos casos observados no mercado e na bibliografia, essa modalidade atende às necessidades e exigências de um mundo empresarial moderno, pautado na eficiência e no lucro mas também com responsabilidades sociais e ambientais.

Os especialistas e colaboradores deste trabalho também participaram de discussões sobre a oportunidade e pertinência de proposição de um conjunto de iniciativas para formulação de uma política de incentivo às atividades remotas e teletrabalho no Estado de São Paulo.

**Os trabalhos foram coordenados pela Assessoria de Mudanças Climáticas da SMA e, em sua maior parte, realizados pela SOBRATT. As íntegras das contribuições das Diretorias de Gestão Corporativa (A) e de Engenharia e Qualidade Ambiental (E) da CETESB, encontram-se respectivamente nos Anexos 2 e 3..**



*hidrocarbonetos (HC, subgrupo dos compostos orgânicos voláteis ou COV), muitos dos quais cancerígenos, emitidos tanto por evaporação de combustíveis nos tanques quanto, pelo escapamento, resultantes da combustão incompleta;* (c) os óxidos de nitrogênio ( $\text{NO}_x$ , que abrangem o monóxido e dióxido de nitrogênio,  $\text{NO}$  e o  $\text{NO}_2$ ), tóxicos e ácidos; (d) os óxidos de enxofre ( $\text{SO}_x$ , principalmente o dióxido de enxofre ou  $\text{SO}_2$ ), tóxicos e ácidos, criados pela oxidação do enxofre contido no combustível durante a combustão; (e) os materiais particulados (MP, inclusive os finos  $\text{MP}_{10}$  e os perigosíssimos ultrafinos,  $\text{MP}_{2,5}$ ), causados tanto pela combustão como por desgaste dos pneus e pela poeira, dentre outros; (f) o *ozônio troposférico* ( $\text{O}_3$ ), formado indiretamente pelos HC e pelos  $\text{NO}_x$  em baixa altitude. Detalhes sobre os poluentes e seus efeitos podem ser obtidos em CETESB (2013) e no Anexo 2

- *Desenvolvimento sustentável*: aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades, considerando três vertentes mutuamente reforçantes (econômica, social e ambiental) e que não deve ser confundido com meras estratégias de imagem ou de comunicação (“maquiagem verde”).

- *Teletrabalho*: trabalho executado voluntariamente por um empregado a distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora ou em locais distintos pertencentes a uma mesma instituição, utilizando o apoio e as facilidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Quando executado pelo teletrabalhador na sua própria residência, é também conhecido por trabalho a distância, trabalho remoto e pela expressão em inglês, *home office*. O Teletrabalho nas empresas pode ser constatado pela existência de um contrato ou aditivo contratual que caracteriza o vínculo empregatício com um teletrabalhador, com dedicação de tempo parcial ou integral, conforme estabelecido no respectivo contrato. O Teletrabalho não deve ser entendido e praticado como um regime de subordinação no qual o empregado deve obrigatoriamente ficar o tempo todo em sua residência ou em outro local afastado das dependências da empresa, mas apenas naqueles dias que melhor convier aos seus próprios interesses e conforme planejado pela empresa, conforme as necessidades do momento e conforme o perfil das atividades. Conferências telefônicas também se caracterizam como teletrabalho ou teleatividades.





#### 4. Contextualização

O aumento dos custos sociais e empresariais (Box 1) devido à precária mobilidade em grandes cidades e à evolução tecnológica abrem espaço para quebras de paradigma.

##### Box 1. Os custos da crise de mobilidade

Uma das mais importantes razões dos protestos que mobilizaram a população é a morosidade dos deslocamentos urbanos na região metropolitana de São Paulo. São Paulo e outras grandes cidades brasileiras estão a cada dia mais imobilizadas. Levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013) 2013 indica que os paulistanos perdem em média 85 minutos por dia no trânsito. Situação pior só é encontrada em Xangai, China, com 100 minutos ao dia (Pereira; Schanen, 2013). Ao ano, isso representa 300 horas ou quase duas semanas por empregado de tempo perdido. A Fundação Getúlio Vargas (2013) e André Franco Montoro Filho (2013) estimam o custo dessa lentidão em algo entre R\$40 bilhões e R\$ 60 bilhões por ano. O tempo produtivo perdido por causa dos congestionamentos é superior a duas horas por dia na Região Metropolitana de São Paulo, ou 12,5% da jornada de trabalho. Cada trabalhador paga pelo tempo perdido R\$ 20 por dia, um "pedágio invisível" pago tanto por quem usa carro particular viajando sozinho quanto quem anda espremido em um transporte público. O quadro sócio-econômico-ambiental é ainda agravado, quando se percebe que os caríssimos

ônibus urbanos estão super-lotados e parados, junto com os automóveis, nos corredores viários, onde o trânsito se arrasta por toda cidade em qualquer hora do dia, inclusive finais de semana. A baixa velocidade do tráfego aumenta exponencialmente as taxas de emissão de poluentes tóxicos e dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) dos motores por quilômetro rodado, e a população confinada nos corredores congestionados é submetida todos os dias, por várias horas, a concentrações de poluentes muito superiores à média da cidade - como numa câmara de gás. Discussões objetivas de políticas públicas fundamentais de trânsito e transportes, como, por exemplo, mais restrição ao tráfego motorizado do transporte individual em vias congestionadas, por meio de um pedágio urbano sobre os automóveis com alto potencial poluidor, e subsídio cruzado ao transporte público, são indefinidamente postergadas pelo receio político de interferência excessiva nos hábitos de deslocamento dos cidadãos de classe média. A conclusão é simples: se conseguirmos reduzir a quantidade de veículos em circulação, os congestionamentos diminuiriam. Iniciativas, como o rodízio, os corredores para ônibus, a proibição de circulação de automóveis ou caminhões em determinadas áreas ou horários, procuram sem sucesso reduzir a circulação de veículos. Pedágios urbanos são cogitados para melhorar a fluidez do trânsito, mas são uma solução que envolve decisões fortes e controversas.

Uma dessas oportunidades reside nas chamadas atividades remotas, entre as quais incluem-se as **atividades remotas e teletrabalho**. Há muitas questões a serem discutidas, porém, a expansão da abrangência dessa nova modalidade pode ser considerada por princípio como inexorável, como já vem ocorrendo em diversos países, inclusive entre as empresas da área governamental. Basta lembrar que há 30 anos, máquinas de escrever e calculadoras de mesa estavam entre as principais ferramentas de trabalho; há menos de 20 anos, praticamente não se usava email; há menos de 10 anos não havia vídeos *online* e redes sociais e há 5 anos quase ninguém tinha um *smartphone* com todas essas facilidades. Em muitos casos, equipamentos comercialmente acessíveis e *softwares* de simples operação permitem interações pessoais e profissionais de grande agilidade, economia e baixíssimo impacto ambiental comparados às atividades presenciais, que requerem espaço dedicado, infra-estrutura operacional e longos deslocamentos motorizados.

Por outro lado, pairam muitas dúvidas quanto à eficácia das atividades remotas e teletrabalho. Esses questionamentos, absolutamente legítimos, incluem a garantia da plenitude da comunicação interpessoal horizontal e vertical e da produtividade, os riscos de interrupções dos serviços em áreas essenciais, os custos de implementação para as empresas, o controle sobre eventuais desvios de conduta, a disposição e capacidade do corpo gerencial de adaptação ao novo modelo, responsabilidades de natureza legal trabalhista, segurança e saúde ocupacional, o receio do administrador quanto à imagem pública da instituição e diversas questões de ordem psicossocial, como a expectativa de se trabalhar menos. Todas essas dúvidas são fortemente permeadas e reforçadas por uma certa dose de resistência natural entre gestores em posições de gerenciamento e direção, especialmente aquelas mais apegadas a estruturas administrativas conservadoras. Há uma

considerável desconhecimento sobre as atividades remotas e teletrabalho entre formadores de opinião e tomadores de decisão. Os setores dos transportes, gestão empresarial, meio ambiente e planejamento urbano, dentre outros, poderiam se beneficiar fortemente por essa opção. Também a área política brasileira é muito voltada para as soluções convencionais para problemas de mobilidade, fato que restringe em muito o processo de tomada de decisões.

Não há dúvida de que o trabalho remoto continuará a crescer em ritmo acelerado no mundo, resultado de uma série de fatores, incluindo necessariamente:

- Desenvolvimento explosivo da tecnologia da informação e das comunicações.
- Aumento da penetração da banda larga de alta velocidade, proliferação de aplicativos baseados na internet e computação em nuvem
- Anseios e necessidades de uma força de trabalho cada vez mais informatizada.
- Desejo de trabalho flexível entre trabalhadores que se aposentam.
- Menor nível de engajamento dos empregados com as empresas.
- Crescente pressão financeira sobre trabalhadores em relação aos cuidados com pais idosos com necessidades especiais.
- Aumento da sofisticação no gerenciamento, acompanhamento e controle de tarefas e produtividade dos trabalhadores.
- Redução contínua do número de gestores de gerações mais antigas que não se sentem confortáveis com a idéia do teletrabalho.
- Pressões crescentes sobre as empresas quanto aos custos de espaço, bens imóveis, insumos, manutenção e operação de escritórios.
- Escalada dos preços dos combustíveis e economia de divisas relativamente a combustíveis.
- Pressão sobre as empresas para reduzir a pegada de carbono, incluindo a possibilidade de sanções financeiras devido às emissões corporativas, ou acesso a benefícios fiscais auferidos pela redução das emissões de gases estufa.
- Reconhecimento crescente da flexibilidade do trabalho como estratégia corporativa de mercado, e não apenas como tática de gestão de recursos humanos.
- Preocupação crescente com a saturação da infra-estrutura de transportes em grandes cidades e conseqüente imobilidade do tráfego de veículos.
- Pressão sobre o orçamento do Estado
- Promulgação de leis compulsórias de teletrabalho no setor público com vistas na sustentabilidade dos transportes e na continuidade das operações em situações de contingências urbanas e ambientais



## 5. Histórico

Em 1857 J. Edgar Thompson, da empresa Penn Railroad, utilizou seu sistema privado de telegrafia para controlar os trabalhos e os equipamentos nos canteiros remotos de obra da construção da estrada de ferro, não poderia nem imaginar que estava iniciando o conceito de gerenciamento remoto e teletrabalho. Até recentemente o teletrabalho se referia à transferência do trabalho de um escritório para a casa do funcionário, utilizando-se das facilidades das telecomunicações, como o telefone e o fac-símile. Atualmente, os teletrabalhadores incluem qualquer tipo de trabalho executado em casa ou em qualquer outro local por parte ou por toda a semana e ainda resulta em teletrabalho quando o empregado combina local flexível, tempo flexível e comunicação e eletrônica (Kugelmass, 1995). O teletrabalho principalmente, nos Estados Unidos, se expandiu a partir dos anos 1970. Inicialmente era entendido como uma prática de se trabalhar em casa alguns dias da semana, com a finalidade, dentre outras de evitar o congestionamento do trânsito nas grandes metrópoles, considerando que de modo geral as pessoas ainda tem que se deslocar fisicamente de sua residência para a empresa, para poder trabalhar. Porém, nos anos 1990, com a maior disponibilidade de recursos de tecnologia da informação e a Internet, o teletrabalho passou a ser mais utilizado nas empresas, ao atender suas necessidades e também do pessoal, dando margem assim ao surgimento de equipes virtuais organizadas localizadas em diferentes partes do país e do mundo, e atuando em diferentes fusos horários (Manssour, 2007).

Os seguintes fatos marcaram a trajetória do teletrabalho no Brasil:

**1986-** a empresa pública federal Serpro, implantou um projeto piloto para quatro empregados desenvolvedores de *softwares* (Rio de Janeiro).

**1988-** Ricardo Semler inovou em sua empresa Semco, ao estimular seus gerentes a trabalhar em casa.



**1996-** o Serpro (Florianópolis), retoma a idéia para implantar o teletrabalho que também não teve continuidade. É realizado o 1º curso o Brasil sobre teletrabalho – “Homebased – o desafio do trabalho em casa”.

**1997-** foi realizado 1º Seminário *Home office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio”(Beca e-Work).

**1999-** criou-se no Conselho Regional de Administração (CRA-SP) o Grupo de Excelência denominado “*Teletrabalho e Novas Formas de Trabalho*”, hoje denominado de “Convergência Tecnológica e Mobilidade Corporativa (CTMC)”. Ocorre a fundação da SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, a primeira instituição do gênero na América Latina.

**2003-** é realizado o FLAT - Fórum Latino-americano de Teletrabalho (SP).

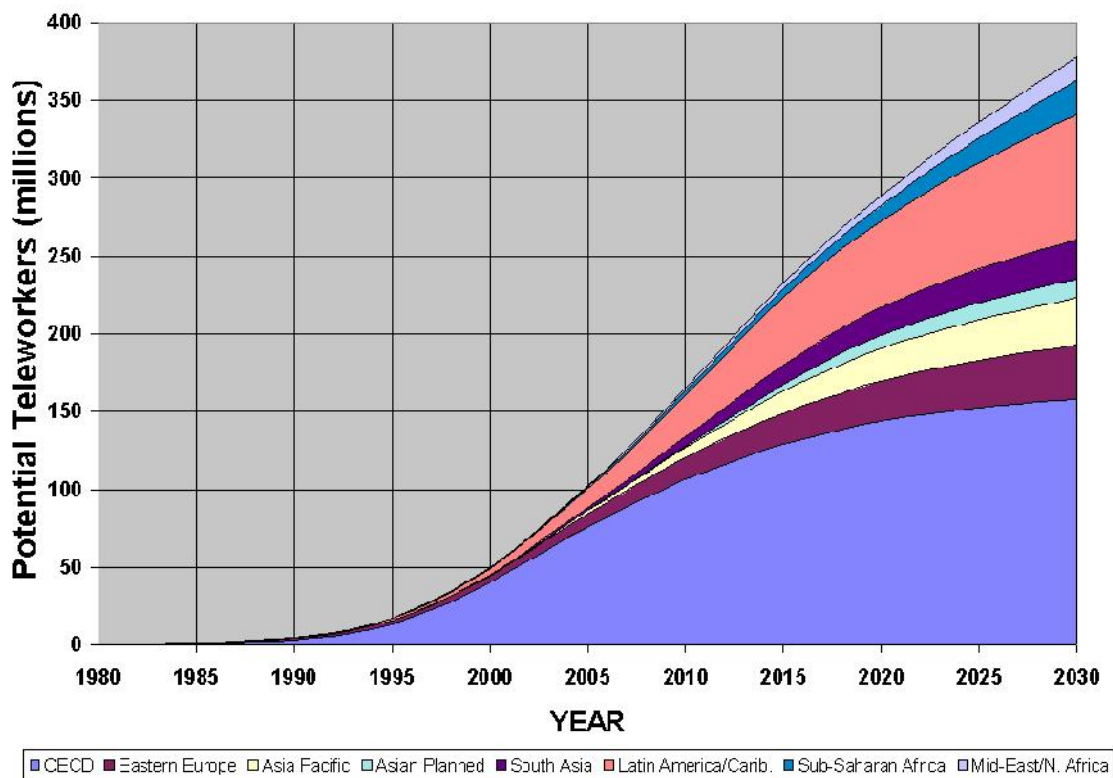
**2006-** 10 anos após a segunda tentativa o SERPRO implanta o projeto piloto de teletrabalho com sucesso.

**2009-** criada na BSP Business School São Paulo o CETEL- Centro de Estudos e Pesquisas de Teletrabalho e de Alternativas de Trabalho Flexível.

**2012–** Publicada a Lei federal 12551 de 2011 que reconhece o teletrabalho no Brasil como uma modalidade de trabalho com os mesmos direitos e deveres do trabalho convencional. A Companhia do Metropolitano de São Paulo institui um programa piloto de teletrabalho entre seus empregados, com o intuito de criar um *benchmark* de teletrabalho, dada a sobrecarga da rede de Metrô. O TST publica a Resolução Administrativa Nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012 que regulamenta o teletrabalho no Tribunal Superior do Trabalho.

**2013–** são realizados em São Paulo o IV Encontro do Grupo de Teletrabalho da CEPAL e as Jornadas Internacionais de Teletrabalho Brasil-Costa Rica. É lançado o Projeto de Mobilidade Corporativa pelo Banco Mundial, com a adoção do teletrabalho nas empresas da região da Avenida Berrini em São Paulo. O Secretário do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Bruno Covas, publica a Resolução 24/2013, criando grupo de trabalho para elaboração de um Relatório sobre teletrabalho e teleatividades.





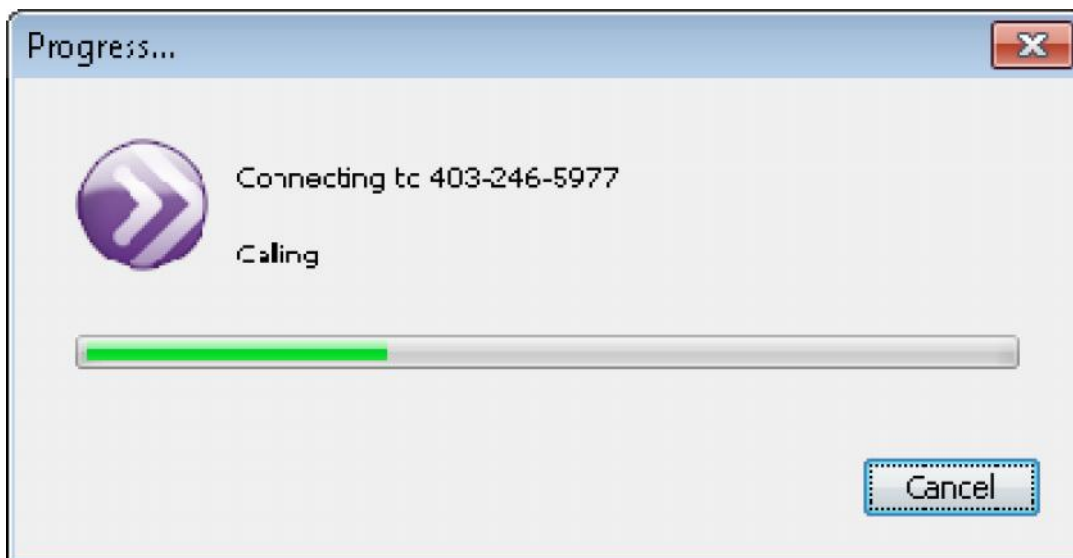
## 6. Números atuais

Estima-se que entre 150 e 200 milhões de pessoas pratiquem o teletrabalho ao redor do mundo e que esse número dobre até 2030 (Jala International, 2011).

Embora tenham sido os países anglo-saxônicos os que primeiro tomaram essa iniciativa, atualmente o teletrabalho é uma prática habitual em qualquer parte do mundo. Somente nos EUA, mais de 25% da população utiliza o teletrabalho como forma exclusiva de ocupação profissional (Chinchilla, 2007). Na Europa, esse número é menor. De acordo com um levantamento feito periodicamente pelo portal de empregos Monster (2007), 35% dos 8.000 europeus consultados trabalha em casa. Essa pesquisa mostra também que 57% dos espanhóis entrevistados gostariam que sua empresa lhes oferecesse essa opção, ao passo que na Europa apenas 36% dos empregados que não tem a possibilidade de trabalhar em casa gostariam de fazê-lo.

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria em recursos humanos, Robert Half (2013) aponta que maioria das empresas brasileiras já permite algum grau de mobilidade entre seus funcionários. 64% das empresas brasileiras declaram já permitir que seus funcionários trabalhem em casa ainda que esporadicamente, enquanto 11% dizem ter uma política fixa para todos os funcionários. Na América Latina a média dos países com *home-office* como política da empresa é de 9%. A prática acaba sendo mais disseminada na Europa (16%) e na Ásia (33%).

A partir de dados gerais sobre o acesso dos brasileiros a computadores e internet, levantados por diferentes pesquisas de diferentes instituições (PNAD/IBGE, TIC Domicílios, TIC Empresas, Painel IBOPE/NetRatings), a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) estimou que existiam no Brasil em 2008 aproximadamente 10 milhões e seiscentos mil teletrabalhadores. Em 2013, esse número é certamente maior, estimulado pelo barateamento e popularização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), bem como da diminuição das resistências naturais contra essa benéfica mudança de paradigma. Essa estimativa não diferencia regiões ou estados do país, e inclui todos os setores e áreas, bem como todos os tipos de teletrabalhadores: formais, informais, empregados ou por conta própria, autônomos, liberais, em tempo integral, parcial, complementar e eventual, numa ampla faixa etária que vai dos 18 aos 60 anos, com utilização de acesso à internet de uma vez por semana a uma vez por dia, considerando-se a utilização de desktops, notebooks, tablets, handhelds, smartphones, com acesso discado e/ou banda larga, para trabalhos completos ou atividades parciais. Ou seja, mais de 5% da população brasileira, praticam o trabalho a distância. Segundo informação da SOBRATT em seu Website, o instituto Market Analysis divulgou recentemente dados da pesquisa realizada sobre teletrabalhadores no Brasil, que aponta que pelo menos 23,2% da população adulta em atividade no país (cerca de um em cada quatro brasileiros) adota ao longo do mês alguma forma de teletrabalho, sendo que o trabalho em casa é a modalidade mais comum de atividade remota (52%). Motivadas pelas facilidades, confiabilidade e baixo custo das novas ferramentas de informação e comunicação, muitas empresas brasileiras adotaram nos últimos anos o regime de teletrabalho. Embora nem todas divulguem a adoção dessa forma de trabalho flexível, tem-se conhecimento de importantes exemplos nos setores privado e público, descritos mais adiante.





## 7. Sustentabilidade

Sendo a Secretaria do Meio Ambiente o destinatário deste Relatório, o principal motivador é a **sustentabilidade**. Muito além de um conjunto de órgãos de governo, o Sistema Estadual de Meio Ambiente é um grande indutor de políticas públicas, das quais muitas rompem com antigos paradigmas. Este enorme potencial de promoção – que pode se espelhar nas ações e propostas de outras instituições - é fundamental para as atividades remotas e teletrabalho.

A busca do caminho da sustentabilidade pelas instituições deve considerar seus três pilares fundamentais. Para o escopo deste Relatório e no que toca à *sustentabilidade econômica*, serão abordadas as vantagens e desvantagens pessoais, corporativas e sociais. Quanto à *sustentabilidade ambiental*, serão estudados indicadores de mitigação de impactos em relação ao trabalho convencional, com destaque às emissões de dióxido de carbono e de poluentes tóxicos locais, com ênfase aos compromissos regulatórios. Finalmente, quanto à *sustentabilidade social*, são abordados os efeitos das atividades remotas e teletrabalho na vida profissional e familiar dos trabalhadores remotos, particularmente a redução do estresse associado aos congestionamentos

Pretende-se verificar as influências das atividades remotas e teletrabalho nos aspectos de sustentabilidade, avaliar até que ponto elas podem mudar no decorrer do tempo e identificar de que formas tais atividades podem ser influenciadas pelas organizações e por políticas públicas dedicadas ao trabalho remoto.



## 7.1. Economia

Enquanto tenta-se entender as barreiras diante das quais o teletrabalho não cresce ainda mais nos EUA e em outros países, é interessante observar o seguinte exercício, sobre o que ocorreria se os 50 milhões de teletrabalhadores potenciais dos EUA trabalhassem em casa em uma base regular em 50% dos dias. Com base em uma calculadora desenvolvida pelos pesquisadores deste estudo, as empresas, a comunidade e os teletrabalhadores individuais somariam ganhos anuais de mais de US\$ 900 bilhões. Os benefícios, financeiros e não-financeiros, seriam múltiplos. Para as empresas, representariam a economia mais de US\$ 13 mil anuais por teletrabalhador, com aumento da produtividade em mais de US\$ 466 bilhões (ou 6 bilhões de homem-ano), economia de US\$ 170 bilhões em imóveis e custos relacionados (assumindo uma redução de 20%) e economia US\$ 28 bilhões em redução do absenteísmo (-25%) e rotatividade de pessoal (-10%). Haveria a melhora da continuidade das operações, redução de custos de energia e da pegada de carbono. Sanções ambientais e taxas de acesso à cidade seriam evitadas. As empresas ampliam sua capacidade de recrutar e reter os melhores profissionais, reduzindo o efeito fuga de cérebros e de aposentados experientes, permitindo-lhes trabalhar de forma flexível. Os teletrabalhadores possuem um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, recuperando quase uma semana de tempo livre por ano com deslocamentos pendulares

desnecessários. Isso e menos sofrimento com as doenças melhoram a auto-estima e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, promovendo o melhor atendimento às necessidades das famílias, pais e seus cuidadores, com efeitos positivos para as empresas. A economia ganharia com US\$ 2.000 a 6.700 dólares/ano por teletrabalhador, sem incluir creche e custos de cuidados com idosos ou redução de valores de seguro automotivo. Para o país (EUA), é estimada uma economia de 281 milhões de barris de petróleo por ano (US\$ 28 bilhões/ano a US\$ 100/barril) o equivalente a 46% das importações do Golfo Pérsico. A redução da vulnerabilidade econômica e política decorre da menor dependência do petróleo estrangeiro, também com diminuição dos alvos de terrorismo de oportunidade. Haveria ainda uma redução das emissões de GEE em 51 milhões de toneladas CO<sub>2</sub>eq/ano, o equivalente a tirar das ruas os deslocamentos motorizados de toda a força de trabalho do Estado de Nova Iorque. A diminuição das viagens motorizadas em 146 bilhões de km/ano reduzem a pressão sobre a infra-estrutura de transportes. A redução dos congestionamentos rodoviários aumenta a produtividade para os não-teletrabalhadores. Cerca de 77 mil pessoas por ano seriam poupadas de lesões relacionadas ao trânsito ou de morte. Haveria uma significativa melhoria da capacidade de resposta das empresas em situações de contingência e emergência, redução da poluição da construção de estradas e de novos escritórios. Reduz-se a perda de força de trabalho para o exterior, recuperando-se alguns dos que foram perdidos e criando-se mais oportunidades de emprego para trabalhadores portadores de necessidades especiais, inclusão de trabalhadores rurais e de famílias de militares (Lister e Harnish, 2011).





## Empresas

A experiência das empresas mostra de forma quase unânime que o teletrabalho, visto em sua dimensão econômica, representa vantagens competitivas para as organizações. Em princípio, pode ocorrer redução dos custos tradicionais, tais como aluguéis, consumo de energia elétrica, gás e água, vales-transporte, auxílio-combustível e estacionamento. Com a diminuição da quantidade de pessoal e de empregados circulando pela cidade e pelas estradas, os acidentes de trabalho no trânsito e os custos deles decorrentes podem ser reduzidos. Outro fator de redução de custos das empresas é a observada redução do da reposição (*turnover*) de funcionários. Os teletrabalhadores tendem a respeitar e ser mais fieis às empresas que lhes conferem confiança, proporcionando a oportunidade de trabalhar com qualidade de vida no aconchego e segurança dos lares. Disso também decorrem outras recompensas para as empresas com aumento da produtividade e redução do absenteísmo (Box 2).

### Box 2. Absenteísmo e presenteísmo

O **absenteísmo** custa caro a empregadores. Pode implicar demissões, inconveniência em relação a colegas e clientes, reduz a produtividade, causa impacto na qualidade do serviço, aumenta custos e tem efeito desmoralizante no ambiente do pessoal da empresa. Quanto à ocorrência de dificuldades ou impedimento de acesso à empresa em dias de chuva forte, acidentes nas ruas e estradas, greves do transporte coletivo e outros, esses eventos podem deixar de ser obstáculos para o trabalho, minimizando o absenteísmo e a interrupção dos serviços da empresa. Por outro lado, quando há necessidade de se

contratar especialistas disponíveis apenas em áreas distantes, há a possibilidade das empresas recrutá-los em outras cidades, estados ou mesmo em outros países, sem ter preocupações relativas à transferência de residência e muitas vezes de toda família, com um difícil período de adaptação à nova realidade geográfica e cultural. Decorre daí que o alcance logístico das operações das empresas amplia-se quase sem limites, aumentando dessa maneira sua vantagem competitiva. De acordo com a pesquisa *CCH 17 Unscheduled Absence Survey—the definitive survey of absenteeism in the workplace in America*, 66% daqueles que chamam de “doentes”, em verdade não estão. Fazem isso por causa de problemas familiares (22%), necessidades pessoais (18%), sentimento íntimo de ter direito a descanso (13%) e estresse (13%). Segundo essa pesquisa, o teletrabalho tem provado ser o segundo meio mais efetivo de reduzir as ausências; os esquemas especiais de trabalho são o primeiro. Oposto do absenteísmo, o **presenteísmo** é um problema crônico em organizações. A cultura da empresa obriga os empregados a comparecer. Segundo um estudo da revista *Science* (2008), é um problema maior em termos de perda de produtividade do que o absenteísmo. Empregados doentes são obrigados a ir ao escritório, contaminando colegas. Um estudo do governo inglês de 2010, feito com mais de 2.000 empresas, indicou que 91% dos doentes. Em um estudo sobre o capital mental e bem-estar, feito pelo governo, empregados afirmaram que seria muito provável que fossem trabalhar com um resfriado. Teletrabalhadores domésticos, muitas vezes continuam a trabalhar quando estão doentes. São capazes de retornar ao trabalho mais rapidamente após doenças reais, gravidez ou cirurgias e são capazes de lidar com compromissos pessoais, sem perder um dia inteiro de trabalho. Teletrabalhadores domiciliares ficam doentes com menos frequência porque experimentam menos estresse, estão menos expostos ao contágio por colegas de trabalho doentes, estão expostos a muito menos riscos ocupacionais e acidentes (inclusive durante o deslocamento casa-trabalho e a intempéries) e têm mais tempo para praticar exercícios físicos, aprimorando a saúde. Talvez a razão mais importante do menor absenteísmo do teletrabalhador seja porque estão mais satisfeitos com seu trabalho e, portanto, com elevada auto-estima e orgulhosos pela confiança que lhes foi atribuída, há menor probabilidade de inventarem, ou simplesmente exagerarem na gravidade das doenças. Os teletrabalhadores apresentam, segundo esse relatório, índice de absenteísmo 20% menor que os trabalhadores convencionais no Reino Unido. O estresse no trabalho está associado com uma elevação de 50% no risco de doenças cardíacas. Há evidências consistentes de que a demanda elevada de trabalho, o excessivo controle e o desequilíbrio esforço-recompensa, são fatores de risco de saúde mental e física. As ausências no trabalho causam aos empregadores ingleses custos de £692 (equivalentes a US\$ 1073) por funcionário por ano. No setor público e no privado, as ausências médias no Reino Unido correspondem a 6,4 e 9,6 dias por ano por pessoa, respectivamente. As taxas de absenteísmo variam de acordo com o tipo de atividade e tamanho das organizações. Empresas com mais empregados tem maior absenteísmo. As com mais que 2.000 funcionários mostraram a maior taxa de ausência (10,2 dias por ano por trabalhador). O absenteísmo custa aos empregadores no Reino Unido mais de £ 20 (ou US\$31) bilhões por ano (Lister e Harnish, 2011).



Com a adoção do teletrabalho e outras práticas sustentáveis, as empresas podem demonstrar uma mentalidade moderna e avançada e seu comprometimento com a sustentabilidade. Inseridas nos novos preceitos da Governança Corporativa e responsabilidade sócio-ambiental, as empresas fortalecem sua imagem, sua marca e reputação e alargam horizontes pela conquista e fidelização de seus funcionários, clientes e opinião pública.



Copyright © 1997 United Feature Syndicate, Inc.  
Redistribution in whole or in part prohibited



## Mobilidade

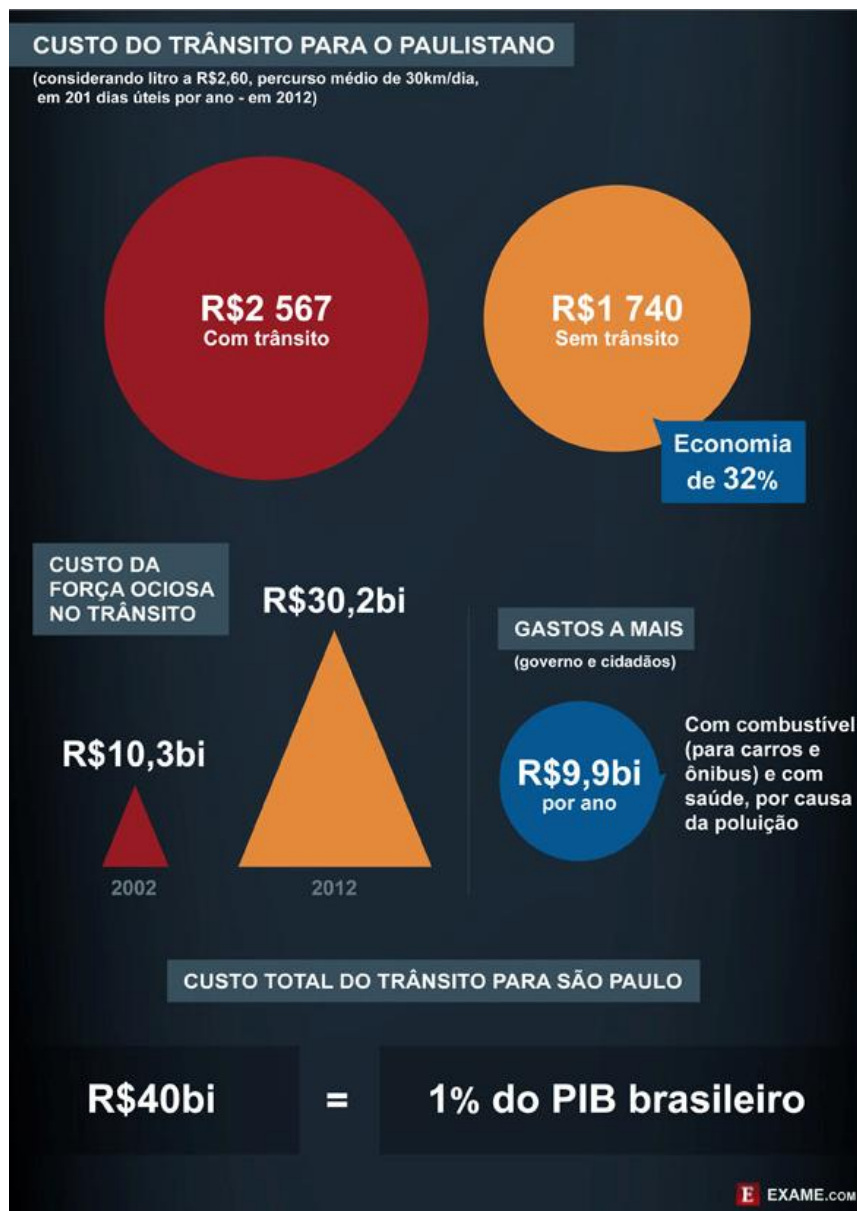
Um ponto economicamente fundamental para se considerar no teletrabalho e teleatividades é a atual **crise de mobilidade urbana**. Levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgado em março de 2013 indica que os paulistanos levam em média 42,8 minutos para ir de casa ao trabalho. Só os moradores de Xangai, na China, gastam mais tempo, segundo o estudo: 50 minutos. Ida e volta, fazem 85,6 minutos, quase uma hora e meia. Os dados constam de estudo do IPEA, que analisou dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no período entre 1992 e 2009 (Pereira; Schwanen, 2013). Seguindo as tendências, em 2013, a situação é possivelmente ainda pior, dados o franco crescimento da frota circulante e o maior acesso das classes de menor poder aquisitivo ao automóvel.

A média citada implica 50% dos viajantes urbanos levando mais, ou muito mais tempo do que isso em seu deslocamento para ir e chegar do trabalho na Capital. São Paulo, e outras grandes cidades brasileiras, estão a cada dia mais imobilizadas.



Fonte: Agência Brasil 2013

Nunca se vendeu tanto automóvel e motocicletas no Brasil. E nunca a discussão sobre congestionamentos esteve tão presente na nossa vida. Os congestionamentos se alastraram no tempo e no espaço, ocupando novas vias e horários. Os tempos de deslocamento crescem a cada dia. Os congestionamentos geram deseconomias que contribuem para a perda da competitividade da cidade frente àquelas que tomaram a decisão de enfrentar a crise da mobilidade urbana. Os custos anuais dos congestionamentos na cidade de São Paulo são estimados em R\$ 40 bilhões, extraídos de um estudo publicado em 2013 pela Fundação Getúlio Vargas.



Segundo a Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo (CET), os dados de 2012 indicam que a velocidade média é de 22,1 km/h no pico da manhã e de 18,5 km/h no pico da tarde, com piora de 5% e 10% em relação a 2008. De manhã, o sentido centro ficou em 18,4 km/h; de tarde, o sentido bairro ficou em 15,3 km/h - piora de 11% e 18% em relação a 2008. A Av. Francisco Morato é a pior no sentido centro pela manhã, com 8,8 km/h. No pico da tarde, sentido bairro, o pior corredor é a Rua Cardeal Arcoverde, com 6,6 km/h - velocidade de pedestre (Lindau, 2013).

Como resultado do atual crescimento da renda das famílias, essas estão tendo pleno acesso ao transporte individual e tornando a cada dia mais evidente a falta de investimentos nas últimas décadas em transporte público. Essa carência abrange cidades brasileiras de porte médio a grande, com população superior a 500 mil habitantes.

Como agravante, praticamente todas as vias da grande maioria das metrópoles brasileiras mesclam o tráfego local com o de passagem, além de juntar automóveis, motos, ônibus, lotações e caminhões a pedestres e veículos de tração animal e humana. Temos assim atualmente um cenário de imobilidade urbana marcado pelo alastramento dos congestionamentos e das emissões veiculares, que tem efeitos, não só sobre a saúde humana, como também sobre o aquecimento global e acidentes de trânsito.

A obsessão pelo estímulo ao transporte coletivo de qualidade e as demais medidas que possibilitam a retirada dos veículos de uso individual de circulação constituem o mais relevante desafio para as autoridades ambientais, de transportes, urbanistas e governantes da sociedade atual. Nas cidades do mundo moderno que se identificam pelo zelo à mobilidade sustentável, pratica-se a humanização dos transportes, o resgate dos cidadãos - antes imersos no ambiente insalubre e perdulário dos congestionamentos - e o fim do fomento do Poder Público ao domínio do automóvel sobre o limitado espaço público urbano.



Congestionamento na Radial Leste; segundo a CET, o trânsito em São Paulo está cada dia mais lento

Fonte: Folha On-line

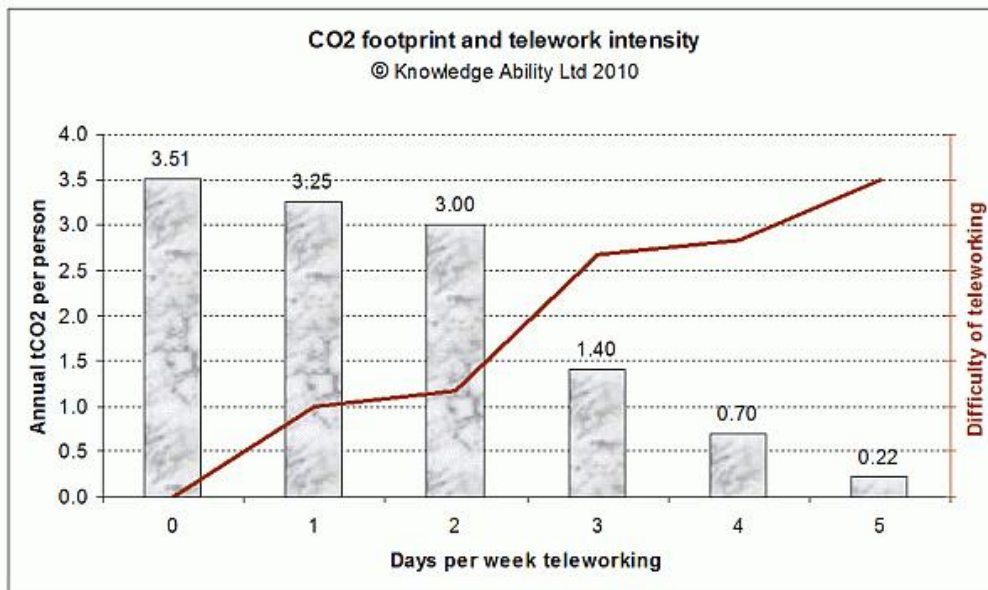


## 7.2. Meio ambiente

Na **dimensão ambiental**, o teletrabalho implica a redução no número de deslocamentos motorizados. Reduz-se com ele a emissão de carbono e demais poluentes tóxicos dos veículos, contribuindo para a mitigação do efeito estufa e da poluição atmosférica, especialmente em grandes centros urbanos saturados pela contaminação por poluentes veiculares.

A perda crescente de atratividade do transporte coletivo por ônibus - que tem as menores taxas de emissão de poluentes, CO<sub>2</sub> e consumo de combustível por passageiro transportado - é potencializada pelos congestionamentos. O transporte motorizado responde por cerca de um quarto das emissões de gases de efeito estufa e pela maior parcela da poluição do ar nas grandes cidades. As emissões do transporte crescem mais rápido do que em outros setores. A idade média da frota de automóveis superior a 10 anos e a baixa velocidade média do tráfego, agravam as emissões, não atenuadas pelos programas de inspeção veicular, ainda não implementados fora da Capital do Estado de São Paulo e na maior parte do território brasileiro. Os principais impactos do transporte sobre a saúde incluem os problemas respiratórios decorrentes da poluição do ar, obesidade devida à reduzida atividade física e perturbações causadas pelo ruído. Os grupos mais vulneráveis incluem sempre as crianças pequenas, recém-nascidos e idosos, bem como os ciclistas e pedestres ameaçados pela letal corrente do tráfego motorizado.

Somente na Região Metropolitana de São Paulo, de acordo com estudos amplamente divulgados da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, morrem prematuramente cerca de 7.000 pessoas anualmente e dezenas de milhares ficam doentes devido a problemas cardíaco-respiratórios causados pela poluição atmosférica - mais especificamente, pelo material particulado fino (MP<sub>2,5</sub>) e ozônio (O<sub>3</sub>). Além disso, um menor contato diário com pessoas dentro de ônibus, metrô, nas paradas ou estações, ou mesmo em prédios públicos e escritórios, minimiza as possibilidades de contágio das pessoas por vírus ou bactérias, reduzindo a incidência de endemias. Assim, o teletrabalho, além de mitigar as mudanças do clima do planeta, pode constituir-se numa ferramenta eficaz no combate à poluição do ar e melhoria da saúde pública.



## Mudanças climáticas

O termo é um exemplo específico da mudança climática que ocorre em escala global, que por sua vez se refere a eventos climáticos extremos (ondas de calor e frio, tempestades e furacões, aumento do nível dos oceanos, chuvas e secas, outros), cada vez mais intensos e frequentes segundo estudos do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas. No uso comum, o termo se refere ao aquecimento ocorrido nas décadas recentes e subentende-se uma influência humana. A Convenção Quadro das Nações Unidas para Mudança do Clima usa o termo "mudança climática" para mudanças causadas pelo homem, e "variabilidade climática" para outras mudanças. O termo "alteração climática antropogênica" equivale às mudanças causadas pelo homem, em especial às emissões de gases de efeito estufa (GEE).: Estes, por sua vez, são resíduos que aceleram o processo de aquecimento global. O principal gás de efeito estufa é o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), emitido em sua maior parte pela queima de combustíveis fósseis (gasolina, óleo diesel e outros). A natureza não tem capacidade de absorção de todo esse volume o que vem resultando no aumento da concentração atmosférica mundial desses gases. Essa questão ganhou mais importância com a ultrapassagem registrada em 10 de maio de 2013 da marca dos 400 partes por milhão (ppm) de concentração de CO<sub>2</sub> na atmosfera, resultado da desenfreada emissão de gases do efeito estufa pela atividade antrópica. A mitigação das emissões dos gases de efeito estufa perpassa uma questão filosófica e ética mais profunda, que não pode ser ignorada em cada ato consciente dos responsáveis pelo destino da humanidade, especialmente das autoridades que militam na regulamentação ambiental.



## **Poluição atmosférica local**

Além do aquecimento global, há vários requisitos legais que implicam a premente necessidade de redução das emissões de poluentes no setor dos transportes. Sabe-se que as taxas de emissão de poluentes atmosféricos e o consumo de combustível, aumentam expressivamente com a redução da velocidade média do tráfego, devido aos congestionamentos. Diminui, portanto, a contaminação local quando se reduz o número de viagens motorizadas do transporte individual e coletivo e, conseqüentemente, os congestionamentos, resultando na melhoria da qualidade do ar e na redução do consumo global de combustível. A seguir, são apresentados os poluentes relacionados com os veículos automotores, destacando seu processo de formação e os efeitos sobre a saúde.

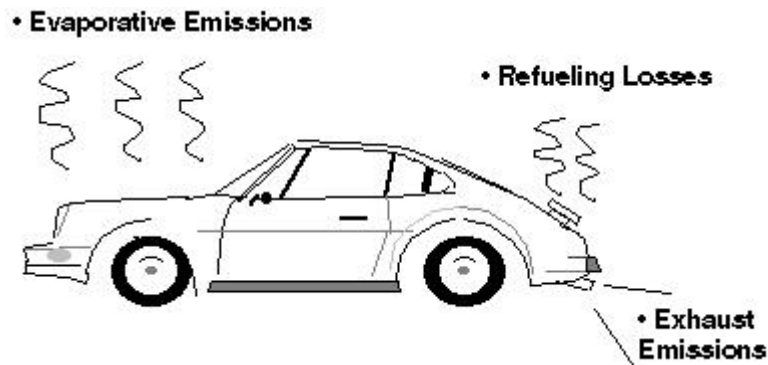


## Signs of a good night out? Or carbon monoxide poisoning?



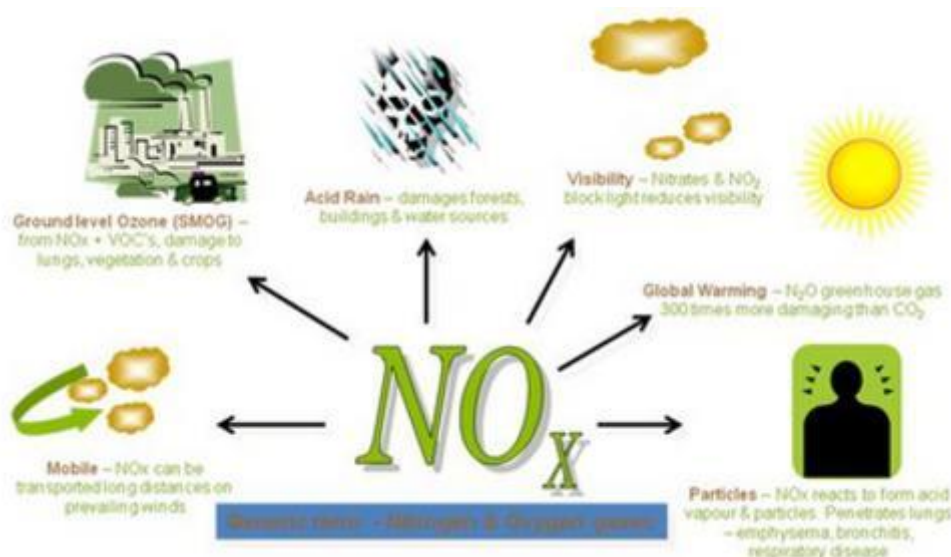
### ***Monóxido de Carbono (CO)***

O monóxido de carbono é um gás sem cor nem cheiro, que se liga fortemente à hemoglobina, assim limitando a capacidade do sangue de armazenar oxigênio. A exposição a altas concentrações atmosféricas de CO é mais perigosa para as pessoas que têm doenças cardiovasculares. A concentrações maiores, a exposição ao CO pode afetar a visão, o desempenho no trabalho, e a destreza manual de pessoas normalmente saudáveis. Em áreas não ventiladas, o envenenamento por CO pode ser letal. Além dos impactos diretos, o CO indiretamente contribui com o aquecimento do clima, por competir com o metano na oxidação do OH na atmosfera. Quanto maior a concentração do CO, menor o OH disponível para oxidar o metano, que é também um potente gás de efeito estufa (Bruho e Crutzen, 1999). O monóxido de carbono resulta da combustão incompleta, quando falta oxigênio suficiente para oxidar inteiramente o carbono do combustível em dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Mesmo se tiver oxigênio suficiente no ambiente, o CO vai ser formado nas áreas mais ricas da chama (onde não há oxigênio suficiente para a combustão completa). Às temperaturas de combustão, o CO se oxida facilmente em CO<sub>2</sub> na presença de oxigênio. A temperaturas atmosféricas, a reação ocorre normalmente pela oxidação do radical hidroxila (OH) em CO<sub>2</sub>. O ciclo de vida do CO é de várias semanas, tempo suficiente para o gás sair da bacia aérea urbana e se misturar na atmosfera. O transporte constitui a maior fonte de CO e é responsável por 70% das emissões nos EUA (EPA 2001). Nas regiões urbanas os veículos são responsáveis por até 95% das emissões, como ocorre na RMSP.



### ***Hydrocarbonetos (HC)***

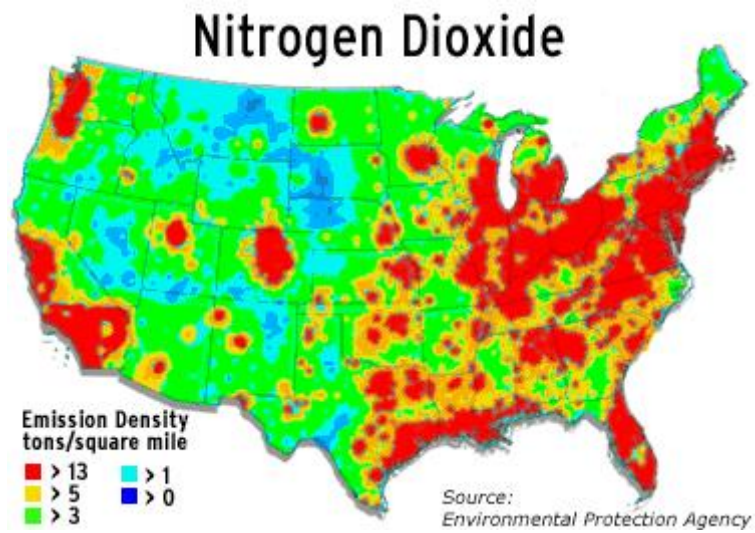
Categoria de poluentes que inclui milhares de espécies, os HC também são conhecidos como compostos orgânicos voláteis (COV), ou como gases orgânicos não metanos (NMHC). Os veículos emitem tanto os HC evaporativos, quanto HC “de escape”, resultantes da combustão incompleta. Espécies de HC são também formadas por combustão incompleta, o que acontece em áreas ricas da queima, sob condições de operação com mistura rica de combustível, ou quando a chama é apagada por temperaturas baixas das paredes do cilindro. Como o CO, as emissões de HC são muito menores em operação com mistura pobre (quando há oxigênio em excesso). O setor dos transportes é responsável por aproximadamente 25% das emissões de HC no mundo causadas pelo ser humano, e por mais de 35% delas no mundo industrializado (EDGAR 2001, EPA 2001). Da mesma forma que para o CO, na RMSB, os veículos contribuem com mais de 95% das emissões totais, segundo a CETESB (2013). Os hidrocarbonetos causam problemas são precursores da formação do ozônio troposférico, e ainda, muitas espécies de HC são tóxicas ou cancerígenas. Os dois principais mecanismos de transformação dos hidrocarbonetos—a fotólise pelo sol e a reação com OH—levam à produção de ozônio por reações com óxido de nitrogênio. O setor de transportes é responsável por 50-75% das espécies de HC (que são todas prováveis ou reconhecidamente cancerígenas): benzeno, acetaldeído, 1,3-butadieno, e formaldeído (EPA 2000). Os danos pela grande exposição às emissões de HC podem incluir problemas neurológicos, danos ao crescimento e à reprodução, impactos sobre o sistema respiratório e câncer.

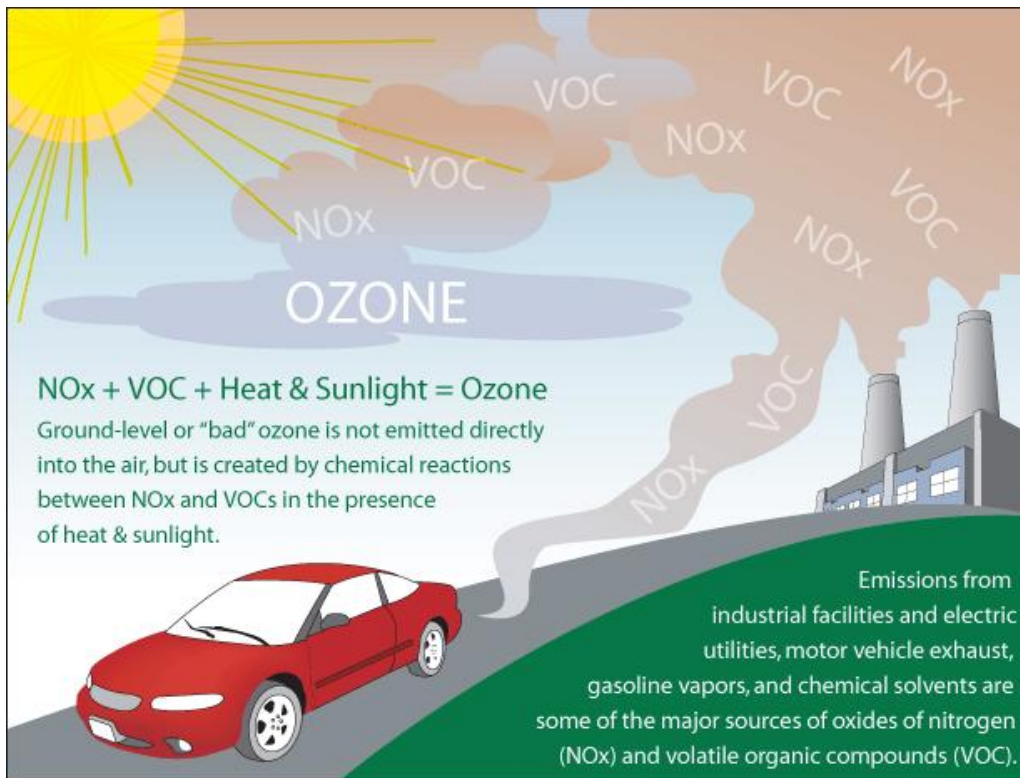


## Óxidos de Nitrogênio ( $NO_x$ )

O óxido de nitrogênio (NO) se oxida rapidamente em dióxido de nitrogênio ( $NO_2$ ), precursor primário da formação de ozônio na atmosfera. Nos veículos, os  $NO_x$  se formam principalmente num processo térmico que aumenta com a temperatura de combustão. Em altas temperaturas, e na presença de oxigênio, o nitrogênio do ar ( $N_2$ ) é quebrado por radicais de oxigênio, e forma NO. Ao contrário do CO e dos HC, a formação dos  $NO_x$  é facilitada em algumas condições de operação com mistura ligeiramente pobre. A temperatura de combustão, no entanto, é reduzida à medida que a mistura se torna mais pobre, o que resulta na diminuição da formação de  $NO_x$  nos modelos de motores de mistura pobre, como os a diesel. O setor de transportes constitui a maior fonte de  $NO_x$  no mundo industrializado, responsável por mais de 50% das emissões (EPA 2001; Gugele e Ritter 2002; EDGAR 2001). Nos países industrializados, o crescimento do número de veículos suprimiu os ganhos criados por normas mais rigorosas de controle de emissões e, portanto, as emissões veiculares de  $NO_x$  não variaram muito nos últimos 20 anos. O dióxido de nitrogênio causa danos ao sistema respiratório, e a exposição freqüente a altas concentrações pode aumentar a incidência de doenças respiratórias sérias nas crianças e uma resistência menor às infecções respiratórias nos adultos. O  $NO_2$  também absorve a faixa azul da luz, o que cria uma coloração marrom no ar poluído. Os  $NO_x$  são precursores primários e catalisadores principais na formação do ozônio troposférico. O NO se oxida em  $NO_2$  na atmosfera mediante reações com espécies de HC. O  $NO_2$  em seguida fotoliza com a luz solar e perde um átomo de O, que reage rapidamente com o oxigênio ( $O_2$ ) para formar ozônio ( $O_3$ ). A vida dos  $NO_x$  na atmosfera é de aproximadamente um dia. No entanto, os  $NO_x$  pode se espalhar muito pela formação de compostos-reservatório muito mais estáveis, que podem ser transportadas até muito longe e depois decompor-se para liberar  $NO_x$  (JACOB, 1999). O principal mecanismo responsável pela transformação dos  $NO_x$  é a oxidação em ácido nítrico ( $HNO_3$ ). Por ser solúvel em água, o  $HNO_3$  é capturado pela chuva num período de alguns dias. O  $HNO_3$  constitui um dos dois componentes nocivos da chuva ácida, e contribui com grandes danos aos ecossistemas de lagos, estuários e florestas. O nitrato ( $NO_3^-$ ) é uma fonte de

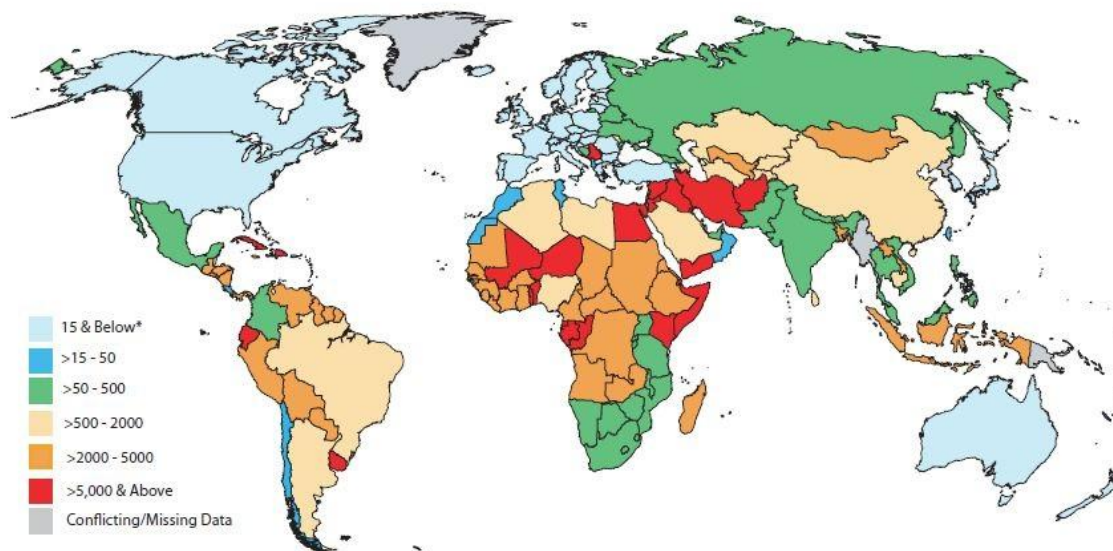
nitrogênio facilmente assimilável, e constitui o elemento principal da eutrofização, isto é, o excesso de alimento nos lagos, estuários e baías. A eutrofização provoca crescimento excessivo de algas, o que prejudica outras plantas aquáticas e peixes. O nitrato pode também reagir na atmosfera para formar partículas de aerossóis de nitrato, afetando assim a saúde e a visibilidade.





### **Ozônio (O<sub>3</sub>)**

Na estratosfera, em altitudes acima de 20 km, o ozônio (O<sub>3</sub>) existe naturalmente e constitui uma camada protetora contra a agressiva radiação ultravioleta. No nível da superfície terrestre (troposfera) o ozônio é um poluente perigoso e o elemento primário da poluição conhecida como *smog* fotoquímico, onde partículas e gases se acumulam e reagem. O ozônio troposférico não tem fontes diretas de emissão, sendo um poluente secundário formado por reações fotoquímicas na atmosfera por espécies de NO<sub>x</sub> e de HC na presença da luz do sol. O ciclo de vida do ozônio dura menos de um dia, com pico geralmente por volta da três da tarde, caindo para concentrações quase nulas durante a noite. Um aumento do número de pacientes nos hospitais e nas salas de emergência, por doenças respiratórias, é correlacionado por cientistas a altas concentrações atmosféricas de O<sub>3</sub>. A exposição de curto prazo pode agravar doenças respiratórias existentes (asma, por exemplo) e causar dores no peito, tosse, náusea e inflamação do pulmão. A exposição prolongada pode causar danos permanentes aos pulmões. O O<sub>3</sub> pode também prejudicar safras agrícolas e danificar florestas.



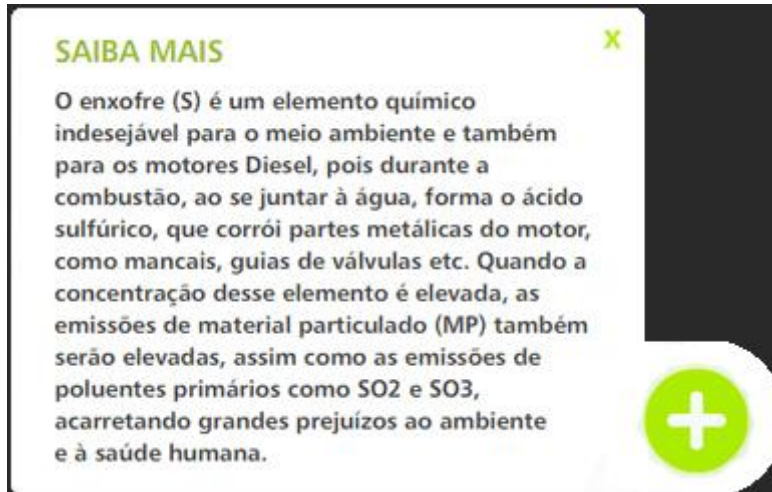
\* Information in parts per million (ppm)

Sulphur levels are maximum allowable as of June 2012. For additional details and comments per country, visit [www.unep.org/transport/pcfvr](http://www.unep.org/transport/pcfvr).

## Óxidos de Enxofre (SO<sub>x</sub>)


Os óxidos de enxofre, emitidos principalmente em forma de dióxido (SO<sub>2</sub>) são criados pela oxidação do enxofre presente no combustível durante a combustão. No mundo industrializado, à medida que as emissões de SO<sub>2</sub> causadas pela queima do carvão são reduzidas, o transporte representa uma proporção maior do total. Geralmente, quase 100% do enxofre no combustível é emitido como SO<sub>2</sub>. Combustíveis de pior qualidade possuem altas concentrações de enxofre, levando a altos níveis de emissão pelos veículos e processos que os utilizam. O óleo diesel para uso não rodoviário e marítimo tem teor de enxofre muito mais alto. Nos últimos dez anos, regulamentações nos países industrializados começaram a reduzir o teor de enxofre permitido nos combustíveis para transporte. Atualmente, devido à necessidade de atendimento a regulamentações restritivas de emissões veiculares, nos EUA, Europa e Japão, os teores de enxofre nos combustíveis veiculares são, ou serão em breve, muito baixos, em torno de 10 a 15 ppm (partes por milhão). No Brasil, esses atualmente variam entre 50 e 1800 ppm, conforme a região. Uma pequena proporção do SO<sub>2</sub> dos gases de escape do diesel é oxidada em trióxido de enxofre (SO<sub>3</sub>), que reage facilmente com água para formar ácido sulfúrico (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>) e materiais particulados à base de sulfato (SO<sub>4</sub><sup>-</sup>). Nos gases de escape do diesel, o sulfato aerossol é um grande catalisador da formação de particulados, e fornece um núcleo sobre o qual outros gases podem condensar (Shi e Harrison 1999; Tobias et al, 2001). O SO<sub>2</sub> também pode ser oxidado em SO<sub>3</sub> na atmosfera, principalmente pelos componentes do ar poluído das regiões urbanas. Estimativas modeladas nos EUA prevêem que mais de 12% do SO<sub>2</sub> emitido em regiões urbanas se converte na atmosfera em partículas de sulfato (Darlington e Kahbaum, 1999). Essa formação secundária significa que veículos rodoviários a diesel e a gasolina nos EUA podem ser

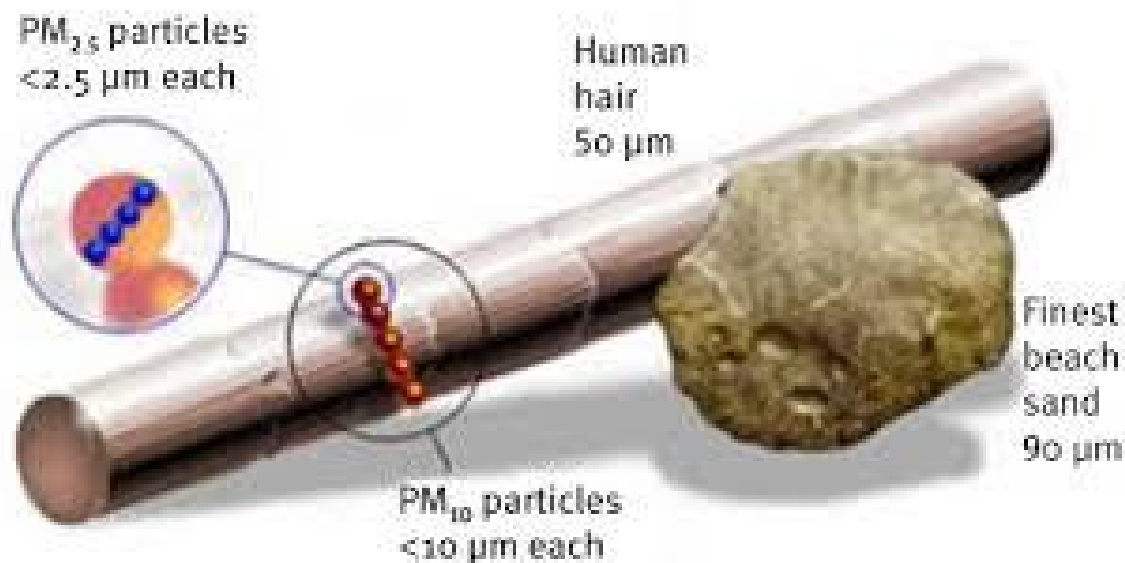
responsáveis por até oito vezes o equivalente das emissões primárias de partículas de sulfato pelo diesel nas regiões urbanas, segundo a prática habitual nos inventários. O dióxido de enxofre prejudica o sistema respiratório, pode agravar condições cardio-pulmonares existentes, e pode aumentar o índice de doenças respiratórias. O ácido sulfúrico é a segunda espécie de ácido que causa grandes danos aos ecossistemas. Os particulados de sulfato representam uma preocupação significativa para a saúde por sua toxicidade e são um dos principais poluentes responsáveis por problemas de visibilidade.



**SAIBA MAIS** x

O enxofre (S) é um elemento químico indesejável para o meio ambiente e também para os motores Diesel, pois durante a combustão, ao se juntar à água, forma o ácido sulfúrico, que corrói partes metálicas do motor, como mancais, guias de válvulas etc. Quando a concentração desse elemento é elevada, as emissões de material particulado (MP) também serão elevadas, assim como as emissões de poluentes primários como SO<sub>2</sub> e SO<sub>3</sub>, acarretando grandes prejuízos ao ambiente e à saúde humana.





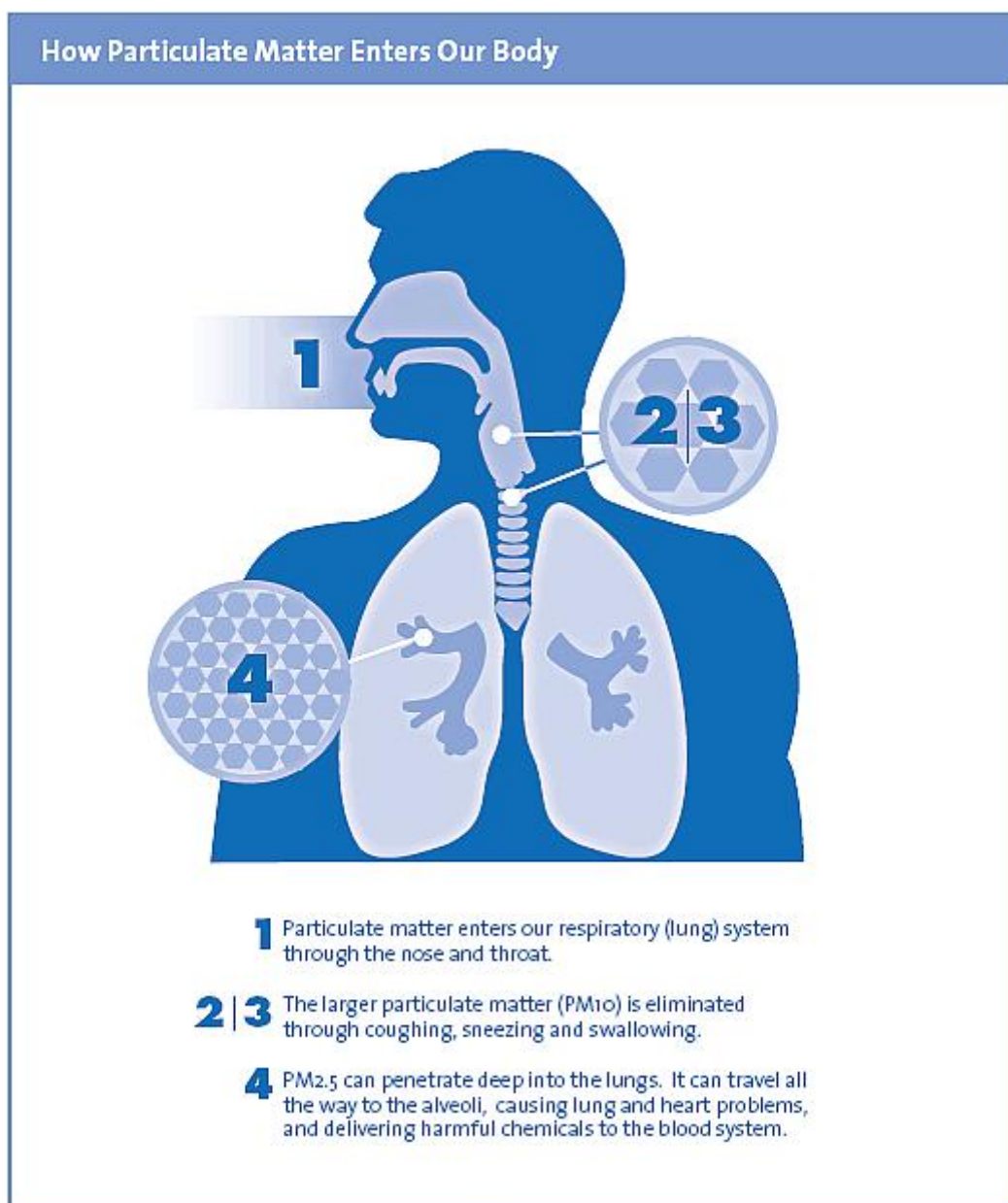
### **Material Particulado (MP)**

O termo **material particulado** se aplica em geral a partículas sólidas ou líquidas suspensas no ar. O MP inclui componentes que variam de uma mistura complexa de ácidos e hidrocarbonetos pesados, até um grão de poeira. A EPA dos EUA desenvolveu duas categorias para medir os particulados: o MP<sub>2,5</sub> e o MP<sub>10</sub>. As partículas inaláveis podem ser classificadas como finas - MP<sub>2,5</sub> (<2,5μm) e grossas (2,5μm a 10μm). As partículas inaláveis grossas resultam de processos mecânicos, operações de moagem e ressuspensão de poeira. Materiais geológicos tendem a dominar essa moda. As partículas inaláveis finas são, geralmente, emitidas por atividades como: combustão industrial e residencial, exaustão de veículos automotores, etc. Elas também se formam na atmosfera a partir de reações químicas de gases como SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> e compostos orgânicos voláteis que são emitidos, principalmente, em atividades de combustão. As partículas inaláveis finas penetram mais profundamente no trato respiratório, sendo que as partículas menores que 0,5μm podem se depositar nos alvéolos pulmonares. Estudos realizados na RMSP em 1987/1993/1997/2000 e 2001 mostram que a fração fina predomina no material particulado inalável (MP<sub>10</sub>), correspondendo a cerca de 60% desse material. Não existe na legislação nacional padrão para MP<sub>2,5</sub>. Os padrões propostos pela U.S. EPA estabelecem que a média aritmética das médias anuais (calculadas a partir das médias de 24 horas) dos últimos três anos consecutivos não pode ultrapassar 15μg/m<sup>3</sup> e o percentil 98 das médias de 24h em três anos não pode ultrapassar 65μg/m<sup>3</sup> para nenhuma estação da região. Em Cerqueira César e São Caetano do Sul, estações com dados representativos, as médias aritméticas dos últimos três anos superam o valor do padrão proposto pela EPA. O **MP<sub>10</sub>** inclui todas as partículas de diâmetro inferior a 10 μm, tanto as grossas como as finas. As partículas grossas se formam principalmente por processos mecânicos de geração, incluindo fontes como, por exemplo, o desgaste dos pneus e a poeira levada pelo vento. Devido à precipitação, o ciclo de vida de partículas grossas na atmosfera é de menos de um dia. O **MP<sub>2,5</sub>** inclui todas as partículas de diâmetro inferior a 2.5 micra (milésimo de milímetro ou μm). Essas partículas (finas, ultrafinas e



nanopartículas) podem ser formadas na atmosfera pela condensação, ou por condensação adicional sobre, ou por colisões com, partículas existentes. Partículas desse tamanho também podem ser emitidas como poluentes primários—ou como fuligem formada pela combustão incompleta, ou como partículas de ácido que se formam nos gases de escape. O  $MP_{2,5}$  tem um tempo de residência na atmosfera de alguns dias até várias semanas. O setor de transportes constitui fonte significativa de  $MP_{2,5}$ . Nos EUA, o transporte foi responsável por 27% das emissões de  $MP_{2,5}$  causadas por atividade humana (sem incluir poeira ressuspensa, fontes agrícolas e fumaça de incêndios florestais). Quase 25% provêm de veículos rodoviários a diesel, e os motores a diesel não rodoviários representam 50%. Os inventários de emissões sugerem que motores e veículos são os principais contribuintes de partículas finas e de partículas intermediárias (entre 2,5 e 10  $\mu m$ ) nas regiões urbanas. Em Los Angeles, 51-69% do  $MP_{2,5}$  é relacionado com os veículos; em Londres, 90% do  $MP_{10}$  foi vinculado ao transporte rodoviário (Kittelson 1998) e na Região Metropolitana de São Paulo, a CETESB avaliou em 2004, que cerca de 30% do  $MP_{10}$  são lançados pelos escapamentos dos veículos a diesel e 10% por veículos com motores do Ciclo Otto. Os particulados do diesel são quase totalmente emitidos na faixa de  $MP_{2,5}$ , e são compostos principalmente por fuligem - as partículas sólidas de carbono formadas durante a combustão com mistura rica - em combinação com compostos orgânicos voláteis e de enxofre. Os veículos a diesel operam com mistura pobre, mas áreas de mistura rica se formam no interior da câmara de combustão, o que cria a fuligem. Uma pequena porção do combustível e do óleo de lubrificação evaporado escapa da oxidação e termina como compostos orgânicos nos gases de escape; isso se chama fração orgânica solúvel (FOS). O enxofre do combustível é, em grande parte, oxidado em  $SO_2$ , mas uma pequena porção é oxidada em  $SO_3$ , e forma ácido sulfúrico, condensando para formar nanopartículas de sulfato. À medida que os gases de escape se esfriam, a fuligem e os sulfatos oferecem superfície para a condensação e a absorção de outros gases de HC. A composição das partículas pode ter um papel importante nos impactos do MP sobre a saúde, e a FOS acrescenta um aumento de toxicidade e de mutagenese. Embora as normas existentes para MP sejam baseadas na massa total das emissões, o número de partículas pode se mostrar mais importante. As nanopartículas talvez representem apenas 1-20% da massa total das emissões veiculares de MP, mas elas geralmente constituem mais de 90% da quantidade de partículas. As partículas menores são facilmente inaladas, e podem instalar-se no fundo dos pulmões, o que cria impactos maiores sobre a saúde que os danos causados por partículas maiores, que seriam mais provavelmente expelidas ou presas nas defesas corporais na cabeça ou na garganta. Embora a massa de emissões de MP não controladas emitidas por um veículo típico a diesel seja de 10 a 100 vezes maior do que por motores a gasolina, quando é levada em conta a quantidade ou o tamanho das partículas, os veículos a gasolina podem também ser causa de preocupação. Sob condições de operação mais comuns, veículos a gasolina bem regulados emitem muito menos partículas do que os veículos a diesel, mas sob condições de operação a alta velocidade, a quantidade de partículas emitida pode ser parecida (Rickeard et al, 1996). Além disso, motores a diesel novos projetados para reduzir a massa de MP, podem, na verdade, emitir quantidades equivalentes ou maiores de partículas menores (Kittelson 1998). Níveis de  $MP_{2,5}$  existentes são consistentemente relacionados

com mortes prematuras, bronquite crônica, doenças cardiovasculares e pulmonares e asma. As partículas também afetam a visibilidade, sobretudo as partículas pequenas, que eficazmente dispersam a luz. As partículas do diesel mostram fortes propriedades de absorção, devido ao alto conteúdo de fuligem. A capacidade de difusão de luz das partículas e dos aerossóis pode acarretar resfriamento que alivia um pouco a mudança do clima. No entanto, pesquisas mais recentes sugerem que isso é mais que compensado pela absorção da radiação solar por partículas de carbono, o que mostra um impacto maior sobre o aquecimento global do que se acreditava antigamente (Jacobson 2002). Partículas finas, sobretudo os aerossóis de sulfato e de nitrato, como foi destacado nas seções anteriores, também causam danos materiais e deposição ácida.





### 7.3. Sociedade

Na **dimensão social**, os benefícios do teletrabalho são mais evidentes, tais como o aumento de oportunidades para pessoas com necessidades especiais portadoras de problemas de locomoção ou de visão, mães com filhos pequenos, empregados com pais idosos, etc. O convívio social e profissional por meios eletrônicos permite que se conheçam colegas primeiro por seu produto e capacidade de trabalho, reduzindo assim as chances de ocorrerem preconceitos baseados em aparência física ou comportamental. Por outro lado, o menor número de pessoas circulando pelas cidades, especialmente nos horários de pico, tende a reduzir a ocorrência de roubos, assaltos, sequestros relâmpago etc. Algum tempo de sono a mais, alimentação caseira mais fresca e equilibrada, menos estresse causado pelo trânsito, mais tempo de convívio com a família e disposição para eventos sociais e culturais, redução de custos pessoais com alimentação, vestuário, manutenção e abastecimento dos veículos próprios, implicam a melhor qualidade de vida do trabalhador. Conseqüentemente, a estabilidade da saúde física e mental e a redução de medicações e tratamentos médicos, também contribuirão com a economia doméstica, podendo resultar no aumento do poder aquisitivo das famílias. É importante ressaltar que, com os fenômenos da terceirização e *outsourcing*, muitas empresas acabam trocando seus quadros internos por teletrabalhadores. A mudança deve ocorrer, de uma forma ou de outra.



**TeleWorkingExpatsForHire**

# LANL needs home jobs, workers say

By KATHLEENE PARKER  
The New Mexican

Los Alamos National Laboratory employees were shocked by the Dec. 22 death of fellow employee Phyllis Martell in a car accident near the El Rancho turnoff on N.M. 502.

Now a former LANL employee — who says he was fired because he refused to continue commuting to the lab — says the accident illustrates the need for either telecommuting or four-day, 10-hour work weeks to ease traffic congestion on crowded New Mexico highways.

"I am not saying Phyllis' death could have been prevented, because I don't know that she could have been a telecommuter," Rick Johnson said. "But it raises an issue that we need to start thinking about."

"At least some percentage of people are dying out there on the road going to and from work when they could be telecommuting," he said.

LANL and other employers should look at ways for employees to use computers, faxes and other advanced communications to work at home when possible, he said. That is especially true since many LANL employees must drive the dangerous Santa Fe-Pojoaque highway.

LANL should allow employees who must come to "The

*The lab employs about 7,000 people. Of these, about 2,700 commute from Santa Fe, Taos, Albuquerque, Española and even from out-of-state and out of the country, he said.*

Hill" to work longer but fewer days to save energy, reduce air pollution and save on the cost of building more highways, he said.

LANL spokesman John Gustafson said privacy requirements prohibited him from discussing Johnson's firing.

Telecommuting is not routinely allowed, but some employees are allowed to telecommute occasionally to accommodate home emergencies and other special circumstances, he said.

Some employees at LANL's Technical Area 55, the plutonium processing facility, work four 10-hour days, rather than five eight-hour days, he said.

The lab employs about 7,000 people. Of these, about 2,700 commute from Santa Fe, Taos, Albuquerque, Española and even from out-of-state and out of the country, he said.

Martell, 58, a writer and editor, was killed as she was driving home to Santa Fe after work. Her car was struck

head-on by a car driven by John David Domingues, 18, of Santa Fe, after he reportedly dozed off at the wheel.

Telecommuting is the trend of the future and LANL should lead by example, Johnson said.

That is not likely, said a current lab employee. The lab leads in technology, but is otherwise slow to change, he said.

That employee was one of several who spoke on condition of anonymity, fearing reprisals for breaking a lab rule that forbids employees to talk to reporters without LANL approval.

One DOE engineer at the Hanford Nuclear Reservation near Richland, Wash., where some LANL employees work, said his office encourages staff to work at home, away from office distractions, whenever possible. LANL management must adjust to evaluating employees based on their work, rather than by hours punched on a time clock, he said.

Another LANL worker who wants to telecommute, said

workplace distractions cut productivity.

"The lab has a huge gossip culture. I have never worked anywhere that loses as much time to gossip," she said.

Johnson, a nuclear safety engineer, was fired in Sept. after 14 years with the lab. He had telecommuted from his home in Burns, Ore., worked at Hanford part of the time and physically commuted occasionally to LANL.

He received good employee reviews and a commendation from former lab director Sig Hecker and the Nuclear Regulatory Commission, he said. A former co-worker said Johnson was dedicated, often working 18- and 20-hour days.

Johnson said he had always done as he was told, but at some point that changed as he thought about the safety issue of commuting.

"It just didn't make sense to drive all that way to sit at a desk pretty much like the one I am at now and to be working at a computer exactly like the one I am looking at now," said Johnson.

But LANL refused to discuss his concerns and fired him when he continued to refuse to commute, he said.

Johnson is still unemployed and has established a nonprofit organization, the Telecommuting, Safety and Health Institute, to advocate telecommuting.

## Aspectos comportamentais

De maneira geral, as publicações científicas, artigos e relatórios sobre teletrabalho indicam que os aspectos positivos desse modo de trabalho prevalecem sobre os negativos. É possível destacar a liberdade espaço-tempo no exercício das atividades, o predomínio do trabalho independente como escolha individual, o fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho, o enriquecimento do conteúdo de trabalho (pela maior concentração mental), o aumento da produtividade e os ganhos na vida pessoal e familiar. Nessa perspectiva, os ganhos relacionados à qualidade de vida e trabalho ficam evidentes. Segundo a revista Forbes (2013), entre as 100 empresas com melhores condições de trabalho em 2013, 84 praticam o teletrabalho.

Uma pesquisa (Robert Half, 2013) foi realizada em junho com 1.777 diretores de recursos humanos de 13 países e grandes centros. No Brasil, foram entrevistados 100 diretores da área de RH, dos quais 41% dos gestores consideram muito desafiador gerenciar uma equipe remota. A pesquisa revela que mesmo com o trabalho remoto liberado de alguma forma no Brasil para 64% das empresas, apenas 52% afirmam que a organização tem uma política/e ou orientações para gestão do trabalho remoto. Aos poucos as empresas começam a flexibilizar e testar o *home-office*, em um processo em maturação. Algumas empresas permitem pela questão da mobilidade, outras por enxergarem como um benefício ao colaborador, mas poucas ainda possuem a política para todos e com regras e orientações claras. De acordo com 49% dos diretores de RH, o trabalho remoto não é permitido, pois há necessidade dos profissionais estarem fisicamente na empresa para executar as funções. A falta de supervisão é o segundo motivo para 29% dos entrevistados para não liberar home-office, seguido por razões de segurança

(28%). Na média mundial, com exceção dos casos em que a presença na organização é obrigatória, o principal motivo para não permitir o trabalho remoto é em função da segurança (30%).

De acordo com dados obtidos em 250 estudos, o relatório de Lister e Harnish (2009) apresenta os benefícios do teletrabalho para a empresa, para os funcionários e para a sociedade. As razões indicadas normalmente para o incremento da produtividade com a implementação do teletrabalho incluem:

- menos interrupções, conversas freqüentes com colegas, ligações telefônicas não necessariamente dirigidas para quem atende o telefone, paradas para o café e/ou cigarro, excesso de ruído do ambiente e conversas de terceiros, longas paradas para almoço, conversas de trabalho desnecessárias e outros;
- menos stress no trânsito, mais saúde e maior disposição para o trabalho;
- monitoramento sistemático e mensuração de produtividade, induzindo a aumento da eficiência;
- aumento da comunicação objetiva entre empregado e chefias (por telefone, emails, teleconferências e outros); ao contrário do que se imagina, a necessidade de relatar o desempenho dos teletrabalhadores aos superiores faz com que as chefias aprimorem a comunicação com seus subordinados que exercem suas atividades a distância;
- gerenciamento do tempo mais eficaz: emails e telefonemas ou teleconferências não dão margem a digressões frequentes que ocorrem nas conversas ao vivo;
- comprometimento e cumplicidade (sentimento de ser um “funcionário de confiança”), aumento da autoestima e satisfação, com resultados positivos na produtividade;
- flexibilidade de horário, permitindo a profissionais trabalharem nas horas em que são mais produtivos;
- maior tempo de dedicação ao trabalho produtivo, tanto pela economia com deslocamento quanto pelo maior ânimo com a condição especial de trabalho em confiança.

Nos estudos de Nilles (1998) e Kugelmass (1996), ficam explícitos os benefícios e vantagens do teletrabalho, referentes ao aumento de produtividade do trabalhador, redução das taxas de absenteísmo no trabalho, disponibilização de espaço antes ocupados na sede da empresa, redução dos custos de locação ou aquisição de instalações físicas para abrigar trabalhadores na sede da empresa, entre outros custos operacionais.

Dentre as vantagens sociais listadas por esses autores incluem-se:

- a redução do absenteísmo, de acidentes de trânsito e problemas de saúde;
- menor rotatividade de pessoal, fidelização dos empregados à própria empresa;
- o teletrabalhador dificilmente está ausente do posto de trabalho em casa;

- maior precisão e objetividade na comunicação profissional com colegas e chefias;
- menos tempo perdido com reuniões desnecessárias e inúteis;
- maior respeito e admiração pela empresa, chefias e colegas, maior motivação, ganho em bom humor e auto-estima e melhora da produtividade dos empregados;
- redução dos níveis hierárquicos intermediários, possibilitando conservar o pessoal mais qualificado;
- melhoria no acompanhamento e monitoramento da produção dos empregados – “Tudo o que se mede tende a melhorar”;
- reconhecimento corporativo de prática sustentável no que concerne aos aspectos sócio-ambientais do teletrabalho – acesso a benefícios fiscais e outros fundos de fomento a práticas sustentáveis consequente melhoria da imagem institucional;
- continuidade das operações em situação de desastres ambientais e bloqueios dos acessos à empresa;
- maior oferta de empregos devida à redução de custos inclusive maior quantidade de empregos nas zonas rurais onde custo de vida, imóveis e aluguéis são mais acessíveis;
- diminuição dos congestionamentos, dos acidentes de trânsito, poluição atmosférica e sonora, redução da contaminação por poluentes;
- redução das despesas familiares com transporte, estacionamento e vestuário
- empregados enxergam sua eleição para o teletrabalho como um benefício concedido pela empresa e demonstração de confiança da instituição;
- possibilidade de conciliação com prioridades da família;
- equalização de personalidades e menor potencial de preconceito (empregados são avaliados mais pelo seu produto do que por sua aparência, carisma e influência pessoal);
- ganhos em bom humor, auto-estima, foco, eficiência e produtividade;
- melhor alimentação e saúde.

Uma vantagem social particularmente relevante é a maior inclusão de pessoas com necessidades especiais (Box 3) .

### Box 3. Teletrabalho e portadores de necessidades especiais



O teletrabalho pode ser a solução para as empresas que tem mais de 100 funcionários, obrigadas a contratar um percentual de empregados com necessidades especiais conforme a Lei 8.213/91 art. 93 (Lei de Cotas). As contratações desses empregados especiais no Brasil vêm caindo enquanto o número de empregos formais cresce. A inclusão de trabalhadores com necessidades especiais não acompanha o mesmo ritmo de crescimento dos empregos formais, pois entre outros aspectos, há a falta de acessibilidade, em todas as suas dimensões e o preconceito de empregadores, que lutam na Justiça para provar que não houve interesse desses indivíduos pelas vagas ou que não há candidatos suficientemente qualificados para atendê-los. O teletrabalho oferece a todos os trabalhadores e empregadores novas possibilidades de empregabilidade, como é o caso dos profissionais com necessidades especiais, pois pressupõe uma flexibilidade de espaço e tempo, onde o trabalhador administra e decide em que horas e local prefere executar suas atividades. Nos Estados Unidos, por exemplo, as operações de telemarketing são exercidas predominantemente por profissionais com necessidades especiais em regime de *home-office*. Uma das situações onde o teletrabalho pode exercer um papel fundamental é durante a licença-maternidade. Na Volvo, da Suécia os profissionais podem ficar até dois anos de licença maternidade ou paternidade. Lá o teletrabalho veio também para ajudar na relação entre maternidade/paternidade e carreira. Para essas pessoas, a possibilidade de executar parte de suas atividades em casa, em um café ou em outro ponto qualquer mais próximo à residência, amplia as possibilidades de emprego, uma vez que as cidades do Brasil ainda não oferecem acessibilidade plena. Assim, ampliam-se as oportunidades de cumprimento da legislação de cotas por parte dos empregadores e, principalmente, sem perdas de direitos trabalhistas conquistados, caso se opte por essa modalidade flexível de trabalho.

Apesar das vantagens mencionadas, a mensagem predominante presente na bibliografia e nos depoimentos de estudiosos indica que o teletrabalho pode ser indevidamente conduzido. Aspectos do regime de trabalho remoto também podem ser associados às dificuldades do teletrabalho incluem:

- a necessidade de maior **atenção** da empresa na gestão do pessoal, a dificuldade de gerir pessoas à distância e o **controle** das atividades;
- a necessidade de desencadeamento de esforços institucionais para **treinamento** preparatório visando à promoção de mudanças na cultura e nos procedimentos de gestão de subordinados, acompanhamento e medição de tarefas e monitoramento sistemático da produtividade (esse aspecto pode também ser visto como uma oportunidade de modernização para as empresas)
- o **isolamento** social do teletrabalhador que, muitas vezes, perde a noção do tempo e acaba extrapolando seus horários e cometendo excessos, deixando de lado sua vida social e familiar (algo que também ocorre com trabalhadores convencionais);
- a possibilidade de ocorrência de muitas **distrações** (ao contrário da expectativa de um ambiente que favoreça o silêncio e a concentração), fator passível de ser detectado pela queda da produtividade monitorada;
- **perfis inadequados** - psicológico e profissional - do empregado escolhido para o teletrabalho;
- **ambiente inadequado** ao teletrabalho, o que pode requerer vistoria prévia;
- sentimento de **segregação** por parte de colegas que não foram eleitos para o teletrabalho (os teletrabalhadores são normalmente vistos como uma elite que goza da confiança e recebe privilégios da direção da empresa), fenômeno que pode ser atenuado por critérios transparentes e campanhas de comunicação;
- possibilidade de risco à **segurança das informações corporativas** (o que depende essencialmente do tipo de atividade e de ocorrer negligência por parte da empresa quanto às precauções necessárias), fator que pode ser contornado com medidas seguras que evitem que atividades mais sensíveis sejam realizadas fora do ambiente do escritório (caso da rede bancária, com questões bem contronadas em São Paulo pelo Citibank e Santander).
- **imagem de seriedade** das empresas perante a população e os próprios governantes. No caso de empresas públicas, cuja receita provem dos impostos, o teletrabalho pode ser visto com preconceito, tanto pelo público em geral, como pelos próprios políticos e governantes. Nesse caso, o teletrabalho pode eventualmente ser associado de modo preconceituoso com “farra de funcionários públicos com o dinheiro do povo”. O teletrabalho é realizado de modo disseminado em empresas do governo nos Estados Unidos e em outros países, que monitoram rigorosamente a produtividade dos empregados e reportam à sociedade sistematicamente em seus relatórios de responsabilidade corporativa, os diversos ganhos auferidos com a prática do teletrabalho. Essa prática é obrigatória nas empresas do governo, pois essas devem informar à sociedade sobre o bom emprego dos recursos públicos.



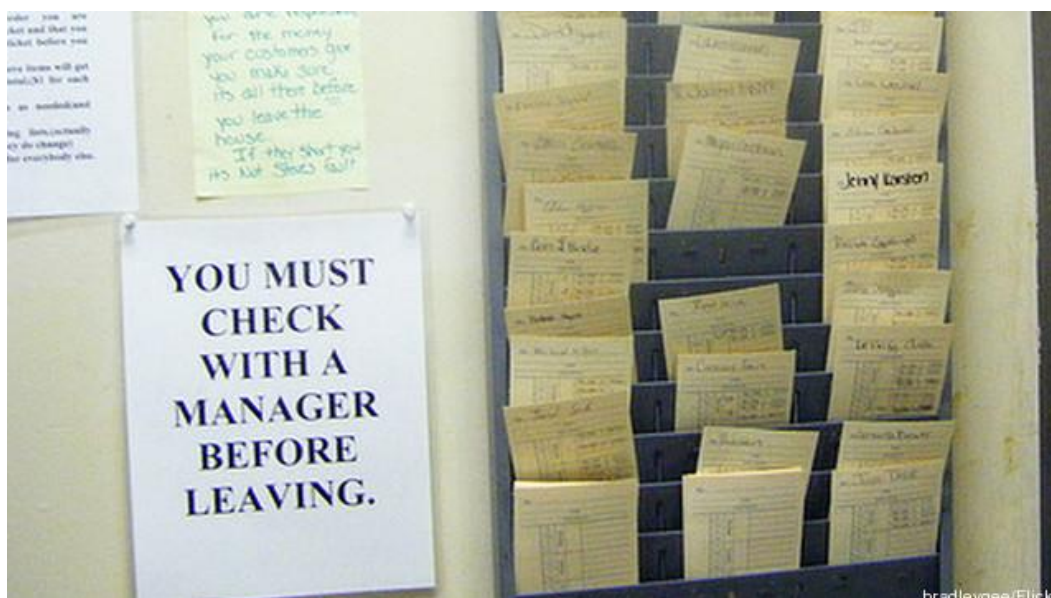
- **risco de acidentes e doenças** – embora o risco de acidentes de trabalho tenda normalmente a diminuir com a prática do teletrabalho, devido à menor exposição dos empregados ao tráfego de veículos, assaltos, etc, o local onde o empregado exerce suas atividades em casa pode oferecer riscos à integridade física do trabalhador, como no caso de trabalho em cozinhas, próximo à rede de alta tensão, instalações elétricas mal feitas, pisos escorregadios, excesso de umidade, de calor, frio, abafamento, escassez de luminosidade, ruído excessivo, contato com sujeira, pessoas e animais doentes etc. É sempre dever da empresa inspecionar previamente o local de trabalho de seus funcionários, onde quer que eles exerçam suas atividades.
- **risco de ações trabalhistas** – é um aspecto que geralmente preocupa os gestores antes de tomarem a decisão de implantar a modalidade do teletrabalho. A partir do momento que as empresas colocam em prática as recomendações e precauções usuais em cada etapa de implantação, desaparece a preocupação exacerbada com possíveis ações trabalhistas supostamente favorecidas por essa modalidade de relação de subordinação com a empresa. Se implementado corretamente, os riscos de ações trabalhistas são os mesmos que no trabalho presencial. Fatores como horas-extras, trabalho em regime de sobre-aviso, jornada prolongada etc, são todos eliminados por meio de um aditivo contratual de teletrabalho com termos claros sobre como o teletrabalhador deve conduzir sua jornada de atividades remotas. Isso fica comprovado pela escassez de ações na Justiça e de sentenças favoráveis resultantes de reclamações de trabalhadores a distância.
- possibilidade de ganho de **sobrepeso** e suas conseqüências à saúde. O treinamento prévio à implementação do teletrabalho deve dar ênfase especial a esse aspecto, alertando os teletrabalhadores para os riscos do sedentarismo mórbido e sugerindo uma rotina de exercícios físicos que, no mínimo, substitua os deslocamentos realizados pelos empregados quando no exercício de suas atividades na empresa.

Dessa forma, o teletrabalho necessita de cuidados para sua implantação. Entre eles, vale destacar a escolha adequada das atividades e perfis profissionais para realização do trabalho remoto, a necessária sistematização da comunicação gerente-teletrabalhador e o rigor do monitoramento das atividades por parte de supervisores e chefias.




"MY MANAGER IS HAVING TROUBLE EMBRACING THE NEW TELEWORK POLICY."

Há muitas barreiras a serem vencidas para a adoção de políticas amplas e transparentes de teletrabalho. Muitas, de fato, estão nos entraves legais e burocráticos. Outras tantas, contudo, são comportamentais. Por exemplo, o teletrabalho é visto por muitos como um desafio - às vezes como ameaça - para a **rotina de gerentes e supervisores** não sintonizados com as práticas avançadas da administração empresarial moderna, da era das tecnologias da informação e comunicação (TICs). Trata-se de um modo muito distinto de subordinação, no qual os teletrabalhadores são avaliados constantemente pelo seu produto. Isso implica muito mais trabalho e atenção por parte das chefias, que também são avaliadas pela direção da empresa. Mais especificamente, a questão esbarra na pouca ou nenhuma familiaridade de certos níveis gerenciais com idéias avançadas de gestão de pessoas por tarefa e produtividade, pouco ou nenhum conhecimento dos novos recursos de informática e telecomunicações - que se modificam e atualizam a todo instante - e a própria acomodação e conseqüente insegurança e resistência a mudanças na conduta profissional. Além disso, há no Brasil no meio empresarial, inclusive entre especialistas da área de recursos humanos, um desconhecimento do atual fenômeno de expansão do teletrabalho no Brasil e no mundo devido aos consistentes resultados que esse programas vem apresentando. Uma das características do teletrabalho mais comemoradas por especialistas e pelas próprias empresas que o adotaram é o enorme impacto dessa modalidade sobre a rotina de gerentes e supervisores apegados aos usos e costumes convencionais. Frequentemente é negligenciado na modalidade do trabalho presencial tradicional um novo modo de relação de subordinação, permeado pelo rigor da comunicação e pelo método, onde os trabalhadores são avaliados sistematicamente pelas tarefas executadas. Isso implica muito mais trabalho e atenção por parte das chefias, que também serão avaliadas de perto pelos cargos de direção, como zeladores da qualidade do teletrabalho na empresa.



O teletrabalhador necessita treinamento e orientação constante para não se tornar um “workaholic” e não permitir que o teletrabalho se converta em sinônimo de **isolamento social** (Vicente, 2007). Deve haver atenção por parte

de empregado e empregador, sobretudo, às possibilidades de evolução na carreira independentemente da opção pela modalidade de trabalho. Para alguns teletrabalhadores, essa modalidade permite tirar o máximo proveito de suas habilidades profissionais, contudo, poderá haver também perda de contatos que teria no modelo tradicional. Daí o motivo de algumas empresas orientarem seus funcionários inicialmente a trabalhar no escritório no regime tradicional (British Telecom). Deve-se também respeitar sempre a importante recomendação de não se distanciar totalmente do escritório, mas manter o contato presencial com colegas e chefias pelo menos uma vez a cada 10 dias, se possível. No caso de empresas que não avaliam seus empregados pela qualidade de seu produto, é sempre bom lembrar que os teletrabalhadores correm mais risco de serem demitidos, devido à falta de envolvimento emocional com o nível hierárquico superior. O isolamento social do empregado remoto pode ser minimizado com computadores que permitem que várias pessoas conversem e trabalhem juntas em teleconferência. Com computadores, internet de alta velocidade e monitores de vídeo, as empresas resgatam parte da flexibilidade e do calor humano perdido com a comunicação eletrônica. Estando o trabalhador permanentemente afastado do escritório, podem se enfraquecer as relações de trabalho, limitando o convívio social do empregado com seus pares, levando-o ao isolamento do mundo da empresa. Esse afastamento radical pode trazer insegurança ao empregado, uma vez que aumenta a possibilidade de que ele seja preterido em uma situação de evolução profissional. Tal fator pode ser minimizado com uma política objetiva e democrática de carreira, que enxergue os méritos concretos dos empregados, dando maior ênfase à qualidade e utilidade de seu produto para a empresa.



Professional Updates: **Management**

## Effects of telecommuting organisational behaviour

By **Margaret Tan-Solano** and **Professor Brian H Kleiner**

- Advantages of telecommuting
- Implementing a telecommuting program
- Legal issues

**What is telecommuting?**

“Telecommuting” is the practice of an employee performing his or her normal office duties from a remote location, typically home. Telecommuting can be performed on an occasional basis or on a permanent basis. The employee may work remotely as little as one day per month or week or as regularly as every day with an occasional scheduled meeting at the company office. The other term for telecommuting is “teleworking” putting more emphasis on the work, not the travel.

While certainly the employee working at home is one avenue, the emerging “non-traditional work environments” also include working at a satellite office, establishing a mobile or virtual office through laptop computers and other technology, “hoteling” through shared office space and the compressed work week.

**Why telecommute?**

In an increasingly challenging economy, organizations are looking for ways to improve the bottom line. To compete effectively in global markets, they are streamlining operations, downsizing organizational structures and reducing overhead costs and travel expenses. To meet higher customer expectations for quality and service, they are looking for ways to get their employees closer to the people they serve and to help them achieve better results with fewer resources. And in an increasingly tight skilled-labour market, they are looking for benefits that will help them attract and keep good workers and tap into new labour markets like part-time, semi-retired or disabled workers.

Companies experimenting with alternative office arrangements find that more flexible work location options can help reduce operating expenses and improve results. Better utilisation of costly office real estate can lead to dramatic savings in the 20-40% of a

108
MARCH 2001 | KEEPING GOOD COMPANIES

A **dificuldade para se concentrar** em casa pode ser uma dificuldade do teletrabalho, conforme pesquisa da Regus feita com 20 mil pessoas no mundo. Entre os brasileiros, 64% apontaram as demandas familiares e dos filhos como o principal problema do teletrabalhador. Esse problema pode ser evitado com um adequado processo de elegibilidade dos empregados para o teletrabalho e - caso ocorra - pode ser identificado por um sistemático monitoramento da produtividade. Caso seja identificada uma queda na produção, recomenda-se que o empregado volte à base da empresa, onde produz melhor. O contrato do teletrabalhador é geralmente flexível e a qualquer momento a empresa pode optar por tê-lo por perto, conforme sua conveniência.

O aumento da **vulnerabilidade em relação à segurança das informações** e dados da empresa sempre foi uma preocupação dos gestores do teletrabalho. Entretanto, atualmente, com a existência de minidrives de altíssima capacidade de armazenamento que cabem no bolso, essa questão parece ter sua importância reduzida. Uma medida de segurança comum é permitir que dados sensíveis somente sejam acessados a partir da própria empresa, fazendo com que os empregados remotos retornem à base, caso necessitem realizar o acesso esporádico a esses sistemas. Como mais detalhado a seguir, grandes instituições estão aderindo ao teletrabalho no Brasil e no mundo.

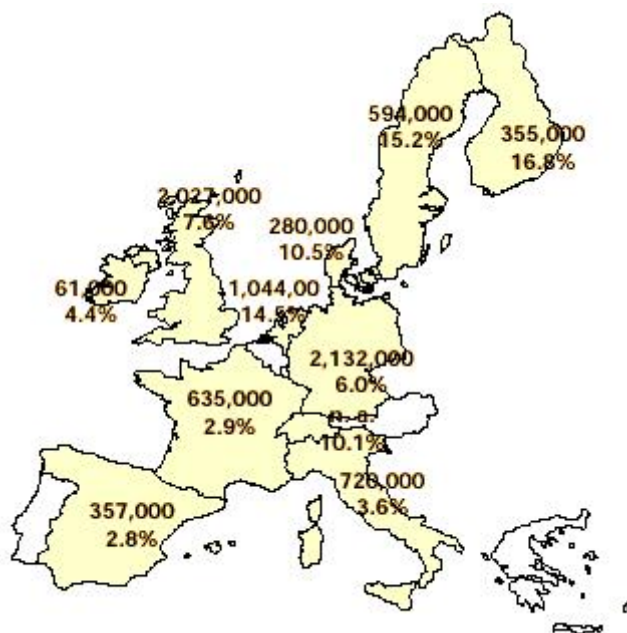




## 8. Cenário internacional – políticas públicas de teletrabalho

O trabalho a distância ou teletrabalho tornou-se difundido em todo mundo principalmente nas últimas duas décadas, em virtude da amplitude e atratividade de seus benefícios, bem como do barateamento e popularização da telemática. A literatura internacional sobre o teletrabalho é extremamente abundante, mas há alguns estudos que trazem informações sintetizadas na forma de “White Papers” (Global Workplace Analytics, s.d.), que constituem literatura científica fundamental para o entendimento do estado da arte da evolução do trabalho a distância no mundo nas empresas, e suas consistentes perspectivas de crescimento futuro nos setores privados e público.

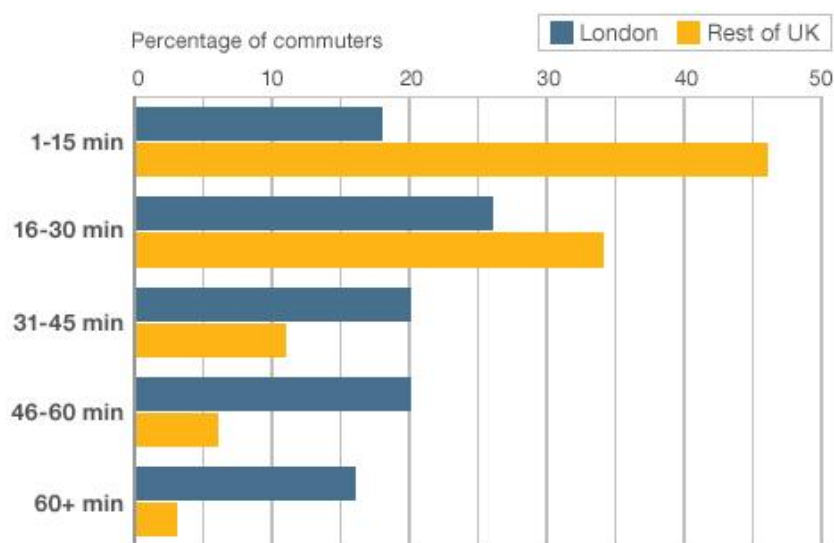
Observa-se na revisão da literatura internacional que em diversas regiões há uma nítida tendência de crescimento da participação da força de trabalho nesses programas, mediante duas vertentes propulsoras: adoção voluntária ou regulamentação compulsória para as empresas do setor público - ou ambas simultaneamente. Entretanto, mesmo onde o teletrabalho é mais adotado pelas empresas há ainda resistências, que por enquanto, impedem um crescimento ainda maior na sua adesão. A seguir, são apresentados alguns exemplos de políticas públicas e regulamentações de outros países referentes ao trabalho a distância.



**8.1. Número de teletrabalhadores e % da força de trabalho em 2012 (média 6%) (ECATT, 2013) União Européia**

Na **União Européia** (UE) foi assinado em 2002 o “European Framework Agreement” (UNICE, 2006), acordo que estabelece o compromisso de incentivo à implementação de políticas de teletrabalho pelos Estados-Membros. O acordo trata o teletrabalho como regime voluntário que não obriga necessariamente as empresas a implementarem o teletrabalho, nem os empregados a concordarem em trabalhar a distância. Em 2006, o Comitê do Diálogo Social Europeu publicou relatório que mostra que a adoção dessas práticas tem sido feita por meio de convenções coletivas, acordos entre os parceiros sociais envolvidos ou mesmo por meio de legislação. Como exemplo, na **França**, o acordo foi incorporado em legislação pelo Acordo Nacional Interprofissional do teletrabalho”. A legislação específica nesse país foi recentemente atualizada pela Lei nº 2012-387 de 22 março de 2012, artigo 46. Além da França, outros países da UE também reconheceram o regime de teletrabalho em suas respectivas legislações trabalhistas. Conforme publicado pelo Governo Francês, atualmente, cerca de 9% dos empregados praticam o teletrabalho (Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie, 2011). A média atual da UE é 18%, abaixo dos cerca de 30% observados nos EUA e na Escandinávia.

## How much time does it take to get to work in the UK?

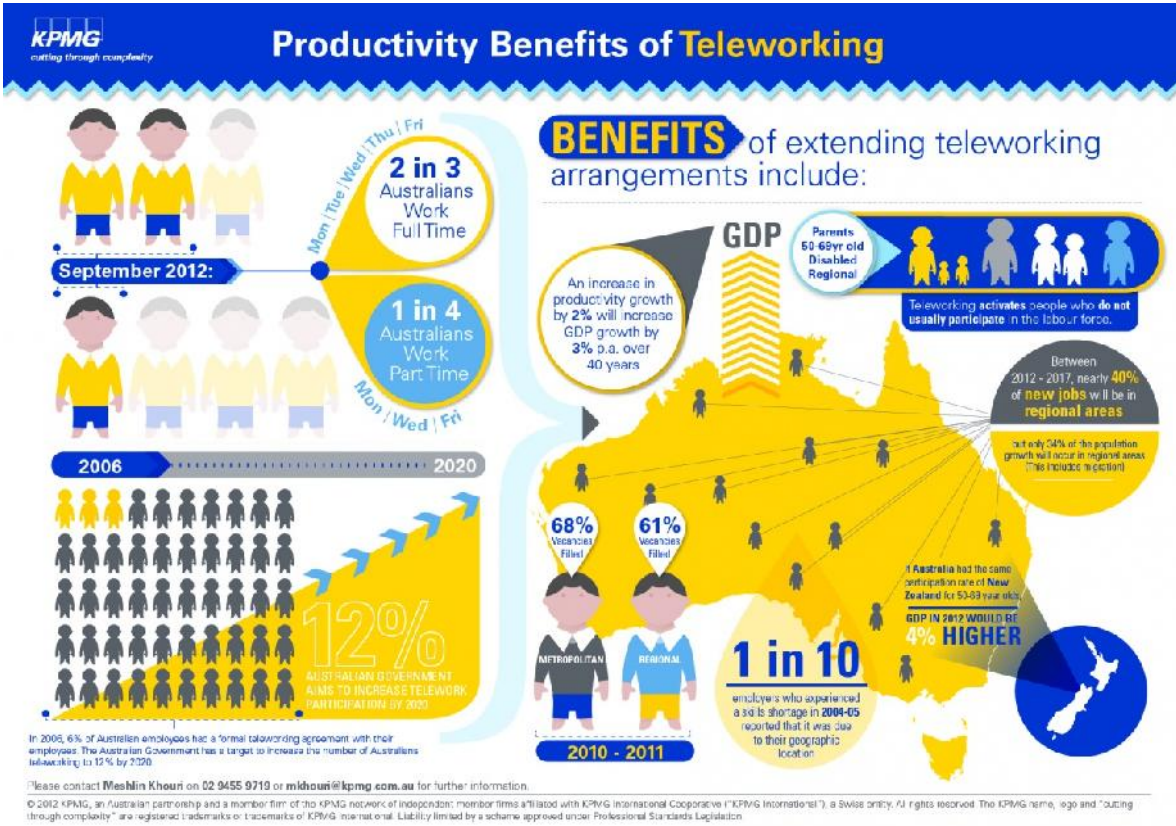


Source: ONS

### 8.2. Reino Unido

No Reino Unido, qualquer trabalhador pode solicitar ao empregador o regime de trabalho a distância, aplicado corriqueiramente há alguns anos a uma grande parcela dos empregos formais (UK Government, 2013). Entretanto, em alguns casos, o direito é estatutário e garantido por lei, aplicável a: (i) empregados responsáveis por menores abaixo de 17 anos ou menor com necessidades especiais abaixo de 18 anos e; (ii) empregados responsáveis por esposo, esposa, parente ou agregado, vivendo no mesmo endereço, que requerem cuidados especiais. Nesses casos, os empregadores são obrigados por lei a submeter a solicitação do empregado a uma análise objetiva e somente poderão recusar a solicitação se houver algum motivo que torne inviável o regime de trabalho a distância.





### 8.3. Austrália

A Primeira Ministra Julia Gillard da Austrália anunciou em novembro de 2012 o estabelecimento da meta de 12% de Teletrabalhadores nos serviços públicos do governo daquele país até o ano de 2020, aumentando o atual percentual de 4% de participação do regime de teletrabalho nas empresas do Governo australiano (Prime Minister of Australia, 2012). De acordo com estudos citados pela Ministra, o teletrabalho poderá aumentar o produto doméstico bruto em 2020 ou 2021 em AUD\$3.2 bilhões, criando 25.000 novos empregos. Informações gerais oficiais sobre teletrabalho na Austrália podem ser encontradas em Australian Government (s.d.). O debate sobre o teletrabalho na Austrália visa incluir os mais pobres e não privilegiados (Howarth, 2013).





Office work (08:00–12:30)



Working at desk in the company

Telework (15:00–18:00)



Working at home



Working in a shared  
conference room

#### 8.4. Japão

O teletrabalho no Japão vem crescendo nos últimos anos, atingindo, segundo o Ministério dos Transportes japonês, cerca de 20% da força de trabalho naquele país em 2010 (Hanayama et al, 2010). A preocupação das autoridades japonesas com as questões relacionadas com o deslocamento desnecessário dos trabalhadores aumentou expressivamente após o terremoto e tsunami de 2011, que implicou a necessidade de reduzir o consumo global de energia e evitar deslocamentos desnecessários, em razão das deficiências temporárias da infraestrutura dos transportes nas regiões afetadas. Com isso, a resistência até então existente contra o teletrabalho foi diluída, em face dos concretos benefícios demonstrados por essa modalidade no momento de crise. O Ministério das Relações Internas e Telecomunicações do Japão está desenvolvendo a partir do início de 2013 o “Projeto para Difusão Nacional do Teletrabalho” (Ministry of Internal Affairs and Communications, 2013). Dentro do escopo do projeto está prevista para o ano de 2013 a realização de seminários em 20 cidades japonesas, organizados pelo próprio Ministério, reunindo representantes da área gerencial das empresas e dos empregados. Esse empenho do governo japonês visa a esclarecer sobre os procedimentos críticos a serem seguidos na implementação do regime de trabalho a distância e sobre as vantagens e benefícios do teletrabalho para todas as partes envolvidas.



## 8.5. China

A Comissão Nacional da Reforma e Desenvolvimento da China escolheu a cidade de Hubei para inaugurar um programa de redução da poluição, que abrangerá diversas áreas metropolitanas com problemas críticos de contaminação atmosférica. Hubei deu início ao projeto piloto de redução das emissões de carbono, em parceria com a iniciativa privada, conhecido como “Low-Carbon Smart City Initiative” (China Daily, 2010). Hubei fica numa das regiões industrializadas com maior queima de combustíveis fósseis e apresenta sérios problemas de contaminação. O objetivo é transformar Hubei, assim como as demais cidades que participarão dessa iniciativa, numa área de baixo-carbono (Low-carbon Area). Como principal mecanismo para redução das emissões veiculares, o governo convidou as empresas a desenvolverem programas de teletrabalho e teleatividades, entre outras ações na área da gestão da mobilidade corporativa. O teletrabalho já vinha sendo praticado pontualmente em muitas empresas chinesas e tem contribuído com o crescente aumento da quantidade de emissões evitadas, ano após ano. Segundo o WWF, o setor do teletrabalho tem o maior potencial de redução das emissões de carbono na China, entre todas as medidas de controle disponíveis, podendo evitar a emissão de cerca de 340 milhões de toneladas de carbono em 2020. O diretor do Departamento de Proteção Ambiental Federal afirmou durante o lançamento do projeto, que o potencial de redução das emissões do teletrabalho e tele-atividades nos deslocamentos terrestres e aéreos, é componente essencial no esforço de cumprimento da ambiciosa meta de redução das emissões nacionais de carbono, entre 40% e 45% em 2020. Por sua vez, o presidente da Nokia-China, presente na inauguração dessa Iniciativa, enfatizou que é fundamental para os estrategistas e autoridades ambientais que desenham as políticas públicas, prestar mais atenção nas idéias que trazem as soluções de que necessita a sociedade, e não ficar olhando somente para as atividades que proporcionam os grandes problemas das emissões de carbono.



  
**La Secretaría Técnica  
de Gobierno Digital**

Tiene el agrado de invitarlo a participar en el

Lanzamiento Oficial del Proyecto  
**TELETRABAJO EN EL  
SECTOR PÚBLICO**

Fecha: Jueves 31 de julio  
Hora: 1:30 p.m.

Lugar: Auditorio del Tribunal  
Supremo de Elecciones

Confirmaciones:  
[eventos@gobierno-digital.go.cr](mailto:eventos@gobierno-digital.go.cr)  
Cupo Limitado

  
Teletrabajo  
Secretaría Técnica  
de Gobierno Digital  
BCR  
Banco de Costa Rica

## 8.6. Costa Rica

A Costa Rica regulamentou pela primeira vez o teletrabalho no setor público em 2008 pelo Decreto N° 34704-MP-MTSS, iniciando as atividades com um programa piloto em algumas agências governamentais. A partir dos bons resultados obtidos, o governo costarricense decidiu disseminar o teletrabalho nas empresas estatais, por meio do Decreto N° 37695-MP-MTSS de fevereiro de 2013 (Decreto 37695, 2013). A implementação do teletrabalho é justificada pelo governo da Costa Rica por ser uma organização inovadora no modo de trabalho, inclusive em relação aos empregados com condições especiais e de mães de família. Além disso o teletrabalho tem o objetivo de reduzir os gastos das instituições públicas com energia, área construída, viagens e deslocamentos desnecessários, aumentar a produtividade, reduzir o consumo de combustíveis, controlar a poluição, reduzir os congestionamentos e o estresse da comunidade, favorecer a vida em família e elevar a auto-estima dos empregados. O Decreto cria uma Comissão Nacional de teletrabalho, responsável pelo detalhamento de normas e procedimentos que regerão as atividades relacionadas com o teletrabalho. Uma Comissão Institucional de teletrabalho também é prevista em cada instituição governamental, que será responsável pela identificação das atividades e empregados elegíveis e demais providências internas que garantam a plena implementação do trabalho a distancia em cada agência.

- reciben subsidio, financiamiento, prestamo proveniente del Estado o de los miembros del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt). Los contratos de estos proyectos deben incluir de manera obligatoria una cláusula contractual en la que se indique la obligatoriedad de la difusión completa en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto.
- b) La información de actividades de seguimiento o monitoreo científicos de las instituciones estatales miembros del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt).
  - c) La información sobre los beneficiarios de becas para estudios de maestría, doctorado, posdoctorado y otras financiadas con fondos públicos. Los contratos de estas becas deben autorizar expresamente la inclusión de la versión final de sus trabajos de investigación o desarrollo, siempre que hayan seguido un proceso de aprobación por una autoridad competente, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto.
  - d) En caso de que los resultados de las investigaciones o desarrollos estuvieran protegidos por derechos de propiedad, se debe incluir la obligatoriedad de proporcionar los metadatos (resumen de datos) correspondientes a fin de incluirlos en el Repositorio Nacional Digital de

946195-2

**LEY N° 30036**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República  
Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

**LEY QUE REGULA EL TELETRABAJO**

**Artículo 1. Objeto de la Ley**

La presente Ley tiene por objeto regular el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), en las instituciones públicas y privadas, y promover políticas públicas para garantizar su desarrollo.

**Artículo 2. Definición de teletrabajo**

El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado "teletrabajador", en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se pierden a su vez el control y la supervisión de las labores.

## 8.7. Peru

No Perú foi publicada em abril de 2013 a Lei federal nº 30036 que regula o teletrabalho no País. Assim como na Costa Rica, por questões ambientais, de aumento de produtividade nas empresas públicas e privadas e visando à modernização do setor produtivo e da administração pública, o Governo federal decidiu regulamentar o teletrabalho como uma modalidade de prestação de serviços de caráter voluntário (por parte do empregado) e devidamente reconhecida pelas autoridades judiciais trabalhistas. O teletrabalho nas empresas no Peru poderá iniciar-se por iniciativa do trabalhador, se seu perfil profissional e sua atividade sejam compatíveis com o trabalho à distância. Caso seja negado pelo empregador, esse deve fundamentar sua negativa em motivos organizacionais, econômicos, técnicos ou em limitações ou deficiências de desempenho do trabalhador. Caso haja problemas de desempenho do teletrabalhador, o empregador pode exigir que esse retorne imediatamente ao seu posto no local original de trabalho, onde passará a executar suas atividade sob as vistas de sua chefia. As empresas do governo devem cumprir exigências de número mínimo de teletrabalhadores, conforme estabelecido no decreto que regulamentará a Lei, com prioridade para empregados com necessidades especiais.



**Teletrabajo peru**  
... OPORTUNIDADES SIN FRONTERAS

INICIA TU REVOLUCION



## 8.8. Colômbia

No dia primeiro de maio de 2012 o Presidente da República da Colômbia, com a participação dos Ministérios do Trabalho, Tecnologia, Informação e Comunicações, assinou o Decreto N° 0884, que regulamenta a Lei 1221 de 2008, com o objetivo de promover a adoção do teletrabalho como modalidade laboral naquele País. Por outro lado, o governo da Colômbia criou a Rede Nacional para a Promoção do teletrabalho, a fim de promover e difundir essa prática no país. Finalmente, estabelece os direitos e garantias que abrigam os teletrabalhadores e os princípios orientadores desse tipo de relação contratual. O Decreto 0884 de 2012 regulamenta o teletrabalho na Colômbia. Define as condições do contrato de teletrabalho e a vinculação do teletrabalhador por meio da tecnologia da informação, bem como os ambientes necessários e a forma de executar as atividades laborais em termos de tempo e espaço. Estabelece as responsabilidades das partes, determinando suas obrigações e provisões de segurança profissional e as medidas de segurança da informação que o teletrabalhador deve conhecer. As empresas que geram emprego na modalidade do teletrabalho, em especial para as populações vulneráveis, terão acesso a diversos benefícios previstos na Lei 1429 de 2010, desde que o empregador responsável aumente o número de empregados e o valor total da folha de pagamento relativo ao ano-base imediatamente anterior (Gobierno de Colombia, 2012).





### 8.9. Estados Unidos

Os Estados Unidos são o país onde mais se pratica o teletrabalho. Lá o trabalho a distância é praticado de modo voluntário há quase três décadas no setor produtivo; mas também é compulsório em agências governamentais. Uma das mais completas e esclarecedoras referências sobre o teletrabalho no país é um estudo desenvolvido por Lister e Harnish (2011). Sintetizando mais de 500 estudos publicados, suas principais conclusões são listadas a seguir:

- i. Os teletrabalhadores correspondiam em 2011 a 2,3% do total da força de trabalho assalariada nos EUA, com clara tendência de crescimento para os próximos anos.
- ii. 45% da força de trabalho dos EUA é compatível com o teletrabalho.
- iii. O teletrabalho regular (teletrabalhadores com vínculos com empresas) cresceu 61% entre 2005 e 2009.
- iv. Com base nas tendências atuais, os teletrabalhadores regulares nos EUA serão 4,9 milhões em 2016, um aumento de 69% em relação ao nível atual (2011) de 2,9 milhões.
- v. 76% dos teletrabalhadores trabalham para empresas do setor privado, abaixo dos 81% em 2005. A diferença é atribuível em grande parte ao aumento de teletrabalho entre os trabalhadores das empresas dos governos estaduais e federal.
- vi. Os 2,9 milhões de teletrabalhadores americanos economizam 390 milhões de litros de gasolina e evitam a emissão de 3,6 milhões de toneladas de gases de efeito estufa por ano.
- vii. Se os trabalhadores com empregos compatíveis com o teletrabalho no país trabalhassem em casa 2,4 dias por semana (média nacional nos EUA), a redução das emissões de gases de efeito estufa seria de 51 milhões de toneladas anuais, o equivalente a tirar das ruas os

deslocamentos motorizados de toda a força de trabalho do Estado de Nova Iorque.

- viii. Nesse caso, a economia para o país seria de mais de US\$ 900 bilhões por ano, o suficiente para reduzir as importações de petróleo do Golfo Pérsico em 46% e a energia economizada anualmente com o teletrabalho nos EUA excederia a produção de todas as fontes de energia renovável combinadas.
- ix. Segundo o *Americans with Disabilities Act*, 316 mil pessoas com necessidades especiais trabalham regularmente em casa nos EUA.
- x. O teletrabalhador típico americano é um profissional assalariado, com 49 anos, com nível superior, em cargo gerencial ou de especialista, ganhando US\$ 58.000 por ano em uma empresa com mais de 100 funcionários.
- xi. Em 5 das 20 maiores áreas metropolitanas dos EUA, mais pessoas teletrabalham atualmente do que as que usam o transporte público para trabalhar.
- xii. A maior barreira para o teletrabalho, por uma larga margem, é o medo e a desconfiança no nível gerencial.

## Telework Benefits

2012

### U.S. Telework Week Results

71K employees

Committed to teleworking for one week

**Organizations:** 71% noted

- ✓ Improved productivity
- ✓ Increased continuity of operations

**Workers:**

- ✓ \$5.6M USD saved in commuting costs
- ✓ 251,744 hours gained back in their days

**Environment:**

- ✓ 6.4M miles *avoided*
- ✓ 3,452 tons of pollutants *spared*

Dada a tradição em estudos de custo-benefício de políticas públicas, o teletrabalho tem nos EUA relevância estratégica e é objeto de grande atenção por parte do governo americano. Além da obsessão por criar condições de trabalho mais favoráveis e proporcionar benefícios financeiros a empresas e empregados, as autoridades governamentais reconhecem o teletrabalho como uma ferramenta eficaz na eliminação de viagens motorizadas desnecessárias, causadoras da maior parcela da poluição. Reduz-se assim os congestionamentos, que se estendem por todo país, o crítico problema das

emissões atmosféricas - locais e globais - e a profunda dependência da sociedade americana ao petróleo importado.

No ano 2000, a Lei Pública 106-346 § 359 instituiu formalmente o teletrabalho nas agências do governo. Esta lei estabelece que

*Cada órgão executivo deve estabelecer uma política em que os funcionários elegíveis da agência podem participar de teletrabalho, sem diminuição do desempenho do empregado ..... Os organismos participantes do programa devem desenvolver critérios a serem utilizados na implementação dessa política de modo a garantir que os sistemas gerenciais, logísticos e organizacionais das agências contribuam para a plena implementação e bom funcionamento da política de teletrabalho, e que todas as barreiras sejam removidas. Cada agência deve também prever os recursos adequados, administrativos, humanos e técnicos, e dar apoio logístico para a efetivação do trabalho a distância."*

A Lei Pública 108-447 de 2004 em sua seção 622 reforça o programa de implementação do teletrabalho em algumas agências do governo federal americano, dando um prazo de 60 dias para que essas empresas certifiquem que há oportunidade de teletrabalho para 100% dos trabalhadores elegíveis, e que cada agência deve apresentar relatórios de progresso quadrimestrais da implantação do trabalho remoto, designando um coordenador de teletrabalho, responsável pela supervisão das operações e referência sobre o assunto em cada departamento ou agência.

Dado o resultado positivo na primeira fase de implementação do programa no âmbito do governo federal, o teletrabalho foi reforçado com o *2010 Telework Enhancement Act*, que estabeleceu que todas as agências teriam 180 dias para determinar a elegibilidade de todos os empregados para o teletrabalho. Os agentes elegíveis tiveram que firmar um aditivo contratual específico com as agências para o desempenho de suas atividades segundo o regime de trabalho a distância. 684.589 agentes federais foram considerados elegíveis para o teletrabalho, representando 32% dos 2.165.390 agentes inicialmente reportados pelas agências nessa fase de implementação.

A nova lei também determinou um programa de treinamento amplo para expandir as oportunidades de teletrabalho entre os agentes governamentais e gerentes. A fonte mais utilizada como base dos treinamentos nas agências encontra-se na Internet<sup>2</sup>. Além de tornar mais efetiva a implementação do teletrabalho nas empresas, a lei instituiu um sistema de acompanhamento do programa, que prevê a apresentação sistemática de relatórios de evolução da penetração do teletrabalho nas agências federais.

---

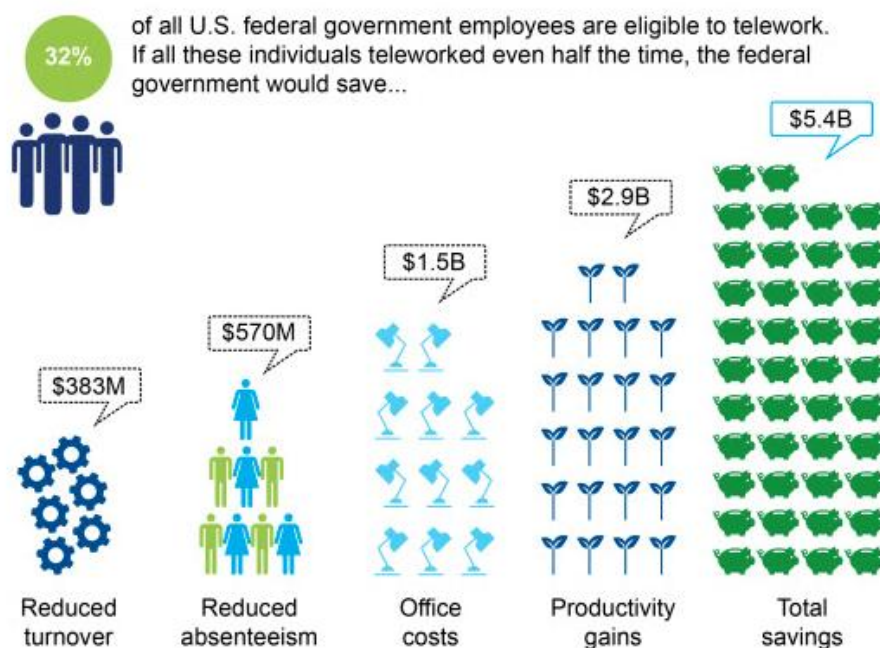
<sup>2</sup> Mais em [www.telework.gov](http://www.telework.gov)



A figura apresenta estimativas de 2012 do governo federal americano de ganhos financeiros que justificam o teletrabalho em termos de aumento de produtividade e otimização de recursos. Quase um terço dos empregados governamentais federais são elegíveis para o teletrabalho. Se esses indivíduos trabalhassem remotamente metade do tempo, haveria economias consideráveis com substituição de profissionais, absenteísmo e custos com escritórios, mais ganhos de produtividade, numa economia total anual de mais de 5 bilhões de dólares por ano.

Muitos **estados** americanos desenvolvem políticas próprias de incentivo à redução de viagens corporativas motorizadas individuais nas empresas estatais e privadas, incluindo programas específicos de teletrabalho. A University of South Florida (2010) apresenta diversos exemplos de políticas e programas regulamentados por governos estaduais nos Estados Unidos. A exemplo dos programas de controle da poluição atmosférica, o Estado da **Califórnia** foi o pioneiro a introduzir (pela mesma principal razão propulsora) o teletrabalho no âmbito das agências governamentais nos Estados Unidos, por meio do “State Employee Telecommuting Program”, que se tornou lei em 1990 e foi complementado em 1994 (Sections 14200-14203, California Government Code Chapter 3, § 14200). A partir de 1995, todas as agências governamentais foram obrigadas a estabelecer e implementar um plano de teletrabalho para as atividades compatíveis com esse regime de trabalho. Atualmente, a Califórnia encoraja a implementação do trabalho a distância pelas agências pelo Programa de teletrabalho Modelo (California Department of General Services, 2013).

**Mobile Government: Teleworking its way to savings and efficiency**



Source: 2012 Status of Telework in Government



## 9. Cenário nacional – políticas públicas

Em todas as discussões relacionadas com a implementação de programas de atividades remotas e trabalho a distância, o aspecto imediatamente invocado logo no início das conversações é o legal-trabalhista. Com razão, os gestores das empresas se preocupam com eventuais restrições legais e reclamações trabalhistas por parte de teletrabalhadores relacionadas com horas-extras, sobreaviso e despesas de manutenção da estrutura de informação e comunicação. Para dirimir as dúvidas e conseqüente minimizar a insegurança por parte de gestores institucionais e empresários dos setores público e privado, o presente Relatório relaciona a seguir as informações relevantes sobre a cobertura legal do teletrabalho no contexto da legislação trabalhista brasileira. Analisando-se o material bibliográfico disponível, os estudos de caso e os abundantes depoimentos sobre a experiência de teletrabalho, pode-se afirmar que, tomando-se as necessárias precauções contratuais, que estabelecem com clareza as “regras do jogo”, é baixo o risco trabalhista relevante para os gestores quando da adoção do teletrabalho. É oportuno lembrar, que o trabalho remoto sempre existiu informalmente no país e no mundo, antes que a legislação trabalhista fosse modificada para inserir requisitos diretamente relacionados ao teletrabalho, dando agora cobertura e reconhecimento legal a essa modalidade e conferindo maior segurança a empregadores e empregados.

## Nova lei promete impulsionar teletrabalho

22 de abril de 2012 | 14h53

[Claudio Marques](#)

### 9.1. Lei Federal nº 12.551 de 2011

A Lei nº 12.551 promulgada em 15 de dezembro de 2011, que entrou em vigor na data de sua publicação, tem somente dois artigos que alteram o caput do art. 6º da CLT. Ela estabelece que

*Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego*

e que

*Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio*

A nova Lei não trouxe grandes novidades, entretanto, essas alterações terão um significativo impacto nas relações de trabalho brasileiras, pois a modalidade do teletrabalho agora tem a devida cobertura e reconhecimento legal, o que quebra uma parte da resistência das empresas em adotar o trabalho a distância, quando e onde possível e conveniente. Com a promulgação dessa lei, há expectativa de que o número de teletrabalhadores aumente, já que o interesse das empresas por esse tipo de relação trabalhista vem crescendo. Porém, sua interpretação ainda tem gerado muita discussão, já que não fica claro se podem ser encaixados em horas extras, por exemplo, os atendimentos a telefonemas ou respostas a e-mails da chefia fora do horário normal de expediente.



## 8.2. Projetos de lei em tramitação

Alguns projetos de lei em tramitação no Congresso são:

### 9.2. Projeto de Lei 4.505/2008

De autoria do Deputado Luiz Paulo Vellozo Lucas, com caráter amplo, estende-se até a trabalhadores autônomos e conta com várias restrições de grupos empresariais; encontra-se aprovado em várias comissões, mas está parado, depois da aprovação da Lei 12.551/2011

### 9.3. Projeto de Lei 4.793/2012

De autoria do Deputado Carlos Bezerra, apenas acrescenta ao art. 457-B na CLT, dispondo que: “as regras para a remuneração do trabalho exercido à distância ou no domicílio do empregado serão definidas em contrato individual de trabalho, convenção ou acordo coletivo de trabalho”. Essa proposta que foi apresentada em dez/2012, começa agora a tramitar no legislativo e não parece sofrer grandes resistências.

### 9.4. Projeto de Lei 274/2013

Do Senador Rodrigo Rollemberg, modifica a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943), para dispor sobre a relação de emprego em regime de teletrabalho. Visa detalhar e dar mais clareza a diversos aspectos que caracterizam a relação de subordinação trabalhista a distância por meios telemáticos. Por ser bastante detalhado, é apresentado no **Anexo 4**.



## 9.5. Jurisprudência

A esse respeito, entretanto, há informações dos especialistas em teletrabalho no Brasil, de que foram muito reduzidas as ocorrências de reclamações trabalhistas relacionadas com o trabalho remoto, em que pese haver no país mais de uma centena de empresas de médio e grande porte que praticam há alguns anos o teletrabalho. Além disso, até onde a SOBRATT apurou até o presente, todas as decisões judiciais conhecidas foram a favor dos empregadores, relativamente a horas extras, sobreaviso, reembolso de despesas e outras, sobre o reconhecimento do vínculo empregatício decorrente do exercício de fiscalização e subordinação, onde observou-se a convergência com a Lei 12.551/2011, embora tenham sido prolatadas antes de 2011. Alguns julgados sobre o tema teletrabalho, mostram as decisões a favor das empresas.

103000095504 JCLT.62 JCLT.62.1 – AGRAVO DE INSTRUMENTO – RECURSO DE REVISTA – HOME OFFICE – ENQUADRAMENTO E EFEITOS JURÍDICOS – OUTROS TEMAS – SUBSTITUIÇÃO – ACÚMULO DE FUNÇÕES – HORAS EXTRAS – ADICIONAL NOTURNO – HORAS DE SOBREAviso – FÉRIAS INTERROMPIDAS – DECISÃO DENEGATÓRIA – MANUTENÇÃO – O teletrabalho e o trabalho em domicílio (*home office*) tornaram-se freqüentes nas últimas décadas em face da invenção, aperfeiçoamento e generalização de novos meios comunicacionais, ao lado do advento de novas fórmulas organizacionais e gerenciais de empresas e instituições. Isso não elimina, porém, necessariamente, a presença de subordinação na correspondente relação socioeconômica e jurídica entre o trabalhador e seu tomador de serviços, desde que ultrapassado o conceito tradicional desse elemento integrante da relação empregatícia em favor de sua dimensão objetiva ou, até mesmo, em favor do conceito de subordinação estrutural. **Dentro**

deste novo, moderno e atualizado enfoque da subordinação, os trabalhadores em domicílio, mesmo enquadrando-se no parâmetro do *home office*, podem, sim, ser tidos como subordinados e, desse modo, efetivos empregados. Não obstante, não se pode negar que, de maneira geral, em princípio, tais trabalhadores enquadram-se no tipo jurídico excetivo do art. 62 da CLT, realizando o parâmetro das jornadas não controladas de que fala a ordem jurídica trabalhista (art. 62, I, CLT). **Por outro lado, a possibilidade de indenização empresarial pelos gastos pessoais e residenciais efetivados pelo empregado no exercício de suas funções empregatícias no interior de seu *home office* supõe a precisa comprovação da existência de despesas adicionais realizadas em estrito benefício do cumprimento do contrato, não sendo bastante, em princípio, regra geral, a evidência de certa mistura, concorrência, concomitância e paralelismo entre atos, circunstâncias e despesas, uma vez que tais peculiaridades são inerentes e inevitáveis ao labor em domicílio e ao teletrabalho.** Finalmente, **havendo pagamento pelo empregador ao obreiro de valores realmente dirigidos a subsidiar despesas com telefonemas, gastos com informática e similares, no contexto efetivo do *home office*, não têm tais pagamentos natureza salarial, mas meramente instrumental e indenizatória.** Na mesma linha, **o fornecimento pelo empregador, plenamente ou de modo parcial, de equipamentos para a consecução do *home office* obreiro (telefones, microcomputadores e seus implementos, etc.) não caracteriza, regra geral, em princípio, salário in natura, em face de seus preponderantes objetivos e sentido instrumentais.** Agravo de instrumento desprovido. (TST – AIRR 621/2003-011-10-41.0 – Rel. Min. Mauricio Godinho Delgado – DJe 16.04.2010 – p. 945)

114000003196 JCLT.3 – **RELAÇÃO DE EMPREGO – A prestação de serviços na residência do empregado não constitui empecilho ao reconhecimento da relação de emprego**, quando presentes os pressupostos exigidos pelo artigo 3º da CLT, visto que a hipótese apenas evidencia trabalho em domicílio. Aliás, considerando que a empresa forneceu equipamentos para o desenvolvimento da atividade, como linha telefônica, computador, impressora e móveis, considero caracterizada hipótese de teletrabalho, visto que o ajuste envolvia execução de atividade especializada com o auxílio da informática e da telecomunicação. (TRT 03ª R. – RO 977/2009-129-03-00.7 – Rel. Juiz Conv. Jesse Claudio Franco de Alencar – DJe 26.11.2009 – p. 97)

215206 JCLT.3 – RELAÇÃO DE EMPREGO – TRABALHO AUTÔNOMO – O trabalho do homem livre acompanhou o movimento pendular da economia, segundo a tendência de cada época – liberal ou intervencionista. O trabalho subordinado e o trabalho autônomo foram, durante séculos, os pontos extremos de uma mesma linha, na qual se inseriram obrigatoriamente os diversos fatores da produção, inclusive o custo da mão-de-obra. Durante cerca de cinquenta anos viu-se, no Brasil, por força da CLT, a progressiva aglutinação jurídica em torno do trabalho subordinado, fruto até de uma exigência do sistema fordista da produção. Nos últimos anos, contudo, tem-se presenciado um forte movimento em sentido inverso, em decorrência das substanciais mudanças na forma de prestação de serviços – teletrabalho, microinformática, robotização, trabalho a domicílio – sem que se atente para o determinismo do art. 3º da CLT. Neste contexto, **se o trabalho não eventual é prestado com pessoalidade, por pessoa física, com onerosidade, resta ao intérprete examinar a subordinação. Esta, cada vez mais, vem se diluindo diante da quebra da estrutura hierárquica da empresa fordista e suas características deslocaram-se da esfera subjetiva para a esfera objetiva, sem se falar que a desprestigiada dependência econômica volta a ganhar importância. Preenchidos estes pressupostos, o contrato de emprego se assume por inteiro.** (TRT 03ª R. – RO 00750.2003.047.03.00.0 – 4ª T. – Rel. Juiz Luiz Otávio Linhares Renault – DJMG 07.08.2004 – p. 9)

107001376 – CONTRATO DE EMPREGO – TRABALHO NO DOMICÍLIO – TELETRABALHO – **É empregado e não trabalhador autônomo o técnico em contabilidade que trabalha, com habitualidade e mediante remuneração, em seu próprio domicílio (teletrabalho)** e nos estabelecimentos da empresa. (TRT 08ª R. – RO 1208/2002 – 3ª T. – Rel. Juiz José Maria Quadros de Alencar – J. 24.04.2002)

125000001753 JCLT.62 JCLT.62.I – RECURSO ORDINÁRIO – INDENIZAÇÃO – "*HOME OFFICE*" – DANO MATERIAL NÃO CONFIGURADO – **A hipótese em apreço "*home office*", não se assemelha à utilização de veículo, ou outro maquinário específico, que caracterizaria o salário utilidade.** O reclamante utilizava as instalações de sua residência para o trabalho e não pelo trabalho, e esse já ocupava residencialmente o imóvel quando da contratação pela reclamada, de maneira que não se pode concluir que a sua utilização, como escritório de trabalho, demandaria custos extras, como locação. Os custos adicionais de que cogita o reclamante, como energia elétrica, uso de utensílios,

etc., posso visualizar a pouca relevância jurídica, na medida em que a utilização dos equipamentos de conexão entre o reclamante e a reclamada, não eram de uso exclusivo das atividades comerciais da reclamada, que com toda certeza havia uso para fins pessoais, tanto do reclamante, como de sua família, mostrando-se impraticável a mensuração e distinção dos gastos pessoais dos comerciais. RECURSO ORDINÁRIO – JORNADA DE TRABALHO – FISCALIZAÇÃO – TRABALHO EM DOMICÍLIO – HORAS EXTRAS – DESCABIMENTO – ART. 62, I, DA CLT – **Havendo impossibilidade material da efetiva fiscalização e controle da jornada exercida pelo trabalhador, bem como da aferição do tempo efetivamente dedicado à empresa, caracterizada está a hipótese de exceção constante do art. 62, I, da CLT, sendo indevidas as horas extras.** (TRT 14ª R. – RO 0073700-71.2008.514.0403 – 2ª T. – Rel. Des. Carlos Augusto Gomes Lôbo – DJe 14.12.2009 – p. 19)

Reclamações associadas à isonomia de tratamento pelo empregador, poderiam partir até mesmo dos que não são elegíveis para o teletrabalho, e por isso, contra sua vontade, foram preteridos pelas empresas para exercer as atividades remotas.

---

## Regras para o trabalho a distância

Sugestões que serão apreciadas pelo TST

- Quem trabalhar fora tem que atender a telefonemas e e-mails da chefia
- Há metas diárias, semanais e mensais
- É preciso superar em 15% a meta de quem continua fisicamente no serviço
- Chefes de unidades não podem trabalhar fora
- Cabe ao chefe de cada unidade definir quem pode trabalhar fora, de acordo com a característica do serviço
- Os chefes também vão definir metas e prazos para quem trabalhar fora do tribunal
- No máximo 30% da equipe de cada unidade pode trabalhar fora
- Os serviços de atendimento ao público terão que ser mantidos com capacidade plena de funcionamento
- Quem trabalhar fora deve reunir-se com o chefe imediato a cada 15 dias, no máximo, para apresentar resultados, ainda que parciais
- Cabe ao próprio funcionário providenciar computador e outros materiais necessários para que trabalhe em casa
- Quem levar processos e documentos para casa deve guardar sigilo das informações
- Quem está em estágio probatório não pode aderir ao trabalho fora do local de serviço
- Deficientes físicos têm prioridade para trabalhar de casa

Fonte: Tribunal Superior do Trabalho (TST)

---





## 10. Estudos de Caso

O teletrabalho – muitas vezes informalmente praticado – intensificou-se com a globalização e o maior acesso às tecnologias de informação e comunicação. Formalizado, o teletrabalho apresenta às empresas e outras instituições perspectivas de produtividade econômica e, ao mesmo tempo, uma nova abordagem sobre suas responsabilidades socioambientais. Por outro lado, muitos questionamentos sobre esse novo paradigma ainda perduram e devem ser abordados de forma equilibrada. Estes incluem, por exemplo, diversos aspectos trabalhistas e comportamentais. A experiência relatada dentro e fora do Brasil são bons orientadores para o bom entendimento, tanto das mudanças que estão ocorrendo quanto das barreiras encontradas nessa transição.

Na absoluta maioria dos casos observados no mercado e na bibliografia, as diversas modalidades de teletrabalho e atividades remotas atende às necessidades e exigências de um mundo empresarial pautado na eficiência e no lucro - dimensão econômica da sustentabilidade - contribuindo ainda nas duas demais dimensões.

A seguir é apresentada uma compilação de casos sobre teletrabalho e atividades remotas. Como os processos são muito dinâmicos, as situações por muitas vezes são pontuais.



ROBERTO CARLOS MAYER  
PRESIDENTE DA REDE BRASILEIRA DE TELETRABALHO  
E DA REDE BRASILEIRA DE TELETRABALHO

# Teletrabalho: estratégia ou faz-de-conta?

O teletrabalho sempre foi tema de debates em empresas e em Brasil. E forma grandes corporações, principalmente no setor de TI, já se voltam da rotatória de custos em instalações físicas que resulta da possibilidade de não precisar ter mesas, cadeiras, telefones, pontos de rede, café etc, para todos os funcionários mesmo que no prédio nunca entram todos na empresa ao mesmo tempo. Foi o caso de uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, a Google, que decidiu simplesmente mudar o local de trabalho de seus funcionários para suas residências e pagar em tempo integral o aluguel e a taxa de condomínio.

Mas não é só apenas as empresas que se beneficiam com o modelo. A redução do tempo por não precisar trabalhar com o deslocamento de suas residências para o escritório e vice-versa, que são grandes vilões do trânsito (mesmo que ao abrigo de quatro horas por dia) também é benéfica. O teletrabalho também facilita a inclusão no mercado de profissionais que possuem dificuldades físicas, ou seja, que não podem ir ao trabalho por causa de alguma deficiência, ou apenas por motivos de facilidade de acesso de grandes centros.

Além, a análise coletiva do impacto desse modelo em sua vida só é possível se você não se beneficiar como por exemplo a redução da demanda de emissão de sistema via internet dos sistemas de transporte público que

por sua vez implicam em maior congestionamento de veículos e poluição. A redução de horas extras em casa entre não só os funcionários também tem a tecnologia disponível de forma mais completa para os funcionários, há países como o Chile, diante desses benefícios, o teletrabalho faz parte da política do Estado, incentivando empresas e funcionários a adotá-lo.

No Brasil, diversos projetos de Lei sobre o tema tramitam no Congresso há anos (como o PL 427/2009, de autoria do senador Luiz Paulo Velloso Lima - PSB, Endicelato, as últimas propostas apresentadas, com apoio do Poder Executivo, se podem ter classificação de "bilanço final"). Foi o senado que aprovou de que seja um direito da CDT para os teletrabalhadores, praticando-se a submissão do Poder Executivo a comissões de Trabalho do estudo dos interesses. Esse formato não somente amplia a questão, mas também é muito melhor para o cidadão, que continua a se deslocar e para a sociedade, como ainda cria um novo espaço para a atuação da tecnologia, a ser submissiva a alguma. Mas há de se lembrar que o Brasil público não constrói a tecnologia de dados, ou seja, para poder pagar a construção e a frequência dos empregados. Com muito menor custo público, os trabalhadores que não dispõem de condições de vida podem ser beneficiados, mas apenas se os empregadores profissionais se beneficiarem com um modelo de teletrabalho para o qual não há equipamentos necessários.

## 10.1. Teletrabalho no Setor Público brasileiro

Há muitas visões equivocadas sobre o teletrabalho, especialmente quando se discute o tema para a categoria dos funcionários públicos. Os dirigentes públicos são muito sensíveis em relação a notícias de que determinado funcionário “fica em casa sem trabalhar”.

Contudo, esse preconceito vem sendo vencido aos poucos e as experiências são bem sucedidas. De olho na prática das agências federais americanas, que por força de lei são obrigadas a adotar o teletrabalho em cada departamento da administração federal, diversos setores do governo federal brasileiro começam a modernizar o setor público na área federal, liberando seus funcionários para trabalhar em casa. Pelo menos cinco órgãos da União já têm ou estudam adotar o teletrabalho. O primeiro a adotar o modelo foi o Serpro, empresa de informática vinculada ao Ministério da Fazenda. A iniciativa surgiu com um projeto piloto em 2006. Em 2009, o TCU (Tribunal de Contas da União) também aderiu ao trabalho à distância. Em 2010, foi a Receita Federal, também com um programa piloto. Em 2012 foi a vez do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal se preparam para aderir ao teletrabalho, num movimento que aparenta tomar contornos de tendência do conjunto das empresas na área federal. Os servidores são autorizados a levar documentos sigilosos para analisar em casa e fazer acesso remoto ao sistema informatizado da empresa.



## **Câmara dos Deputados**

Durante seminário sobre o Teletrabalho no Brasil, realizado em 07/08/2013 pela Comissão de Legislação Participativa, o diretor-geral da Câmara dos Deputados, Sérgio Sampaio, declarou que tudo recomenda a implementação do modelo de trabalho exercido a distância ou no domicílio do empregado, a exemplo do que já ocorre em outros órgãos públicos. Segundo Sérgio Sampaio, ainda não há data prevista para a adoção do teletrabalho e a medida só vai atingir setores que não demandem a presença física do servidor, como é o caso da consultoria legislativa. "Há vários campos férteis para a implementação do teletrabalho que resultaria não só em ganhos de qualidade de vida para o servidor, mas também no ganho de produtividade para a instituição uma vez que ficam claras as experiências já ocorridas que, na maioria das vezes, as pessoas que se dispõem a fazer o trabalho em outro ambiente remoto conseguem maior concentração, conseguem uma produtividade maior do que se estivessem no ambiente de trabalho." A experiência positiva do Tribunal de Contas da União (TCU) é um parâmetro, de acordo com Sampaio. O projeto de lei (PL 4793/12) que trata do teletrabalho no setor privado também foi discutido no seminário. Apresentada pelo deputado Carlos Bezerra (PMDB-MT), a proposta estabelece que as regras para a remuneração desse tipo de trabalho serão definidas em contrato individual, convenção ou acordo coletivo. O projeto acrescenta artigo à Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT (Decreto-lei 5.452/43), para regulamentar o assunto. De acordo com a relatora da proposta na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público, deputada Gorete Pereira (PR-CE), seu parecer foi favorável à matéria porque a proposta atinge quase 10 milhões de pessoas no Brasil. A parlamentar ressaltou ainda que quem trabalha em casa tem os mesmos direitos de quem trabalha na empresa (Agência Câmara Notícias, 2013).



## TST

O Tribunal Superior do Trabalho aprovou em 2012 ato que regulamenta o teletrabalho. A medida define critérios e requisitos para a realização de tarefas fora das dependências do Tribunal, mediante controle de acesso e avaliação do desempenho e das condições de trabalho. O presidente do TST declarou à imprensa que foi motivado pelo avanço tecnológico, especialmente com a implantação do processo eletrônico, que possibilita o trabalho remoto e, por sua vez, traz vantagens e benefícios diretos e indiretos para a administração, para o servidor e para a sociedade.

O teletrabalho é facultativo no TST, a critério do gestor de cada unidade, e restrito às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho do servidor – por meio de metas de desempenho. Um aspecto sui generis do programa do TST é que as metas de produtividade para os servidores que optarem por trabalhar remotamente são 15% superiores às estipuladas para o trabalho presencial.

O teletrabalho no TST é vedado a servidores em estágio probatório, aos que tenham subordinados e que tenham sofrido penalidades disciplinares. Por outro lado, o ato dá prioridade aos portadores de deficiência, e limita a 30% o número de servidores de cada unidade autorizados a trabalhar fora do TST. Os setores que prestam atendimento ao público interno e externo têm de manter sua plena capacidade de funcionamento.

A íntegra da Resolução Administrativa 1.499 de 2012 é apresentada no **Anexo 5**.



## SERPRO

O Serpro é referência na modalidade entre empresas públicas, junto com o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Metrô São Paulo. Tem empregados cumprindo a jornada de trabalho em suas residências, desde 2005. 18 empregados participaram na abertura do primeiro edital e outros 50 no segundo, realizado em 2007. Atualmente, 31 empregados trabalham remotamente e devem ser oferecidas cerca de 110 vagas adicionais no terceiro edital interno. A possibilidade de realizar o trabalho remotamente depende de um leque de variáveis. Inicialmente, o empregado precisa manifestar o desejo de trabalhar em casa e sua chefia deve aprovar a participação no processo. É o superior quem pode avaliar se as tarefas desempenhadas podem ser feitas remotamente e, também, se o perfil do profissional é adequado ao teletrabalho. Além disso, as superintendências e coordenações do Serpro determinaram um quantitativo de cerca de 110 vagas para o edital, a partir do que entenderam ser adequado às suas necessidades, num primeiro momento. E há um processo seletivo que envolve visitas à residência do empregado, para verificar se o ambiente doméstico é propício ao teletrabalho, em termos de ergonomia, segurança, higiene e presença de elementos dispersivos, como, por exemplo, muitas crianças pequenas no mesmo ambiente do teletrabalhador. A empresa é responsável por oferecer equipamentos ao teletrabalhador - normalmente um notebook, telefone, conexão à internet e acesso remoto à rede do Serpro. Um profissional da área de segurança do trabalho faz a orientação, se necessária, para adequações do mobiliário, a fim de que as instalações estejam ergonomicamente adequadas. O Serpro se fundamenta no controle da entrega de resultados pelos teletrabalhadores. Tal entendimento exigiu uma mudança de mentalidade dos gestores e empregados - uma mudança de paradigma, segundo os próprios coordenadores de teletrabalho do Serpro. O empregado deve ter perfil para o teletrabalho, assim como seu gerente. O perfil típico é o do empregado comprometido, automotivado, não pode ter tendência a ser introvertido, devendo primar pela comunicação.

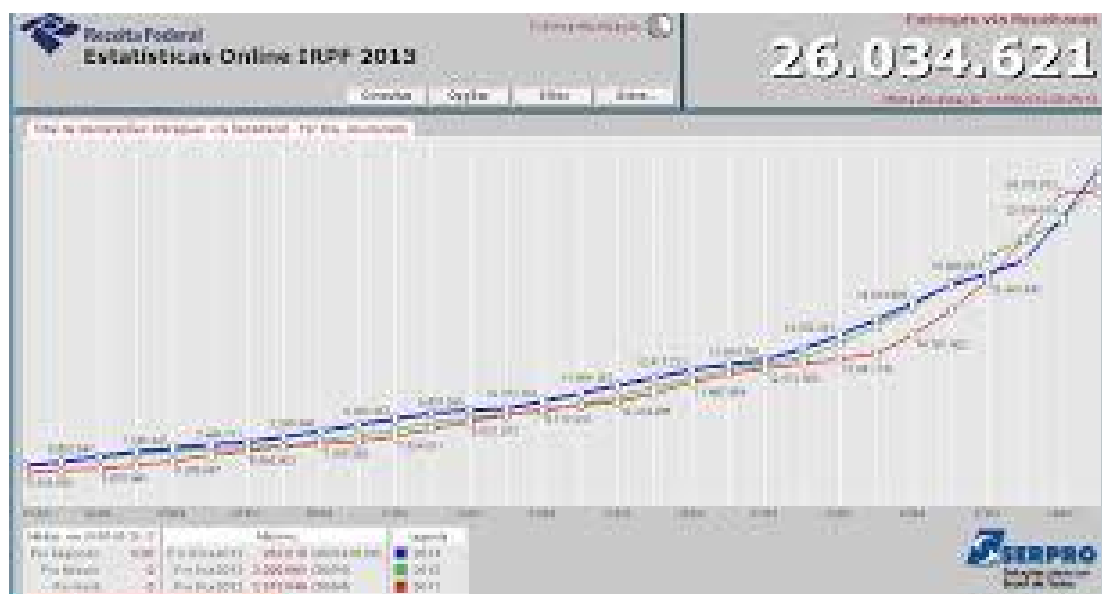


## **Receita Federal**

A Receita Federal instituiu em 2012, a título de experiência-piloto, a realização de teletrabalho pelos servidores integrantes da Carreira de Auditoria, nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação. A realização do teletrabalho ocorrerá a título de experiência-piloto, nas áreas ou unidades administrativas previamente autorizadas por ato específico do Secretário da RF, devendo ser realizadas avaliações trimestrais de acompanhamento e avaliação das metas e dos resultados alcançados. A duração da experiência-piloto é de dezoito meses, devendo ser realizadas avaliações dos efeitos e resultados alcançados e manifestação do Gerente do Projeto sobre a efetivação ou não do teletrabalho em cada unidade administrativa. O trabalho remoto na RF é facultativo, mediante solicitação formal do servidor e compromisso de cumprimento das metas, ficando a critério da Administração, em função da conveniência do serviço, a admissão do servidor na modalidade de teletrabalho. A inclusão do servidor não constitui direito do solicitante, e na hipótese de inclusão, essa poderá ser revertida em função da conveniência do serviço, inadequação do servidor ou desempenho inferior ao estabelecido. Os trabalhos a serem realizados fora das dependências físicas das unidades da RF foram restritos àqueles em que, pelas características do serviço, fosse possível a mensuração objetiva do desempenho do servidor. A fixação de metas ou de indicadores de produtividade, desempenho e eficiência é pré-requisito para a implantação do teletrabalho. As metas de desempenho dos servidores na modalidade de teletrabalho foram inicialmente estabelecidas na Portaria administrativa em, no mínimo, 15% superiores àquelas previstas para os servidores não participantes da experiência-piloto, que executam as mesmas atividades. Esse requisito da Portaria gerou descontentamento entre os agentes da RF e do sindicato, pois não há razão justificável para que um teletrabalhador tenha obrigatoriamente que apresentar produtividade maior que seus pares que realizam trabalho presencial. Foi vedada pela RF a realização do teletrabalho por servidores em estágio probatório ou que desempenham suas atividades no atendimento ao público externo e interno, e outras atividades em que a presença física seja estritamente necessária. Os ocupantes de cargo em comissão ou função gratificada de chefia também estão proibidos de trabalhar a distância. O limite máximo para autorização de participação na experiência-piloto é de 30% do

quantitativo de servidores. Uma característica que chama a atenção do programa de teletrabalho da RF, por ser distinta da regra geral mais utilizada na prática corrente, é que cabe ao servidor em teletrabalho a disponibilização da infraestrutura tecnológica de comunicação mínima necessária à realização dos trabalhos fora das dependências das unidades administrativas da RFB, mediante o uso de equipamentos e instalações que permitam o tráfego de informações de maneira segura. O servidor, antes do início da experiência piloto, assina declaração expressa de que a instalação em que executará o teletrabalho atende essas exigências. O **Anexo 6** apresenta a íntegra da Portaria RFB 947 de 20 de abril de 2012.

Relativamente a outras instituições públicas, a Receita Federal do Brasil possui um alto grau de sofisticação em gerenciamento de informações, muitas das quais sigilosas. O desempenho da instituição comprova que suas práticas gerenciais são bem sucedidas.





## TCU

No Tribunal de Contas da União o modelo foi implantado em 2009, com adesão de cerca de 10% a 12% dos servidores. O ex-presidente do tribunal Ubiratan Aguiar lembra que a meta era reduzir o estoque de processos. A solução passou por avanços na área tecnológica e pelo teletrabalho. "Nós tivemos de ganho efetivo 45% na redução do estoque de processos. Por outro lado, atendemos necessidades do ser humano, a humanização do serviço público. Mulheres que tinham crianças pequenas, que a cabeça estava em casa e o corpo na instituição, puderam conciliar cabeça e coração." A sugestão para realizar o seminário foi do Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e do Tribunal de Contas da União (Sindilegis). O presidente do sindicato, Nilton Paixão, elogiou a experiência do TCU e defendeu a implantação do teletrabalho na Câmara e no Senado. Ele também sugeriu ao diretor-geral Sergio Sampaio a implantação de um programa piloto. O sindicato ressalta que o teletrabalho já é uma prática adotada no serviço público e prevista na Lei 12.776/12, que dispõe sobre o quadro de pessoal e o plano de carreira do TCU (Agência Câmara, 2013). O teletrabalho no TCU também recebeu o aval do Ministério Público Federal no DF em 2012. O MP avaliou que as Portarias TCU 139/2009 e 99/2010 - que autorizam determinados servidores a desempenhar suas atividades fora do órgão - não violam os princípios de isonomia e moralidade ao criar direitos a uma classe restrita de servidores do tribunal. O posicionamento do MP no caso do teletrabalho no TCU foi uma resposta a uma representação que afirmava que haveria violação ao princípio legal que determina a presença física da pessoa no órgão onde está lotado e questionava também o modo como estariam sendo medidas a qualidade e a eficiência do serviço feito fora do TCU. O MP entendeu que as portarias em questão estabelecem critérios eficazes para controle de segurança, qualidade e eficiência do serviço externo. Também foi verificado que há exigência mínima de produtividade em 15 % acima das metas determinadas para atividades presenciais. A Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal Superior do



Trabalho (TST) – que também realiza trabalho remoto com seus funcionários - vem admitindo o modo de teletrabalho para atividades que despendam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução. O TCU publicou a Portaria 139 de 9 de março de 2009 estabelecendo um programa piloto de teletrabalho, motivado pela necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de processos e a outros trabalhos do TCU e a possibilidade de redução de custos operacionais do Tribunal. Foram previstas avaliações trimestrais dos resultados auferidos. O **Anexo 7** apresenta a íntegra da Portaria TCU 139/2009.





## **Metrô de São Paulo**

A Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô desenvolve desde 2012, de modo pioneiro, entre as empresas do setor público do Estado de São Paulo, um programa piloto de teletrabalho com a participação de cinco empregados escolhidos de acordo com perfis adequados de atividade e personalidade, para exercer suas funções de rotina a partir de suas residências.

A motivação principal da Companhia do Metrô, segundo depoimento de coordenadores do programa, foi estabelecer um *benchmark* a fim de demonstrar à sociedade a viabilidade e operacionalidade de programas de trabalho a distância, com vistas à redução de viagens motorizadas e ao alívio da sobrecarga sobre o transporte público e de massa. A iniciativa também está permeada pela idéia de economia de escala, economia de espaço e melhor qualidade de vida, para empregados em teletrabalho e população em geral, com a redução dos congestionamentos e os usuais problemas ambientais, econômicos e de segurança viária decorrentes desses.

Os perfis de atividade e características dos empregados selecionados no Metrô para o teletrabalho convergem com os rotineiramente indicados na bibliografia, conforme descritos em tópico específico no presente Relatório. O grupo piloto de cinco participantes inclui:

- Administrativo/RH - elaboração de instrumentos normativos;
- Advogado - elaboração de pareceres;

- Analista de dados de planejamento de transportes - análise e avaliação de gráficos;
- Financeiro - planejamento financeiro - retornou para as dependências do Metrô para assumir cargo de chefia;
- Elaboração de contratos /análise de contratos.

Entre os principais critérios pré-estabelecidos em norma administrativa estão

- os empregados comparecem pelo menos uma vez por semana na Companhia;
- é requisito a faixa etária acima de 50 anos e antiguidade de casa;
- o contrato de trabalho foi aditado e horas extras são vedadas (somente em casos excepcionais, mediante prévia autorização);
- os benefícios são mantidos;
- computador, web-cam, telefone celular e subsídio de um percentual da conta de telefone e internet da residência do empregado são por conta da Companhia

De acordo com o depoimento dos coordenadores do programa piloto do Metrô, a experiência tem demonstrado sucesso no que concerne ao aumento da satisfação dos empregados e confirmação de produtividade satisfatória. Há discussões internas sobre a possibilidade de expansão do teletrabalho em uma próxima fase de implantação, mas até o momento das entrevistas, ainda não havia decisões administrativas a esse respeito.

Maiores detalhes dos requisitos de participação no programa do Metrô podem ser examinados na íntegra da Norma Administrativa NOR-02-229 apresentada no **Anexo 8**.





# A VEZ DOS SEM-MESA

Por que o escritório tradicional, no qual funcionários têm mesa própria e aparecem todos os dias para trabalhar, perde espaço nas grandes empresas

PATRICIA IKEDA

## 10.2. Teletrabalho no Setor Privado – Brasil e mundo

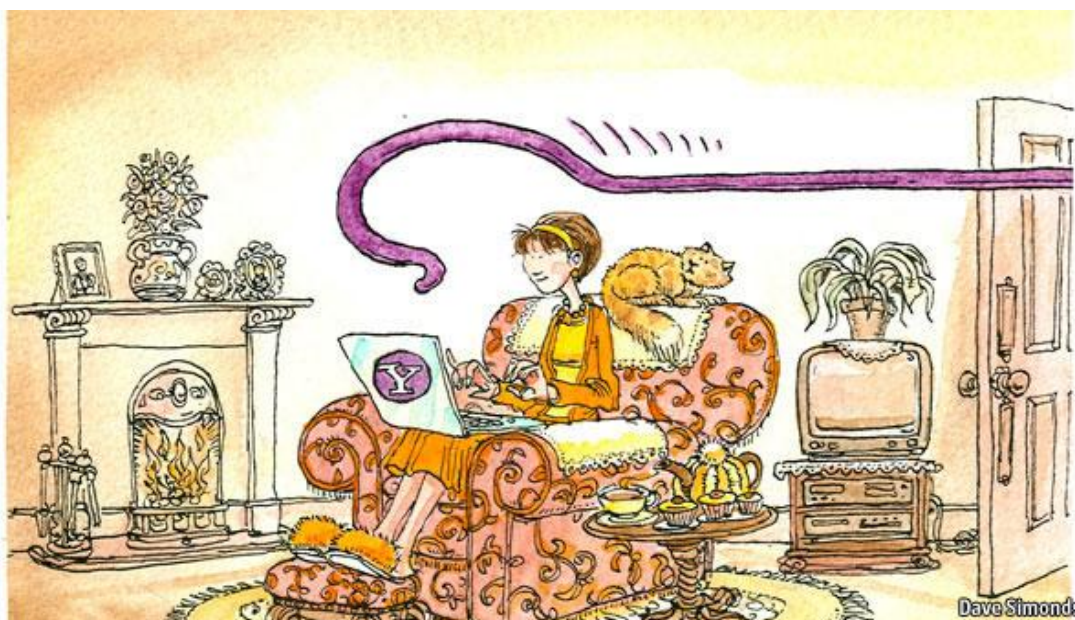
No rol das políticas de retenção de talentos, o *home office* é apontado como uma das melhores medidas. Demonstra confiança por parte da empresa e maturidade por parte do funcionário e, está relacionado a mudanças no perfil da economia, já que a prática é comum em áreas como marketing, tecnologia e outras que demandam o exercício criativo. Em empresas de ponta, como a Dow Química, por exemplo, assim como na Nike, os profissionais trabalham meio período uma sexta-feira por mês e compensam as horas nos outros dias da semana. Na Unilever, o funcionário combina com o gestor a semana em que quer sair mais cedo. A empresa também permite o trabalho de casa até três vezes por semana em São Paulo. Não é por acaso, que os países emergentes apresentam índices de crescimento do *home office* maiores que as nações desenvolvidas, onde ele já está consolidado. Segundo pesquisa da empresa de recrutamento Robert Half (descrita em mais detalhes neste Relatório), a China lidera o avanço no mundo: 54% dos diretores de recursos humanos ouvidos no país afirmaram que houve aumento da prática nos últimos três anos. Em seguida, vêm Cingapura (50%) e Brasil (46%). Foram entrevistados 1.876 diretores de 16 países.

No artigo de Workforce Management (2008), o porta-voz da gigante Sun Microsystems declarou que a empresa constatou grandes reduções de custos como resultado dos 18 mil trabalhadores que participam de teletrabalho na empresa. Somente em custos imobiliários, a empresa baseada em São Francisco economizou US\$ 67,8 milhões no ano fiscal de 2006. Segundo o comunicado de imprensa de 7 de fevereiro de 2013 da Challenger, Gray &

Christmas, análises da Best Buy, British Telecom, Dow Chemical e muitos outros empregadores indicaram que os teletrabalhadores são 35% a 45% mais produtivos. A American Express descobriu que seus teletrabalhadores produziram 43% a mais do que suas contrapartes baseadas em escritórios.

Mais de 150 grandes empresas brasileiras utilizam o trabalho remoto. Entre elas, Nike, AT&T, BT Global Service, Ernest & Young, Gol Linhas Aéreas, HSBC, Kimberly Clark, HP, IBM, Cisco Systems, Ericsson, Marry Linch, Unilever, Kraft Foods (Mondelez), Ticket, Shell, Nortel, Polycom, Semco, O Boticário, Nissan, DuPont, Dell, Merck, Shell, SonicWall, Symantec, Telejob, Ticket (G. Accor) e Natura, entre outras. A seguir, são mencionadas as experiências de home-office de algumas dessas empresas, começando pela polêmica decisão da empresa Yahoo!.

## Yahoo!



Fonte: The Economist (2013)

No sentido contrário das tendências observadas no campo dos recursos humanos, Marissa Mayer, a nova CEO do Yahoo! eliminou a prática do *home office* a partir de junho de 2013. A vice-presidente de pessoas e desenvolvimento, Jackie Reses, afirmou que “velocidade e qualidade são muitas vezes sacrificadas quando se trabalha de casa”. Mães que trabalham no Yahoo! protestaram em todo mundo e empregados que acreditam no *home office* começaram a pensar em sair da empresa. A decisão é polêmica. A nova CEO está apostando que aproximar os profissionais do Yahoo! poderá reverter uma série de maus resultados empresariais dos últimos anos.

Alguns analistas se manifestam na mídia alegando que a prática do *home office* é mais favorável quando uma empresa não precisa resolver um problema gigantesco, que necessita da máxima atenção de todos. O Yahoo! tem esse problema atualmente: precisa voltar a ser uma empresa de internet de ponta, como o Google, para dar um exemplo. Segundo opiniões expressas em artigos

recentes sobre o caso Yahoo!, quando existe um tal problema, é preciso atenção e foco imediatos, proximidade, olho no olho, dinamismo. Algo que a presença física pode favorecer. O contato humano ainda seria mais esclarecedor quando existe uma crise. Por sua vez, o teletrabalho se calca na confiança entre colegas, o que não existe no Yahoo! de hoje, afirmam analistas.

Por outro lado, alguns defendem que o comprometimento com a empresa é também possível no trabalho remoto, devido às facilidades da telemática, que aproximam parceiros de trabalho e tornam sua comunicação mais eficaz; e que essa decisão de Mayer foi mais moral do que técnica. Há outros que enxergam uma aposta da direção do Yahoo! de que essa decisão irá promover um necessário enxugamento nos quadros sem indenização, com o pedido espontâneo de demissão de muitos funcionários ao redor do mundo.

Segundo The Economist (2013) alguns argumentos fundamentais contestam as atuais teses defendidas pela Yahoo! de Marissa Mayer: (i) "... A decisão do Yahoo! foi um passo para trás numa era em que o trabalho remoto é mais fácil e mais eficaz do que nunca" (ii) "No entanto, muitas empresas inovadoras como o Facebook são de fato muito ágeis, ainda que permitam que seus colaboradores atuem em casa." (iii) "Banir o teletrabalho para todos pune igualmente os maus e os bons (Joan Williams, Professor da Universidade da California - Hastings College of the Law). (iv) "Recente estudo da Stanford University e da University of Beijing reporta os resultados de um experimento na CTrip, uma agência online de viagens na China quotada na America's NASDAQ. A empresa dividiu seus colaboradores em dois times. Um deles trabalhou em casa nove meses, enquanto o outro continuou na agência. Ao final, o estudo constatou que os teletrabalhadores foram 13% mais produtivos que seus pares, devido a menos interrupções. A satisfação no trabalho foi muito maior para os que trabalharam em regime de *home office*."; (v) "Insistir que os empregados compareçam normalmente no escritório é bem arriscado, num momento em que as empresas estão roubando talentos impiedosamente de seus rivais." (vi) "A última decisão dela (Marissa Mayer) pode colocar esses ganhos em perigo."

De acordo com um memorando interno confidencial vazado para a imprensa, disse Mayer, a velocidade, qualidade, comunicação e colaboração são muitas vezes sacrificadas quando os funcionários trabalham remotamente, inclusive a partir de casa. As melhores decisões, segundo ela, muitas vezes são feitas em reuniões improvisadas no local de trabalho. Um artigo publicado na página da Organização Internacional do Trabalho (Messenger, 2013) critica forememente essa posição, de uma empresa de internet que acredita que as pessoas têm que estar fisicamente presentes para se comunicar - especialmente porque a tecnologia do século 21 permite a muitos trabalhadores gerir eficazmente o equilíbrio trabalho/vida familiar com o home-office. A idéia de que os funcionários precisam estar presentes em um único local físico, a fim de ser capazes de colaborar efetivamente está enraizada na velha escola de gestão, que é construída em parte no pressuposto de que a equipe não é confiável para trabalhar em casa, havendo uma riqueza de evidências que mostram que

os teletrabalhadores tendem a ser mais 35% a 40% mais produtivos, fora outros benefícios como a inclusão social.



## Nike

A Nike adota há muitos anos o teletrabalho em seus escritórios mundiais. Segundo comunicação pessoal de seu Diretor Geral no Brasil, Cristian Corsi, a prática do trabalho flexível, quanto a horário e local de desempenho das atividades, é permitida e estimulada como componente da política de responsabilidade corporativa da empresa. No Brasil, o home-office é permitido em princípio a todos os empregados com perfil de atividade e personalidade compatíveis com o trabalho afastado do escritório; e para as mães de filhos pequenos, o regime é mais favorecido ainda pela empresa e chefias. Segundo o Diretor da Nike, no Brasil a prática do teletrabalho só não é maximizada porque a capacidade da banda larga em alguns dos diferentes bairros não é satisfatória para o trânsito livre de arquivos pesados, comuns à rotina das atividades da empresa.

A Nike do Brasil - assim como outras empresas o fazem, como a Unilever, por exemplo - também adota a "tarde livre de sexta-feira" e pratica horários de reuniões afastados dos extremos da jornada diária sempre que possível, a fim de possibilitar a fuga dos picos de congestionamento. Segundo depoimento da responsável pela área de recursos humanos, Silene Rodrigues, essa liberalidade é estimulada pela corporação, pois o que realmente importa para a Nike é o entusiasmado engajamento dos funcionários com os objetivos da empresa e a qualidade do produto oferecido - não importa onde e quando tenha sido produzido.

Na matriz, em Portland (OR), nos Estados Unidos, a Nike participa há muitos anos do Programa da *Environmental Protection Agency* (EPA) "*Best Place for Commuters*", que incentiva a gestão sistemática de mobilidade entre funcionários de empresas, objetivando a redução do número de deslocamentos corporativos individuais motorizados. Além do home-office, esse programa engaja os empregados num amplo esquema, cuja logística é operada por um profissional dedicado (coordenador de mobilidade corporativa), que organiza a substituição de deslocamentos motorizados solitários por viagens compartilhadas (*car-pool* ou *van-pool*), uso sistemático de transporte público e uso da bicicleta. Esse programa compensa os participantes e a própria empresa com acesso a prêmios e incentivos fiscais concedidos pelo governo.

**Inovação →**  
**Escritório em casa**

O *home office* deu certo na Ticket, empresa de serviços de refeição-convênio, de São Paulo, que iniciou o projeto em 2005. Veja no quadro abaixo como os vendedores dividem o tempo antes e depois do programa e os resultados:



Antes do projeto	Onde os vendedores investem o tempo	Depois do projeto
40%	ao telefone	5%
30%	solucionando problemas	15%
15%	pensando no produto	20%
10%	pensando nos clientes	25%
5%	tornando o cliente mais rentável	35%
<b>Conclusão</b>	<b>As vendas subiram 40% e a receita, 76%.</b>	

## Ticket

A Ticket optou inicialmente pelo teletrabalho com a área de negócios, uma vez que a gestão dos profissionais de vendas é mais fácil pelo horário comercial ser mais flexível (Lobo, 2013). Para a evolução do sistema *home office* na Ticket foi determinante a preparação do *home office* incluir: (i) Estrutura básica (mesa e cadeira, celular corporativo, computador e impressora e ajuda de custo com energia elétrica e material de escritório); (ii) Estrutura tecnológica e sistemas (implantação dos sistemas da Ticket, internet banda larga, *internet security* e servidores); (iii) Suporte da matriz para atender contingências de *hardware*, *software* e banda larga.

Para que os funcionários permanecessem com o sentimento de pertencimento, a área de Recursos Humanos foi fundamental no processo na preparação e apoio aos familiares, além das orientações necessárias para favorecer o sucesso do modelo *home office*: (i) Preparar-se para o trabalho vestindo-se de maneira adequada; (ii) Manter os horários regulares; (iii) Manter a disciplina,



autonomia, automotivação e confiança; (iv) Estimular o gestor a desenvolver novos ritos e encontros vivenciais; (v) Em casa, criar uma área privativa que funcione como escritório, separando o “pessoal” do “profissional”.

Essa mudança permitiu que os serviços na Ticket tivessem maior foco no cliente, com maior agilidade, proximidade e rentabilidade. O projeto trouxe os seguintes resultados, ainda que expandindo a atuação da Ticket em mais quatro novos territórios geográficos, sem a necessidade de aumentar o quadro de colaboradores: (i) Redução dos custos operacionais; (ii) Redução de R\$ 3,5 milhões em infraestruturas; (iii) Aumento de 40% no volume de vendas novas; (iv) Incremento de 76% em receita nas vendas novas; (v) Aumento médio de 1,5 visitas ao dia ou 1.770 visitas ao mês, com o mesmo número de vendedores; (vi) Aumento direto na produtividade com menos custos e com mais vendas e receitas.

A matriz em São Paulo, possui cerca de 800 colaboradores, sendo 150 no modelo *home office*, com os seguintes benefícios alcançados até o momento: (i) Custos menores de locação; (ii) Menos dinheiro e energia investidos na operação; (iii) Nenhum contencioso trabalhista até o momento.



Diego Gomes, coordenador de planejamento estratégico do Citibank, trabalha em casa 2 dias por semana (FSP, 10/03/2013)

## Citibank

O lançamento do trabalho flexível no Citibank aconteceu em 2005 como uma iniciativa global. No Brasil, o projeto foi implantado em 2008. Inicialmente, fizeram parte do programa 16 pessoas (Lobo, 2013). No mundo são mais de 3.600 funcionários realizando alguma iniciativa, enquanto no Brasil são 814 pessoas ativas em ambas as modalidades. O primeiro passo foi apostar em uma pesquisa de opinião dos empregados para saber se a nova modalidade era de interesse dos colaboradores – resposta que foi satisfatória. A segunda ação foi visualizar os conceitos do programa existente em outros países para aderência. Por se tratar de uma instituição financeira, era forte a preocupação do banco quanto à segurança das informações, assim como obedecer a legislação brasileira. O terceiro passo consistiu na formação de um grupo de trabalho que envolveu os departamentos de RH, Jurídico, TI e *Real Estate*, que tinha o objetivo de formatar as condições de trabalho ideais - ergonomia dentro de casa, quanto custaria o projeto e em quanto tempo ele se pagaria. Assim, o conceito do trabalho remoto no Citibank, foi formatado levando-se em consideração, as seguintes orientações: (i) Trabalho remoto parcial - atuação em três dias da semana, geralmente nas residências, e dois dias em estação de trabalho compartilhada; (ii) Aderência voluntária - preenchimento de uma autoavaliação, uma vez que nem sempre os requisitos do cargo permitem uma atuação remota, a exemplo de áreas com problemas de manipulação de informações/compliance; (iii) Assinatura de aditivo de contrato - para formalização do regime, incluído na pasta de registro do funcionário; (iv) Participação em workshops para preparação do funcionário para mudança pessoal, profissional, cultural e familiar por conta da atuação remota - além dos conceitos de ergonomia; (v) Acompanhamento – on demand ou por meio de outras pesquisas realizadas com funcionários e gestores. Paralelamente, foi necessário avaliar a capacidade de trabalho com ou sem supervisão, capacidade de tomar decisões de forma independente e atuação com equipamentos sofisticados. Tratava-se, na realidade, de uma mudança de paradigma, que requer forte acompanhamento, diante da arraigada cultura brasileira que ainda adota o modelo autocrático e não o de resultados. Com o projeto-piloto, as equipes analisaram as dificuldades e a visão do processo e a satisfação de pessoas, que aumentou, assim como a produtividade. Os colaboradores menos estressados e mais felizes passaram a conciliar a vida pessoal e profissional, o que significa em muitos casos almoçar com os filhos, destinar mais horas para algum esporte ou lazer e até mesmo investir em um curso de capacitação. Para o departamento de *Facilities*, multiplicou-se o espaço físico. Duas mesas se tornaram suficientes para atender até cinco pessoas, quando essas trabalham no escritório.

## Is your company 'teleworking'?

Learn how to keep your  
employees and clients  
happy with a unified  
communications strategy.



### Dell

Eleita a melhor empresa para trabalhar no Rio Grande do Sul, segundo a consultoria Great Place to Work (GPTW), a Dell implantou o *home office* em 2011 no âmbito do projeto Connected Workplace. A Dell informa que diversos tipos de atividades são passíveis da flexibilidade de horário e local de trabalho, como RH, Vendas, TI e Suporte Presencial ao Cliente.

Segundo Gustavo Tubino, teletrabalhador da Dell entrevistado em artigo da edição 26 de março de 2013 do Informativo da Metta Capital Humano, o trabalho remoto não aumentou a cobrança da empresa por resultados, mas intensificou uma autocobrança. "A cobrança é a mesma, somos muito focados em resultados. No caso do trabalho remoto, a cobrança maior acaba sendo feita por nós mesmos, visto que o chefe, na maior parte do tempo, é remoto também". É muito importante para ele educar a família sobre a rotina de trabalho em casa. É importante que entendam que estamos em casa, mas trabalhando. Além de ser o lar, é também um espaço de trabalho".

Outra questão importante abordada na entrevista foi a necessidade de se identificar claramente quais funções podem ser feitas fora de um ambiente corporativo sem colocar em risco a operação. "Acho que teria dificuldade para me reorganizar em um trabalho dentro da sede da empresa. Se depender somente de minha escolha, prefiro continuar com a rotina de *home office*".

## HP TELECOMMUTER SOLUTIONS

Making the  
home office  
more productive



### Hewlett Packard

Resumindo a experiência da HP com o teletrabalho, Tom Johnson, o Gerente de recursos humanos em Lake Stevens, WA, diz: “Teletrabalho é uma ferramenta que pode ser usada efetivamente em muitos trabalhos e circunstâncias.” Entre 6 e 10% dos 68.000 empregados da HP trabalha em casa ou em outros locais remotos. A tecnologia, em grande parte inventada e fabricada pela própria HP, fornece um alicerce para apoiar o crescimento do teletrabalho. Os gerentes da HP acham o teletrabalho uma opção de trabalho desejável por várias razões empresariais. As razões chaves incluem: evitar o pedido de demissão dos melhores funcionários pelo aumento da flexibilidade e melhora do equilíbrio trabalho/família, incremento da performance dos empregados, cobertura de emergência para situações como: intempéries, doenças que impedem o deslocamento mas não a possibilidade de trabalhar, espaço no escritório, economias de viagens e uma habilidade melhor para servir os clientes globais pela flexibilidade nos locais de trabalho e no horário comercial. Quando Lew Platt se tornou presidente mundial da HP, tinha há pouco se tornado viúvo com duas filhas jovens. Ele usou a experiência em primeira mão do teletrabalho, quando patrocinou em 1993 a introdução de um pacote de iniciativas para a melhora do equilíbrio trabalho/família, inclusive o teletrabalho. Desde 1995, quando a HP começou a pesquisar junto aos seus funcionários sobre este equilíbrio de vida, a satisfação dos empregados saltou uma média de 10 pontos. Como na HP se gasta pelo menos o equivalente a um ano de salário para substituir um empregado, retê-los – especialmente os trabalhadores de tecnologia – é um tema prioritário. Na maioria dos casos, uma solicitação de teletrabalho de um funcionário é submetida a uma análise de custo/benefício pelo seu gerente. Os gerentes são encorajados a levar em conta em suas decisões os benefícios intangíveis, como: diminuição do turnover e eficiência. Uma forma interativa com sete perguntas solicita ao teletrabalhador em potencial, que mostre como o seu teletrabalho irá satisfazer uma necessidade da empresa e perguntará aos gerentes como serão medidos os resultados. São fornecidos aos teletrabalhadores suportes constantes de TI (Tecnologia da Informação) e a HP se reserva o direito de ter um representante de Saúde e Segurança para visitar a casa de um funcionário para assegurar-se

que o ambiente de trabalho satisfaz aos padrões ergonômicos. Informações de teletrabalho na intranet da HP incluem uma listagem de equipamentos e serviços, o que permite aos gerentes determinar os custos reais e o modo de adquiri-los. Os tipos de teletrabalho existentes envolvem uma grande quantidade de aplicações e necessidades pessoais. Os custos para a HP podem variar de zero a U\$5.000, por teletrabalhador, a depender do caso. Em muitas situações, U\$30 por mês de acesso remoto é tudo aquilo que é necessário para alguém, com um notebook, trabalhar remotamente um dia por semana. A HP pesquisa toda sua força de trabalho a cada dois anos para detectar o nível de satisfação de seus empregados. Sua última pesquisa indica que 85% de todos os empregados que teletrabalham sentem que isso não só os permite manter, mas aumentar a produtividade. Na realidade a pergunta de produtividade pontuou mais alto que as perguntas relativas a aumento de satisfação no cargo.

Em muitos casos os produtos do trabalho são intangíveis. “Mas acredito que temos dados bastante confiáveis que evidenciam que o teletrabalho pode aumentar a produtividade em uma gama larga de funções e tarefas. Mais importante é o tema da adequação. Os empregadores deveriam perguntar se o teletrabalho se ajusta à tarefa a ser executada, aos hábitos de trabalho do indivíduo, o estilo do gerente e a cultura da empresa”. O teletrabalho é um componente do plano de administração de emergência da HP para problemas relacionados a intempéries ou desastres. A companhia já colheu o retorno do investimento em conectividade ao habilitar empregados, que têm cargos-chaves na empresa, a realizarem teletrabalho quando eles têm dificuldade com o carro, uma criança doente ou durante uma tempestade de neve. A HP é bem experiente no gerenciamento remoto. Oitenta por cento dos empregados em Bellevue são administradas por pessoas em outros escritórios pelos Estados Unidos. O mesmo é verdadeiro, em graus variados, em outros locais de trabalho da HP. “Quando ocorrem mudanças em linhas de produto ou na estrutura organizacional nós descobrimos que você não precisa mover o empregado ao trabalho (escritório). O conhecimento do trabalho pode se mover aos empregados,” diz Sharon Watts do Recursos Humanos. O uso de teletrabalho está crescendo na HP, mas não dentro do programa formal que exige que os empregados preencham uma solicitação com seus gerentes e estabeleçam um cronograma de atividades. É o número de teletrabalhadores informais que está aumentando; porém, é difícil expressar um número exato. O Gerente Jerry Cashman, que cuida do equilíbrio Trabalho/Família da HP, tem conhecimento que aproximadamente 30.000 dos 68.000 empregados nos Estados Unidos da Hewlett-Packard têm acesso remoto à rede ( HP, 2013)



## Shell Brasileira

Entre tantas experiências de sucesso na implantação do teletrabalho no Brasil, o programa da Shell é um dos destaques, não só porque o programa está colhendo resultados concretos tanto para a empresa como para os funcionários, mas porque é exemplo para as empresas brasileiras. O programa de teletrabalho na Shell recebeu o título, internamente, de “Profissional sem Fronteiras” e teve, entre outros objetivos, agilizar seus processos e estar mais em contato com sua clientela. A redução de custos, embora tenha sido um fator importante, foi o último dado analisado. Dentro dessa filosofia e com os pressupostos de que a empresa pode estar em qualquer lugar e os negócios estão em todos os lugares, a Shell desativou seus 9 escritórios regionais ficando somente com sua sede no Rio. Na sede, ninguém possui um mesa própria. Foram fornecidos para os teletrabalhadores: notebook, celular, impressora, caixa postal nos correios, caixa postal de fax, verba para que o próprio funcionário adquira mobiliário etc. Ajuda de custo mensal fixa para despesas de manutenção, telefone, etc. Um total de 350 funcionários atuam remotamente e mesmo na sede, o programa comporta cerca de 30 teletrabalhadores. Interessante que o perfil de teletrabalhadores não é constituído somente por vendas, mas inclui engenharia, suporte, legal, etc. Os teletrabalhadores contam com todo o suporte de tecnologia e não precisam comparecer a qualquer escritório da companhia. O programa começou entre fevereiro e março de 2001. Ellen Hartmann, líder do projeto, lembra que um aspecto muito relevante é a enorme mudança cultural, advinda da ausência de escritórios, em aspectos de liderança e do relacionamento supervisor-subordinado, e que favorece o desenvolvimento da cultura voltada a resultados. "Desaparece aquela sensação, que existia no velho mundo das empresas tradicionais, de que o funcionário precisa ser visto pelo chefe e ficar no escritório até mais tarde para que seu trabalho seja reconhecido. Na nova realidade, as oportunidades de negócios não surgem mais numa sala, onde há um gerente que tem o domínio do conhecimento. As grandes chances e informações estão na rua, no cliente, na internet, à disposição de um profissional muito mais independente da empresa e com muito maior autonomia". O programa também conta com a participação de um consultor para que as mudanças organizacionais, principalmente nos aspectos comportamentais, resultado desta nova modalidade de trabalho, ocorram sem

traumas. Apenas seis pessoas tiveram problemas na nova postura, mas que foram sanados. O Diretor do Mercado Comercial, Paulo Borgerth, ressalta: "A liberdade que o trabalho à distância traz implica uma exigência muito grande de autocontrole, autodisciplina e extrema eficácia em planejar-se. O profissional é valorizado, pelo estabelecimento de uma relação de confiança entre ele, o supervisor e a companhia. O assessor ou consultor técnico determina quando deve estar no campo, em que momento tem de despachar pelo notebook, ou o dia e horário mais adequados para trabalhar em casa. Ele conhece os critérios do mercado, sabe que áreas deve atacar e estabelece as próprias prioridades, contando com o apoio de ferramentas tecnológicas apropriadas. Nesse estilo de trabalho muito mais moderno, desaparece a velha empresa tutora e provedora". Para evitar problemas de isolamento, os teletrabalhadores se reúnem, com suas equipes, mensalmente em locais diversos como, por exemplo, num hotel. Nas cidades que possuem um número grande de pessoas, semanalmente ocorre um happy hour, sem necessidade de convite, pois todos já sabem que o evento sempre se realiza. Questionada sobre as dificuldades detectadas na implantação do teletrabalho, Ellen Hartmann explicou que a implantação surpreendeu pela ausência de ocorrências negativas. Fatos dignos de nota, ela menciona: logo no início, as pessoas se sentiam com a consciência pesada por ficarem em casa com tempo livre, enquanto a maiorias das pessoas de outras empresas estavam nos escritórios. O programa teve que cuidar de eliminar este ranço daquela cultura tradicional. A volta das férias é um pouco difícil de entrar no ritmo, porque você volta a trabalhar, mas continua em casa. Houve um resgate da convivência familiar e do contato dos familiares com a Shell, já que para manter a motivação alta, assiduamente ocorrem churrascos com os teletrabalhadores e suas famílias. A Diretora de Recursos Humanos, Selma Paschini, vê na confiança o elemento chave para o sucesso do teletrabalho numa empresa: "Com o Escritório Virtual, a companhia aposta no amadurecimento, bom preparo, e postura ética de seus funcionários. A antiga postura empresarial paternalista, onde as empresas controlavam os procedimentos e todo e qualquer custo, deu lugar, hoje, ao entendimento de que o profissional que trabalha à distância tem amadurecimento e discernimento para assumir o controle sobre a própria atuação e sobre os custos que ela envolve, cabendo a empresa controlar o que é mais importante, ou seja, os resultados". Aliás, os resultados foram altamente compensadores não só em termos econômicos, mas em pontos, como: compartilhamento de experiências, automotivação e desenvolvimento próprio, mudança da cultura de avaliação de resultados, agilidade nos processos internos e aumento da produtividade. Sírio Correia Lima, Gerente de Operações de Vendas do Varejo em Campinas, ressalta: "A produtividade aumenta demais. O cliente percebe a Shell muito mais presente no posto e nossa equipe aceitou muito bem a inovação. Em vez de mais distantes, estamos mais amigos. Fora a reunião formal, a cada quinze dias, num hotel, nos encontramos sempre, pois todos sabem onde cada um está a todo momento, graças à agenda eletrônica do Exchange, onde fazemos uma programação mensal. Adianto aos colegas do resto do Brasil que podem se animar, porque o trabalho virtual funciona, desde que você saiba organizar sua rotina, tenha autodisciplina e prepare sua família para entender que, há momentos em que você está em casa, mas está trabalhando" (Hartmann, 2002)



**EDUARDO REIS, DA UNILEVER:**  
*economia de 20% com a mudança*

## **Unilever**

Na Unilever, a prática do teletrabalho começou há cerca de cinco anos, com redução dos custos para a empresa e ganho de qualidade de vida dos profissionais, com consequentemente aumento da produtividade (Silva, 2013). A iniciativa se mostrou eficaz na retenção de talentos. Para os responsáveis pela área de RH da Unilever, tanto faz se o empregado está em casa ou no escritório, o importante é que ele cumpra com suas responsabilidades. Conforme relato de Marina Miranda, gerente de Treinamento da Unilever, que mora em Campinas e trabalha em São Paulo, o principal benefício é a possibilidade de continuar no interior do Estado, onde a qualidade de vida é melhor. Além disso, ganha quatro horas a mais para outras atividades, tempo que perderia no trânsito até chegar ao escritório. Ela cita ainda o aumento da produtividade. Na Unilever, a executiva tem a opção de escolher quais dias trabalha em casa. “Podem variar, mas, normalmente, fico em casa às segundas e sextas”.





Caleb Bordi, trabalha no marketing da Philips e dois dias por semana faz home office

## **Philips**

Outra empresa que adota o *home office* é a Philips. De acordo com a vice-presidente de Recursos Humanos, Alessandra Ginanante, 85% dos colaboradores administrativos (que não atuam em fábrica) trabalham no sistema fully mobile ou mobile, trabalhando de casa em, pelo menos, 20% do tempo. “Esse tipo de flexibilidade cria um ótimo ambiente que inspira e envolve todos os funcionários a trabalharem em conjunto de forma mais eficiente”. (Silva, 2013)



## **Deloitte**

Na Deloitte, além do *home office*, os colaboradores podem trabalhar em outros lugares, como restaurantes com acesso à internet ou mesmo em espaços de trabalho de clientes. Segundo o diretor de RH, Roberto Sanches, a prática, que ocorre informalmente desde a criação da consultoria, ganhou força recentemente. O executivo diz que antes de liberar um colaborador para trabalhar nessa modalidade, a empresa analisa as reais condições para que isso funcione bem. “Avaliamos se a pessoa tem um espaço adequado em casa ou onde vai trabalhar, além de orientá-la com palestras sobre gestão de tempo, pois ela passa a trabalhar por entrega de projetos e não mais por horas” (Silva, 2013).



## Volvo

Segundo matéria do Valor Econômico de 18 outubro de 2011, a Volvo, fabricante de carrocerias de caminhões e ônibus sediada em Curitiba, chegou a ensaiar um programa oficial de escritórios domésticos para algumas funções. Desistiu logo da idéia, depois que as primeiras tentativas não foram bem-sucedidas. Atualmente, a empresa abre exceções para casos como funcionárias com filhos pequenos, mas não incentiva a prática. Em alguns casos, quando não há critério na seleção dos teletrabalhadores, a dificuldade de adaptação de empregados com perfis incompatíveis com o trabalho a distância pode ser um empecilho para o sucesso do programa de teletrabalho.



## Google Brasil

Um outro exemplo de resistência ao trabalho remoto vem justamente do Google, um ícone da evolução tecnológica e das TICs. Com cerca de 300 funcionários no Brasil, a empresa não tem iniciativa de teletrabalho e não incentiva a prática. "Consideramos que trabalhar em casa é uma alternativa que só deve ser usada em casos de extrema necessidade e por tempo limitado", diz a diretora de RH para a América Latina, Mônica Santos na matéria do Valor. Na opinião dela, o convívio é muito importante para que as pessoas se mantenham motivadas e vibrantes e isso tem reflexos diretos no resultado do trabalho. A saída encontrada pela empresa foi tornar o escritório mais atraente para os jovens profissionais. Para isso, recorre a estratégias como ter uma mesa de pingue-pongue e promover eventos como o dia da peruca, em que todos podem trabalhar ostentando os mais extravagantes e coloridos adereços sobre a cabeça - sem perder o foco na produtividade.



Adriana Scagliusi, gerente de RH da IBM, aderiu ao esquema também por causa do nascimento da filha (FSP, 2013)

## **IBM**

Na IBM, a prática existe no Brasil desde 2005, e ao contrário da Google e da Volvo, cresceu mais de dez vezes nesse período. A gerente de programas de diversidade e inclusão para a América Latina, Eliane Ranieri, explicou ao Valor Econômico que o teletrabalho aumentou a produtividade e a satisfação dos profissionais, além de diminuir o custo com a infraestrutura. "Podemos usar os espaços da empresa de uma forma melhor", explica. Ela mesma adotou o *home office* neste ano e só aparece na sede da IBM cerca de duas vezes por semana, de acordo com a necessidade do trabalho ... e conforme as melhores práticas sugeridas nos "Manuais do Teletrabalho".



## 11. Processo de implementação de programas de teletrabalho

Há na Internet uma grande diversidade de exemplos e modelos de recomendações para orientar o processo de implementação de programas de teletrabalho.

A partir de consultas a muitas referências bibliográficas que tratam do assunto e dos depoimentos dos especialistas, este Relatório propõe aqui algumas etapas para a implementação de programas de teletrabalho e atividades remotas. Nos Estados Unidos, o *Guide to Telework in the Federal Government* (United States Office of Personal Management, 2013) é utilizado como suporte para as agências federais para cumprimento da lei do teletrabalho vigente no país.

### ESCRITÓRIOS VIRTUAIS

Montagem de um escritório virtual	Utilização de um escritório virtual (valor médio para clientes por mês)
R\$ 1.000/m <sup>2</sup> : valor médio da cidade de São Paulo (incluindo toda a infraestrutura como mobiliário, serviços de internet, telefonia etc.)	São Paulo: R\$ 300/m <sup>2</sup> (Vila Olímpia e Avenida Paulista) Sul: R\$ 200 a R\$ 220/m <sup>2</sup> Brasília: R\$ 500/m <sup>2</sup>

Dados fornecidos pela Associação Nacional de Centros de Negócios e Escritórios Virtuais (ANCV).

### COWORKING

Montagem de um escritório de coworking*	Uso de um escritório de coworking**
Brasil: R\$ 200 mil** EUA: R\$ 92 mil a R\$ 118 mil***	Profissional: R\$ 180 a R\$ 800 (a partir de 20h e até 150h de locação) Empresa: R\$ 4 mil (por mês e com até seis pessoas na região da Avenida Paulista)

\*Escritórios para até 30 pessoas, incluindo gastos com projeto, ponto comercial, reformas, infraestrutura tecnológica, mobiliário, marketing inicial etc.

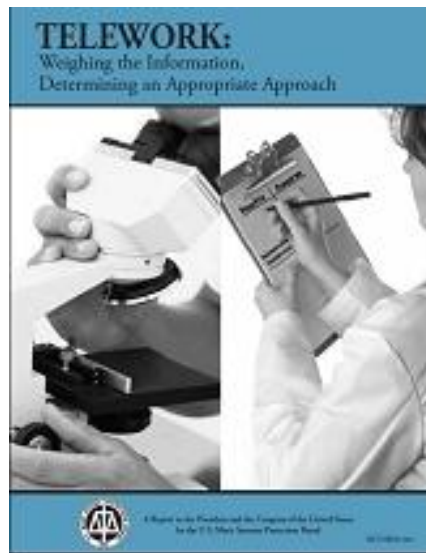
\*\*Dados fornecidos por Ricardo Migliani, sócio-fundador da Link2U.

\*\*\*Dados fornecidos pela pesquisa da revista online alemã Deskmag, divulgados em Fevereiro de 2012 (valores baseados na cotação do dólar de 11/01/2013).

### ESCRITÓRIOS CONVENCIONAIS

Montagem de um escritório*	Utilização de um escritório**
Escritório novo: Entre R\$ 1,8 mil a R\$ 3,4 mil/m <sup>2</sup> (escritório completo, com mobiliário, infraestrutura tecnológica etc.)	Empresa: R\$ 7 mil a R\$ 8 mil (até seis pessoas, região da Avenida Paulista)

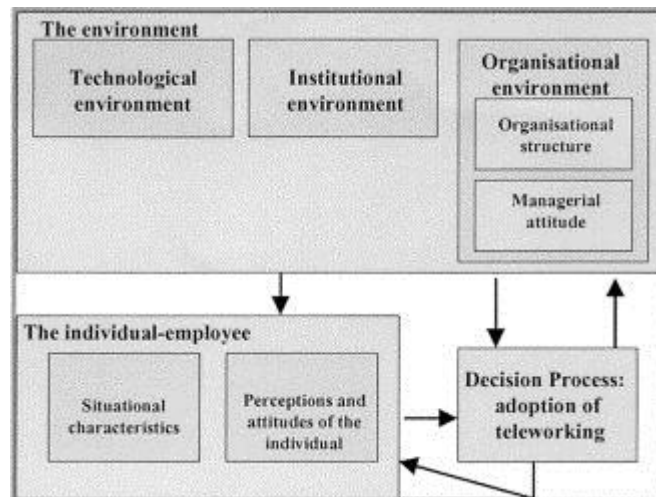
\*Dados fornecidos por Marcos Azevedo, vice-presidente administrativo da ASBEA NACIONAL



### 11.1. Princípios

Observa-se que, antes de avaliar sobre a conveniência de implementar um programa de teletrabalho nas empresas, é necessário que haja o entendimento de alguns **princípios** considerados relevantes:

- O teletrabalho não é um prêmio, mas apenas uma forma diferente de trabalhar, e faz parte da estratégia de negócio das empresas;
- A automotivação e autodisciplina são fundamentais para o sucesso dessa forma de trabalho, devendo ser objeto de busca constante dos teletrabalhadores;
- Flexibilidade e espírito de inovação são fundamentais para se adaptar a esse novo modelo de trabalho;
- Ao menos uma vez a cada 10 dias o trabalhador deverá realizar suas atividades na empresa, permitindo a realização de reuniões de feedback e encontro com demais trabalhadores nessa modalidade;
- É proibida a presença, ainda que esporádica, de crianças, bem como demais familiares, no ambiente durante o período de trabalho;
- O empregado deve comprovar a disponibilidade de ambiente adequado para realização das atividades de trabalho, indicando local específico da casa (sala ou quarto) com mesa, cadeira e iluminação adequadas e acesso a internet de banda larga;
- Todo empregado, bem como suas chefias, na modalidade de trabalho remoto, devem receber treinamento prévio;
- Caso o empregado não se adapte a essa modalidade de trabalho, o mesmo poderá solicitar a suspensão do regime, passando o empregado a realizar suas atividades na empresa.




## 11.2. Premissas e etapas

O processo de implementação do teletrabalho nas empresas incorpora geralmente um projeto piloto corporativo (1ª fase) para avaliação dos primeiros resultados e dificuldades, segundo as seguintes **etapas e premissas** :

- Realização de pesquisa de mobilidade corporativa para determinação do número potencial de viagens motorizadas individuais que serão evitadas com o teletrabalho e seus benefícios ambientais e econômicos;
- O teletrabalho deve ser implantado por atividades;
- Deve-se ter quantidade limitada de vagas;
- Dá-se preferência para candidatos com necessidades especiais;
- A participação dos colaboradores tem caráter voluntário;
- A participação do empregado está sujeita à aprovação de sua gerência imediata que deverá negociá-la previamente com seu superior;
- Os candidatos são submetidos a um processo seletivo;
- Os candidatos à participação são submetidos a uma avaliação da consultoria jurídica da empresa;
- A participação dos empregados pressupõe assinatura de um termo aditivo ao contrato de trabalho;
- O teletrabalhador está sujeito a regras, diretrizes, normas e rotinas que devem ser seguidas para o adequado desempenho do trabalho remoto;
- O teletrabalhador tem acesso a recursos de comunicação à distância, por meio de equipamentos e banda larga paga pela empresa;
- No acesso aos sistemas da empresa, o teletrabalhador não pode exceder os horários combinados conforme normas da empresa e compromisso previsto no contrato do teletrabalho;
- As atividades do teletrabalhador devem ser acompanhadas pelo cumprimento de um programa de metas e de avaliação da qualidade dos resultados apresentados;
- São as seguintes as etapas para implantar o teletrabalho nas empresas:
- Divulgar e esclarecer entre os empregados o modelo de teletrabalho que será implantado;
- A inscrição dos empregados deve ser voluntária;



- Seleção dos empregados inscritos por meio da avaliação das atividades do cargo;
- Avaliação do ambiente ergonômico na residência do empregado selecionado;
- Capacitação dos teletrabalhadores, chefes imediatos e orientação para seus colegas de trabalho (as pessoas que trabalham diretamente com o teletrabalhador);
- Avaliação inicial dos indicadores propostos para definição de um valor de referência inicial para comparação posterior, conforme periodicidade definida (durante o piloto, 6 meses e depois, anualmente);
- Disponibilização dos equipamentos e ferramentas necessárias ao desempenho com segurança das atividades teletrabalháveis;
- Início do teletrabalho e respectivo acompanhamento dos indicadores (produtividade, qualidade de vida, economia de logística).



## My Telework Checklist

Using checklists greatly increases the possibility you won't forget anything. Developing a telework checklist can help you make your experience working virtually a success.

Use this checklist below to create a telework checklist that works for you.

**1) Get Ready to Telework**

<input type="checkbox"/> Determine what work can be done away from the office. <input type="checkbox"/> Visit GSA's Telework Forum ( <a href="https://insite.gsa.gov/telework">insite.gsa.gov/telework</a> ) for telework tips <input type="checkbox"/> Visit the IT Insider ( <a href="https://insite.gsa.gov/itinsider">insite.gsa.gov/itinsider</a> ) for IT-related tips and lessons <input type="checkbox"/> Take telework training for employees and managers ( <a href="https://gsaolu.gsa.gov/login.asp?">https://gsaolu.gsa.gov/login.asp?</a> ) <input type="checkbox"/> Discuss teleworking with your supervisor.	<input type="checkbox"/> Confirm your tools (computer and software) work properly before you start teleworking. <input type="checkbox"/> Learn how to participate in online meetings and share documents. <input type="checkbox"/> Make sure you have a list of all your colleagues' phone numbers (just in case you have IT problems) <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**2) Equipment & Passwords**

 Laptop and power cord  
 Mobile device and charger  
 Paper files (as needed)  
 Your password list (ENT, CHRIS, OLU, etc.)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3) Transition from Office to Telework Site**

 Talk with your team about how work will get done.  
 Does someone need to forward / send faxes?  
 Forward your desk phone to your mobile or home phone.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

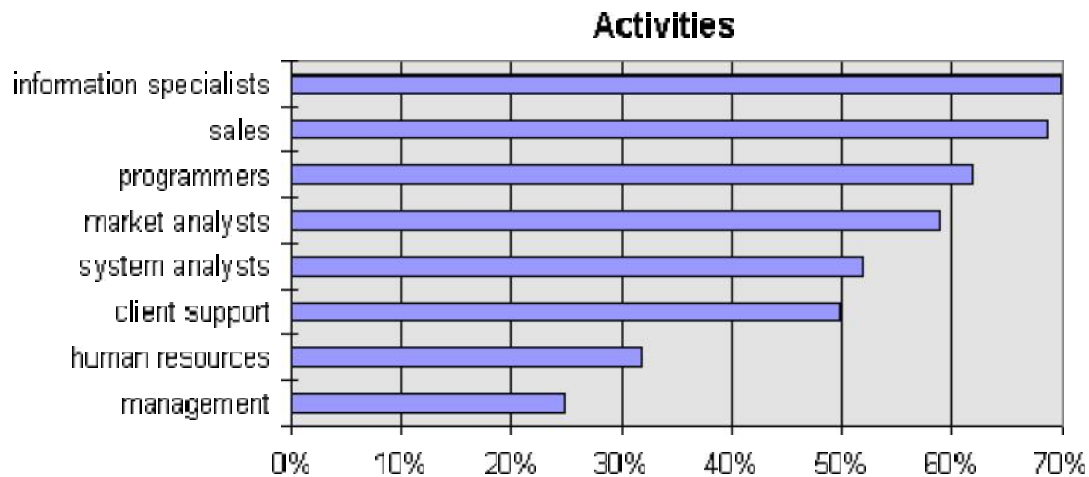
**4) Stay Connected**

 Check in with your supervisor/team every day.  
 Use Google Chat to connect to teammates for quick, instant communications.  
 Participate in Webex meetings and use Google document sharing  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5) My Personal Items** (For items that are unique to you)

 Keep track of my Telework success and share them on [insite.gsa.gov/telework](https://insite.gsa.gov/telework).  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**If you have a serious IT issue, contact the GSA IT SERVICE DESK: 1-866-450-5250**

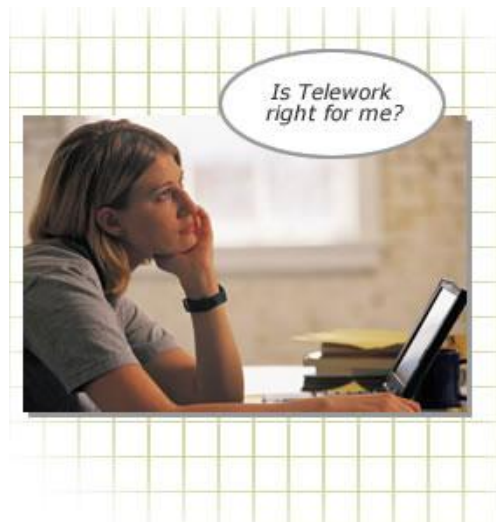


### 11.3. Perfil adequado das atividades para o teletrabalho

Um aspecto considerado fundamental para garantia do sucesso dos programas de teletrabalho é a adequada escolha das atividades passíveis de realização fora das dependências da empresa. A falta de critério na escolha dos profissionais que irão desempenhar suas atividades em regime de *home office* pode arruinar a imagem e a confiança no Programa, com perdas para a empresa e empregados.

Assim, certas a funções, deve ser vedada a participação no *home office*, e isso deve preferencialmente constar no regulamento ou norma administrativa que trata do assunto, de modo a evitar suspeita de discriminação por parte dos empregados preteridos para o teletrabalho.





#### 11.4. Perfil adequado do colaborador para o teletrabalho

Definitivamente, o teletrabalho não é para qualquer um, nem para qualquer chefe. A escolha do perfil psicológico e profissional do teletrabalhador, e também dos supervisores dos teletrabalhadores, é fundamental para o sucesso do trabalho a distância. Seja qual for a situação, é importante identificar se o profissional tem o perfil adequado para aderir ao programa. Embora as exigências variem de acordo com a empresa e o segmento, algumas características básicas são consideradas essenciais para os profissionais que trabalham com *home office* ou *coworking*. Entre elas, estão:

- gostar de trabalhar sozinho;
- autoconhecimento;
- empreendedorismo na busca alternativas;
- instrução e cultura;
- maturidade profissional e pessoal;
- perseverança;
- disciplina, organização e estilo sistemático;
- organização, administração do tempo e capacidade de planejamento;
- capacidade de agir de modo autônomo frente a imprevistos;
- comunicação clara e objetiva;
- compromisso e lealdade para com a empresa;
- ética e confiabilidade já comprovada em situações passadas;
- competência;
- flexibilidade e capacidade de adaptação;
- concentração e foco nos resultados;
- equilíbrio;
- automotivação;
- resiliência;
- familiaridade com as TICs;
- não possua histórico de doenças emocionais como, depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor;
- capacidade para separar problemas pessoais dos profissionais.

**SAMPLE TELEWORKING AGREEMENT**  
(Occasional, irregular basis)

<b>Employee Name:</b>		<b>Date of Request:</b>	
<b>Teleworking Agreement Begins:</b>		<b>Date of Teleworking Agreement Review:</b>	
<b>Work Schedule:</b>			
The employee must gain agreement and approval from the supervisor prior to commencing telework. The agreed upon day(s) and schedule shall be documented by the manager. Managers use this information to verify time worked on time sheets.			
The employee's work schedule remains the same while teleworking unless an official work schedule change is requested.			
<b>Alternate Worksite:</b>			
Generally, the agency does not reimburse the employee for travel between the alternate worksite and the central worksite.			
Indicate type and address of alternate worksite:		Indicate alternate worksite telephone numbers:	
<input type="checkbox"/> Home:		<input type="checkbox"/> Home telephone:	
<input type="checkbox"/> Satellite/Other:		<input type="checkbox"/> Cell:	
<b>Assignments</b>			
Supervisors set expectations for job assignments to be completed on teleworking day(s). Employees are held to the same job requirements and expectations in effect while in the central worksite.			
<b>Equipment:</b>			
The agency is not responsible for any loss of or damage to private property used while teleworking. The state may pursue recovery from the employee for state property that is deliberately or negligently damaged or destroyed while in the employee's care, custody or control. Employees are advised to contact their insurance agent and tax consultant for information regarding home worksites.			
Personal computer equipment used to telework must comply with agency security policies and practices. State information stored on personal electronic equipment is subject to public records requests and agency review.			
In the event of equipment failure, the supervisor may assign the employee to another project or work worksite. The employee shall surrender all state equipment, data and documents immediately upon request.			
List equipment to be used at alternate worksite:			
Item Description	Owner	Inventory # if state issued	

## 11.5. Contrato de teletrabalho

A legislação trabalhista brasileira não exige contrato ou aditivo contratual escrito de teletrabalho, mas recomenda-se sua adoção, contendo cláusulas que regulem a relação com, no mínimo, a personalidade, a responsabilidade técnica, o controle de jornada, do descanso semanal, intervalos e repousos, o controle de presença, a definição dos custos envolvidos a serem pagos pela empresa (espaço, internet, energia etc), os relatórios exigidos, os equipamentos e instrumentos a serem utilizados, a observância rigorosa das normas legais de saúde e segurança e o tempo de trabalho (horários de conexão, controle via sistema etc). Se houver prática indevida, não prevista, inclusive fora de horários permitidos, deve-se prever advertências e penalidades a fim de evitar adicionais noturnos, horas extras não combinadas, sobreaviso e outros.

Da mesma forma, deve ser feita a análise apropriada dos cargos passíveis de manterem-se em supervisão, controle e comando à distância. Nesse sentido, recomenda-se a redação de um regulamento interno e do contrato de trabalho, contendo os parâmetros citados acima. Deve-se salientar que não há previsão legal que obrigue o envolvimento de sindicatos nas questões afetas ao teletrabalho, mas cada representação sindical pode envolver-se na elaboração do regulamento. Consideram-se as seguintes situações, que podem ser reguladas com os sindicatos: informações sobre os trabalhadores envolvidos, contatos diretos, acidentes de trabalho, avaliação do local de trabalho e controle de jornadas.

O **Anexo 9** apresenta dois modelos já utilizados de contrato de teletrabalho.



### **11.6. Condições de trabalho**

O presente Relatório não pretende fazer uma descrição exaustiva das tecnologias disponíveis no mercado e de suas particularidades de funcionamento e custos. Pretende-se apenas enfatizar e deixar claro para os tomadores de decisão, que os aspectos relacionados com as tecnologias de informação e comunicação (TICs) não constituem barreiras para a implantação do trabalho remoto nas empresas; ao contrário, as TICs estão suficientemente maduras e acessíveis, tanto para empregadores, quanto para teletrabalhadores que optam por arcar com os custos de equipamentos de comunicação e operação remota, conforme ocorre em alguns arranjos contratuais de teletrabalho.

O teletrabalho e as atividades remotas existem há muito tempo. Podem se caracterizar por uma ampla variedade de formas e rotinas. Vendedores, consultores, acadêmicos e diversos tipos de profissionais praticam atividades remotas. Muitas vezes existe teletrabalho dentro de instituições que não o reconhecem formalmente. Trata-se de uma adaptação às condições existentes, que incluem questões de logística, mobilidade, custos, rapidez, eficiência.

Existem três custos que devem ser considerados no orçamento do programa de trabalho a distância: com tecnologia para equipar os teletrabalhadores, treinamento para colaboradores, gestores, envolvidos e custos fixos relativos a contas de telefone, internet, manutenção de *softwares*, sistemas de proteção de dados e antivírus. A evolução das TICs tem mudado a maneira como a sociedade se relaciona e se comunica. Seu barateamento, crescimento e popularização tem quebrado todas as barreiras, tanto no impacto da velocidade em que eles ocorrem, quanto na diversidade dos meios oferecidos e número de usuários.



### ***Home office***

Na modalidade de *home office*, onde o colaborador exerce suas tarefas na intimidade de sua casa, o papel da tecnologia de segurança da informação pode ser fundamental, a depender da atividade das empresas e dos teletrabalhadores. Atualmente, existem no mercado *softwares* avançados para prover controle, autenticação e segurança no acesso às informações, identificação biométrica, bloqueios de diversos tipos e horários e de ações não autorizadas, rastreamento de logs no sistema (identificação de tipo e horário de acessos), gestão automática de produtividade etc.

Por outro lado, existem atividades em que o teletrabalhador, na maior parte do tempo, só necessita de um computador pessoal, uma câmera de vídeo acoplada, acesso à internet sem fio de alta velocidade e um telefone celular (normalmente custeados pelas empresas) para o pleno desempenho de suas funções, sem ter a necessidade de acessar o sistema da empresa que abriga as informações mais sensíveis do ponto de vista da segurança empresarial. Quando necessário for, o acesso a essas informações pode ser realizado pelo teletrabalhador no ambiente da própria empresa, sob as vistas de seus supervisores e colegas, pois o trabalhador remoto exerce suas funções, na média, em regime de teletrabalho, durante apenas 50% dos dias de serviço (Lister; Harnish, 2011). Nos dias em que atua na empresa, de corpo presente, além de poder fazer os acessos necessários ao sistema de informação privativo da empresa em ambiente controlado, os teletrabalhadores mantêm o essencial contato olho-no-olho com seus colegas, subordinados e chefias, tão importante para a manutenção do equilíbrio político-institucional e psico-social do empregado.

A fim de ilustrar com alguns exemplos de tecnologias existentes atualmente no mercado, alternativas de segurança da informação e comunicação utilizadas no teletrabalho incluem:

- autenticação por leitor biométrico, pelo qual é possível realizar a autenticação de *login/logout* por leitura biométrica e durante a jornada possibilitar re-autenticação em tempos randômicos a fim de certificar que o colaborador em teletrabalho que está acessando as informações da empresa seja o autorizado pela companhia.
- autenticação e gestão por webcam, permitindo autenticar por reconhecimento facial e, durante a jornada, o gestor poderá acioná-lo por meio de videoconferência.
- atendimento e reconhecimento por voz pela tecnologia de *softphone*, onde é possível que o colaborador em teletrabalho realize o atendimento receptivo e ativo, bem como prover autenticação no sistema por reconhecimento de voz.

Cabe ainda ressaltar, que a decisão pela implementação de acessos ao sistema informatizado das empresas a partir de outros locais - como a casa dos empregados, por exemplo - implica por vezes a necessidade de promoção de ajustes nos processos, visando a permitir o teletrabalho, e isso pode ser um benefício para as empresas pela oportunidade de desenvolvimento de uma reengenharia e otimização dos processos.





### **Atividades remotas dentro da empresa**

As atividades remotas incluem infraestrutura para telereuniões e teleconferência nas empresas. A tecnologia atual possibilita por inúmeras formas, extremamente acessíveis e de fácil instalação, que a empresa defina a metodologia de contratação, treinamento, gestão à distância, webconferência, *dashboard* de acompanhamento dos indicadores de negócios, tudo numa visão unificada. Por outro lado, já há no mercado tecnologias com ferramentas WEB que também possibilitam o acompanhamento por geo-localização; ou seja, o gestor pode visualizar em tempo real seus colaboradores em *Home office*, controlar a aderência à escala, produtividade, interagir por trocas de mensagens, vídeo, etc. No mercado brasileiro, são encontradas inúmeras plataformas para videoconferências.





**Telework Office Safety Checklist**

Check the following before leaving home (this being assumed to be done prior to leaving a vehicle)

Emergency: \_\_\_\_\_  
 Supervisor/Manager: \_\_\_\_\_  
 Office: \_\_\_\_\_  
 Home: \_\_\_\_\_

The following checklist is designed to assist the home office of a teleworker in maintaining a safe and healthy work environment. It is intended to be used as a guide to help the teleworker identify and correct safety hazards in the home office.

The supervisor will complete a checklist for \_\_\_\_\_, starting \_\_\_\_\_, and at \_\_\_\_\_.

Responsible for this checklist: \_\_\_\_\_

To the best of each's knowledge:

	Yes	No
1. Is the space free of tripping hazards (rugs, clutter)?		
2. Is the electrical system properly grounded and protected?		
3. Is the water free of leaks or contamination?		
4. Is the telephone system for fire emergencies?		
5. Is the space free of fire hazards (candles, incense, etc.)?		

Supervisor Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
 Employee Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Home Inspection by: \_\_\_\_\_ Department Director/Supervisor/Manager

## Riscos ocupacionais

Um importante tema referido principalmente pelos profissionais mais resistentes ao Teletrabalho como “dificuldade” ou “entreve”, durante as discussões que precedem a implantação dessa modalidade nas corporações, é como manejar as questões relacionadas com os riscos ocupacionais no trabalho à distância. Quanto aos aspectos conceituais, não há no ambiente do teletrabalho nada de diferente do que a empresa já realiza em termos de segurança e higiene ocupacional no ambiente da empresa. Todas as medidas de prevenção e correção de fatores de risco previstas na legislação devem ser tratadas no ambiente dos teletrabalhadores da mesma forma que no ambiente das empresas. Para padronizar esses requisitos para o ambiente dos teletrabalhadores, o governo da Colômbia regulamentou procedimentos e critérios padronizados a serem seguidos pelas empresas que praticam o teletrabalho, à luz da legislação de higiene e segurança ocupacional daquele país. A seguir são relacionados os principais componentes desse regulamento, aplicadas na Colômbia (Gobierno de Colombia, 2012). Por estes, são obrigações do empregador:

- Informar o gerente do departamento de segurança que o empregado passa a ter o status de teletrabalhador.
- Certificar-se de que o teletrabalhador tem as condições de trabalho declaradas por ele em formulário específico padronizado, identificando as condições de trabalho.
- Realizar a verificação das condições físicas do teletrabalho quanto ao cumprimento das condições mínimas de higiene e segurança no trabalho.
- Delimitar a hora do dia e dia da semana em que o teletrabalhador deve estar à disposição da empresa.
- Realizar as correções necessárias identificadas no local do teletrabalho.

- Fornecer aos teletrabalhadores equipamentos de trabalho seguros e garantir que esses recebam treinamento e informações adequadas sobre os riscos associados com o uso dos equipamentos e sua prevenção.
- Fornecer ao teletrabalhador uma cópia da política da empresa sobre higiene e segurança no trabalho.
- Verificar se as condições locativas e sanitárias cumprem os requisitos mínimos estabelecidos por lei.

As obrigações do teletrabalhador incluem:

- Preencher o formulário padronizado com a declaração das condições de trabalho, a fim de identificar os riscos onde o empregador irá implementar as medidas corretivas necessárias.
- Cumprir com as normas, regulamentos e instruções de segurança e higiene ocupacional da empresa e frequentar regularmente os programas de promoção e prevenção desenvolvidos pela empresa.
- Fornecer informações claras, precisas e completas sobre o seu estado de saúde.
- Relatar a ocorrência de acidentes de acordo com o regulamento da empresa.
- Usar as ferramentas e equipamentos fornecidos corretamente.

A seguir é apresentado um fac-símile do formulário de declaração padronizada das condições do teletrabalho

### INSPECCIÓN DE SEGURIDAD PARA EL PUESTO DE TRABAJO DEL TELETRABAJADOR

FECHA:	EMPRESA:	ARL:
LUGAR DE LA INSPECCIÓN (Ciudad, dirección, centro de trabajo):		
NOMBRE DEL EMPLEADO:		
DEPENDENCIA O ÁREA:		
RESPONSABLE DE LA INSPECCIÓN:		
UBICACIÓN EXACTA DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA CASA:		

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO DE TRABAJO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CONDICIONES	SI	NO	N.A.	SITIO DONDE FUE IDENTIFICADA LA CONDICIÓN SUBESTANDAR EN EL LUGAR DE TRABAJO	OBSERVACIONES
LOCATIVO	PISOS	¿Los pisos del área de trabajo son planos?					
		¿El piso está libre de obstáculos y desperdicios?					
		¿El material del piso está en buenas condiciones? Describe en observaciones el tipo de material del piso en el área de trabajo (cerámica, madera o alfombra)					
		¿Las rodachinas de la silla son adaptables al piso en el área definido para teletrabajo?					
	TECHO	¿El techo del área de trabajo está en buenas condiciones? (Sin humedades grietas o conexen al fuste de madera)					
	PAREDES	¿Las paredes están en buenas condiciones es decir sin grietas ni humedades?					
	ZONAS COMUNES	¿Los cuadros, repisas, o demás objetos enclavados en el área de trabajo son seguros?					
	ESCALERAS	¿El ingreso al área de trabajo definido para el teletrabajo es seguro? Describe en observaciones cuál es el acceso, si es por escaleras, corredor, rampa, mezanina, balcones.					
	ESCALERAS	Las escaleras se encuentran en buen estado?					
	ESCALERAS	¿Las escaleras, balcones, andamios cumplen con pasamanos, bandas o piso antideslizante y el tamaño de huella en la escalera es suficiente para la mayoría del personal?					
	ESCALERAS	El material y diseño de las escaleras es antideslizante?					
	ESCALERAS	Las escaleras están libres de obstáculos?					
PUERTAS	¿Las diferentes puertas y ventanas que tiene el área de trabajo están en buen estado y funcionan normalmente?						

ILUMINACIÓN	LUMINARIAS	¿El área de trabajo tiene iluminación natural (ventanas)?					
		¿Las lámparas o luminarias del área de trabajo están libres de polvo?					
		¿La cantidad de luz es suficiente? Describe en observaciones si se percibe exceso o ausencia de iluminación.					
		¿Se percibe que la intensidad lumínica en el área permite leer sin ninguna dificultad?					
		¿La ubicación de la lámpara de techo en el área de trabajo con relación a la ubicación a la silla de trabajo queda por detrás de esta?					
		¿La luz natural y/o artificial permite visualizar la pantalla del computador sin generar fatiga visual por reflejos, vidrios o pantallas?					
RUIDO	RUIDO	¿La ventana tiene protección? (persianas, black out, cortinas, películas de filtro, otras)					
		¿El ruido externo (vehículos, vecinos, locales comerciales, residencias e industria) permite realizar las operaciones de trabajo sin ninguna interferencia?					
RUIDO	RUIDO	¿En el área de trabajo hay ausencia de fuentes generadoras de ruido? Si hay presencia describe las fuentes que generan ruido en la casilla de observaciones?					

ERGONÓMICAS	POSTURAS SENTADO	¿Los elementos de trabajo se encuentran distribuidos según la zona efectiva (menos de 25cm de distancia horizontal) de alcance para los objetos más usados?							
		¿Para el desarrollo de actividades laborales el espacio dispuesto en la residencia cumple con las dimensiones necesarias (trabajo de oficina en posición sentada), Mínimo 150 cm de ancho por 150 cm de largo?							
		La ubicación del puesto de trabajo permite movilidad en la silla? Valder que el espacio de movilidad de la silla sea de 80cm o mas.							
		¿El escritorio permite ajustar el teclado de modo que se obtenga una posición cómoda al digitar manteniendo la mano, muñeca y brazo en línea recta con buen espacio delante del teclado para descansar las manos?							
		¿El mouse lo ubica al lado del teclado y no en otro nivel del escritorio de modo que se pueda alcanzar fácilmente y con la muñeca recta?							
		¿El escritorio permite un buen espacio para los miembros inferiores y la facilidad de movimiento? Espacio de 60 cms como mínimo.							
BIOLÓGICOS	Contacto con fluidos biológicos.	¿En el área de trabajo hay ausencia de actividades de tipo hospitalario? Describir en observaciones cuales.							
	Contacto con insectos y roedores.	¿Se hacen fumigaciones periódicas contra insectos, larvas y control de roedores?							
	Virus, Bacterias y hongos	¿El área definida para teletrabajo es un ambiente libre de residuos sólidos?							
INCENDIOS Y EXPLOSIONES	CONTROL DE INCENDIOS	¿Conoce los procedimientos para actuar en caso de emergencia según sus instalaciones o lo definido por el consejo de administración?							
		¿Cuenta con medios de extinción o extintor? (interno y/o externos como zonas comunes?)							
		¿Conoce el procedimiento para uso y manejo de extintores?							
ORDEN Y ASEO	ORGANIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	¿En el lugar definido para el teletrabajo hay ausencia de almacenamiento de líquidos o sólidos combustibles?							
		Evacuación	¿El espacio definido para el acceso y salida al área de trabajo está libre de obstáculos?						
REDES ELÉCTRICAS	CABLES ELÉCTRICOS	¿En el área de trabajo hay buenas practicas de orden, limpieza y aseo?							
		¿Si el escritorio cuenta con cajonera, los elementos de trabajo son almacenados en ella y es suficiente?							
		¿Los equipos en el área de trabajo tienen conexión a tierra?							
		¿Las instalaciones eléctricas están en buenas condiciones, no hay presencia de señales que indiquen que hubo sobre cargas eléctricas?							
		¿Hay ausencia de empalmes en cables eléctricos?							
		¿Las instalaciones eléctricas están en buen estado?							
OBSERVACIONES GENERALES:									
ACCIONES CORRECTIVAS SUGERIDAS:									

As condições de segurança pressupõem a “ordem na casa” (ambiente de trabalho agradável e seguro com ordem e limpeza, parte importante na prevenção de acidentes de trabalho e ocorrência de doenças, parte da teoria japonesa amplamente aceita intitulada 5S<sup>3</sup>). Outras recomendações incluem: (i) Eletricidade. É importante verificar e manter em boas condições as instalações elétricas da casa. Quando for necessário desconectar o equipamento. Evitar o

<sup>3</sup> derivadas de cinco palavras japonesas que começam com a letra S: (i) SEIRI - organização. Separar o que é necessário para trabalhar, e afastar o que é inútil; (ii) SEITON - um lugar para tudo - tudo no lugar. Colocar o que você precisa em um lugar de fácil acesso; (iii) SEISOU - lixo. Colocar no lugar. Limpar as coisas sujas, como o acúmulo de pó nos equipamentos; (iv) KICK SEIKETSU - fim, limpar. Padronizar. Manter permanentemente o estado de ordem, limpeza e higiene do local de trabalho; (v) SHITSUKE - disciplina. Habituar-se a realizar as quatro etapas acima no local de trabalho, para mantê-lo nas melhores condições

uso de extensões que não garantem a continuidade do condutor de aterramento e podem gerar curto. Da mesma forma, evita sobrecarga da tomada. Os cabos devem ser organizados de modo que eles não interfiram com gavetas, portas, partes salientes da área de trabalho. A fiação deve ser devidamente organizada e não deve passar por áreas molhadas. (ii) Locação. É importante identificar os riscos no local de trabalho, como eles podem causar quedas ou golpes ou qualquer tipo de dano pessoal. (iii) Incêndio. Notificar imediatamente o corpo de bombeiros. Tentar controlar o fogo com o extintor de incêndio mais próximo. Cortar a eletricidade na área afetada. Se não puder controlar o fogo, sair do local. (iv) Projeto ergonômico e outros aspectos do posto de trabalho. Quanto ao computador, a localização do monitor deve evitar movimentos de rotação do pescoço. A distância entre a tela e os olhos deve ser entre 35 e 60 cm. Os ângulos ideais para visualização do monitor não devem exceder 15 graus em relação ao plano paralelo ao solo que passa pela altura dos olhos. A cadeira deve permitir mudanças de posição do assento e costas. Deve-se ajustar a altura da cadeira de modo que os pés estejam firmemente apoiados no chão e os antebraços fiquem paralelos ao solo ou ligeiramente inclinados para baixo. Manter os ângulos do joelho em cerca de 90 graus. O assento deve ter bordas arredondadas na frente. (v) Audição. Os fones de ouvido devem cobrir completamente o ouvido e serem usados o mínimo possível com volume baixo.

O ambiente psicossocial também deve ser observado. O estresse negativo é aquele que produz um estado de desconforto e ansiedade permanente e que também interfere com hábitos de vida e produtividade. O estresse pode ser definido como o processo que se inicia quando o indivíduo é submetido a exigências excessivas, produzindo reações fisiológicas e emocionais negativas, tais como a ansiedade, raiva, aumento da frequência cardíaca e pressão arterial, entre outros. Um dos principais desafios do teletrabalhador é separar claramente sua vida profissional de sua vida pessoal. Para enfrentar essas situações, recomenda-se fazer uma lista das atividades e responsabilidades de ambos, o seu trabalho e sua casa. Deve-se classificar as atividades por grau de importância, fazer uma agenda diária e semanal para realização das atividades, não trabalhar mais de oito horas por dia, ou mais de 48 horas por semana e fazer pausa de 5 a 7 minutos, pelo menos a cada duas horas.



## Mobiliário e ergonomia

O colaborador teletrabalhador terá de cumprir o disposto na norma regulamentadora nº 17 – Ergonomia do TEM e as recomendações dispostas nas normas Brasileiras– NBR 13.962/2006, NBR – 15.786/2010, que substituiu a NBR 13.965/1997 a NBR – 13.966/1997 e a NBR – 13.967/1997, da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, para o planejamento do posto de trabalho, quanto a mesa cadeira do escritório residencial. Deverá manter a temperatura do seu escritório residencial, de acordo com o recomendado pela NR.17 – ERGONOMIA e projetar sua iluminação geral ou suplementar, de forma a evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos. Os níveis mínimos de iluminação a serem observados nos locais de trabalho, são os valores de iluminâncias estabelecidos na NBR 5413 (norma brasileira registrada no INMETRO).

Dessa forma, deve-se fazer uma Análise Ergonômica do local de trabalho, conforme NR-17, com a finalidade de verificar e emitir laudo técnico das condições de trabalho na casa dos funcionários trabalhando em “*home office*”, preferencialmente de acordo com os seguintes requisitos:

- Iluminação : 500 Lux
- Níveis de ruído : Máximo 65 dB(A);
- Temperatura do ambiente : 20/23°C;
- Umidade relativa do ar: não inferior a 40%;
- Velocidade do ar não superior à 0,75 m/s;
- Cadeira com características ergonômicas (NR-17);
- Mesa com bordas arredondadas (sem quinas) e dimensões de profundidade e altura ergonômica;
- Posicionamento do micro computador de forma ergonômica (Olho/terminal, olho/teclado + olho/leitura de documentos), conforme previsto na NR-17.



## **Tele e webconferências**

Há uma grande flexibilidade na utilização de soluções de tele e webconferências, podendo-se ter PCs, notebooks, celulares, smartphones, tablets, pdas e até telefones comuns (transitando: voz, dados e vídeo). Equipamentos de teleconferência são vários, de fácil instalação e configuração, levando no máximo de 5 dias úteis para deixar a solução operacional para uso. Pode ter uso concorrente de licenças (não existe a obrigatoriedade de se ter uma licença por equipamento/hardware). Uma ferramenta de webconferência deve ter segurança total entre os pontos conectados, com controle automático da banda utilizada (podendo esse controle também ser manual). Atualmente o funcionamento é feito com até 40 kbps de banda, em qualquer tipo de rede: LAN, WAN, GPRS, EvDO, 3G, Wifi, etc. Deve ser de fácil utilização por parte dos administradores, moderadores e usuários. Deve também ter facilidade na transferência da moderação do evento para qualquer dos participantes da mesma, sem a necessidade de se desconectar qualquer integrante.

Muito importante é a ética da teleconferência. Os usuários precisam ser pontuais, não falar simultaneamente e, caso não haja imagens, se apresentar e descrever bem as situações. Há vários serviços disponíveis com telefones do tipo “0800”, que permitem conectar diferentes países.



### **11.7. Pesquisa sobre deslocamento**

O sucesso de um programa de atividades remotas e teletrabalho depende de um bom equacionamento. Para tal, é preciso verificar onde é possível maximizar os ganhos e minimizar os riscos. Há vários parâmetros a considerar, objetivos (impactos) e subjetivos (funcionais). No que se refere a parâmetros objetivos, um critério de elegibilidade pode ser o tempo perdido para se deslocar ao trabalho. Não há, em princípio, porque realizar atividades remotas a uma distância de 5 minutos do local de trabalho. Por outro lado, parece bastante razoável que pessoas que perdem 3 horas ou mais ao dia em deslocamentos têm um grande potencial para se tornarem mais produtivas e causarem menos impacto se minimizarem o incômodo a si e à sociedade, reduzindo desperdícios de recursos, tempo, infraestrutura urbana e combustíveis. É preciso por em prática esses princípios, com os quais provavelmente concorda a maioria da população.

Uma proposta metodológica é aqui apresentada pela Assessoria de Mudanças Climáticas da Secretaria de Meio Ambiente do Estado de São Paulo. Pesquisa sobre deslocamento de funcionários da SMA/CETESB foi produzida no Google Docs, iniciando-se em 09/05/2013 e encerrando-se em 25/06/2013. Não foi citada a palavra “teletrabalho” (Figuras A1 e A2).



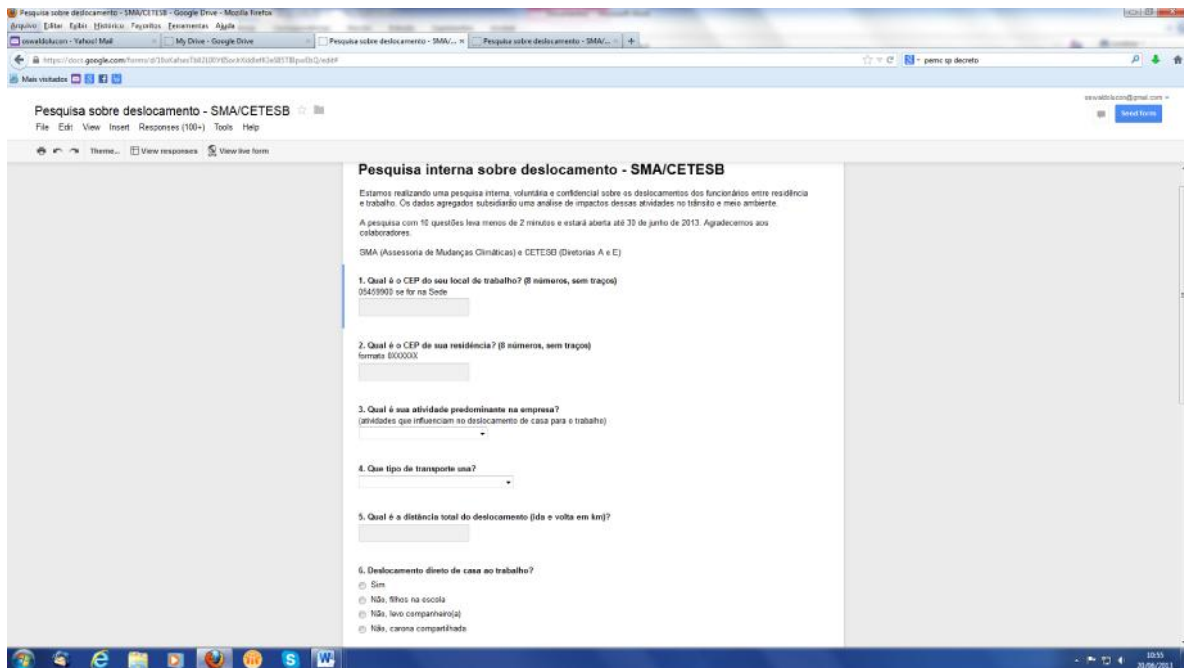


Figura A1. *Facsimile* da pesquisa

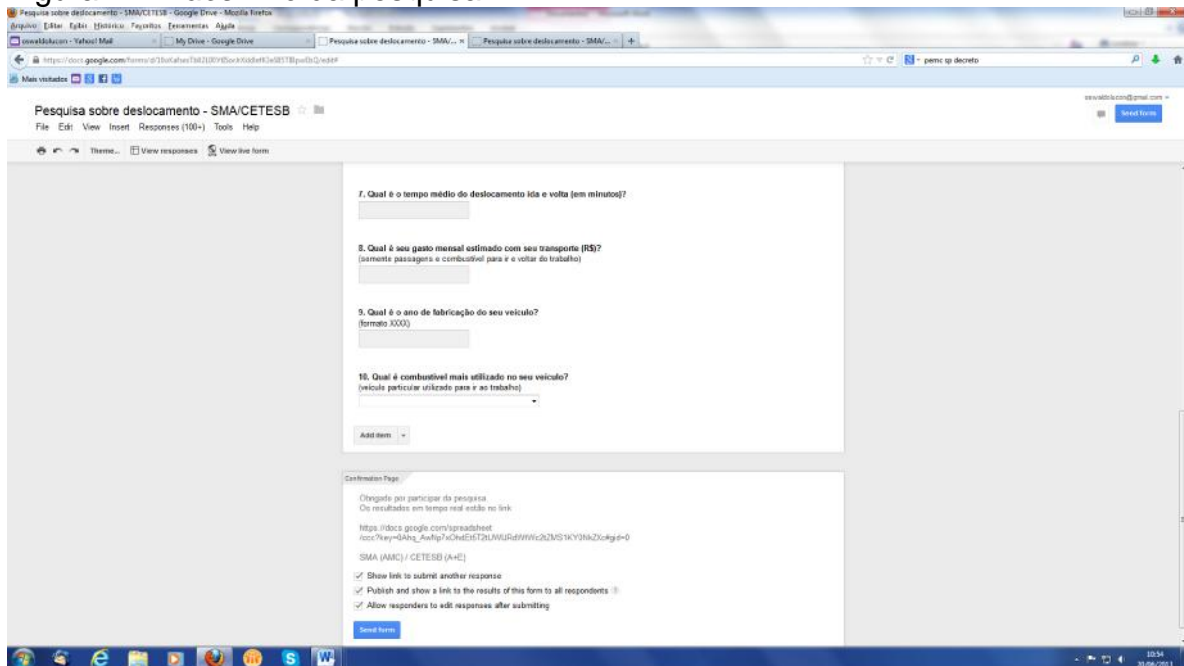


Figura A2. *Facsimile* da pesquisa

Os respondentes não eram identificados. Pedia-se a localização (CEP) da residência e trabalho, tipo de atividade (interna, mista, externa), tipo de deslocamento (direto, carona, filhos na escola), meio de transporte, combustível utilizado, tempo diário e gastos mensais com deslocamento.

Uma planilha do Google reunia as informações, como ilustra a Figura A3. Nas primeiras 24 horas obtiveram-se 531 respostas. Ao todo houve 787 respostas espontâneas, das quais 641 foram selecionadas pelo critério de viagem única (ie, não levar outras pessoas no veículo, como filhos na escola ou carona). Os que passam mais tempo se deslocando impactam mais o ambiente (por suas emissões) e a infraestrutura (pelos investimentos requeridos).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Timestamp	2. Qual é o CEP do seu local de trabalho? (número, sem traço)	3. Qual é o CEP de sua residência? (número, sem traço)	4. Qual é sua atividade predominante na empresa?	5. Que tipo de transporte usa?	6. Qual é a distância total do deslocamento (ida e volta em km)?	7. Deslocamento direto do casa ao trabalho?	8. Qual é o tempo médio do deslocamento ida e volta (em minutos)?	9. Qual é seu gasto mensal estimado com seu transporte (R\$)?	10. Qual é o ano de fabricação do seu veículo?	11. Qual é o combustível mais utilizado no seu veículo?	
775	6/6/2013 9:32:55	5459900	4112070	Serviços internos em escritório	Moto	32	Sim	60	80	1997	Gasolina, sempre	
776	6/6/2013 10:21:58	5459900	9250100	Misto	Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	10	Sim	60	150	2008	Alcool e gasolina, mesma proporção	
777	6/6/2013 11:51:49	5459900	6764280	Serviços internos em escritório	Automóvel	40	Sim	190	170,00	2009	Alcool e gasolina, mesma proporção	
778	6/6/2013 12:45:04	5459900	7020210	Serviços internos em escritório	Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	70	Sim	210	324,80	2011	Alcool predominantemente	
779	6/10/2013 10:09:53	10045200	10845420	Misto	A pé	0,5	Sim	30	0	2005	Alcool predominantemente	
780	6/10/2013 11:06:25	15500112	15500103	Misto	Moto	8	Não, carona compartilhada	20	200	2009	Gasolina, sempre	
781	6/11/2013 10:63:83	1346230	13460900	Misto	Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	25	Sim	150	150			
782	6/12/2013 10:28:49	13140802	13087760	Misto	Automóvel	40	Sim	35		2012	Alcool, sempre	
783	6/13/2013 10:28:82	5459900	4348100	Serviços internos em escritório	Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	30	Não, carona compartilhada	100	0			
784	6/13/2013 13:47:53	5459900	8240360	Misto	Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	49,9	Sim	100	100			
785	6/18/2013 11:09:30	5459900	9629330	Serviços internos em escritório	Automóvel	18	Sim	40	120	2013	Alcool predominantemente	

Figura A3. Facsimile das respostas compiladas

Assim, o primeiro critério de avaliação foi o tempo diário com deslocamento. Os respondentes foram classificados em zonas, conforme o tempo. As condições críticas estão na Zona 5, onde **6% da amostra (39 pessoas) passam mais de 3 horas por dia se deslocando**. Como mostra a Figura A5, condições ruins estão na Zona 4, onde **13% da amostra (83 pessoas) passam de 2 a 3 horas por dia em deslocamento ao trabalho**. As demais zonas, com até 2 horas por dia, não foram analisadas.

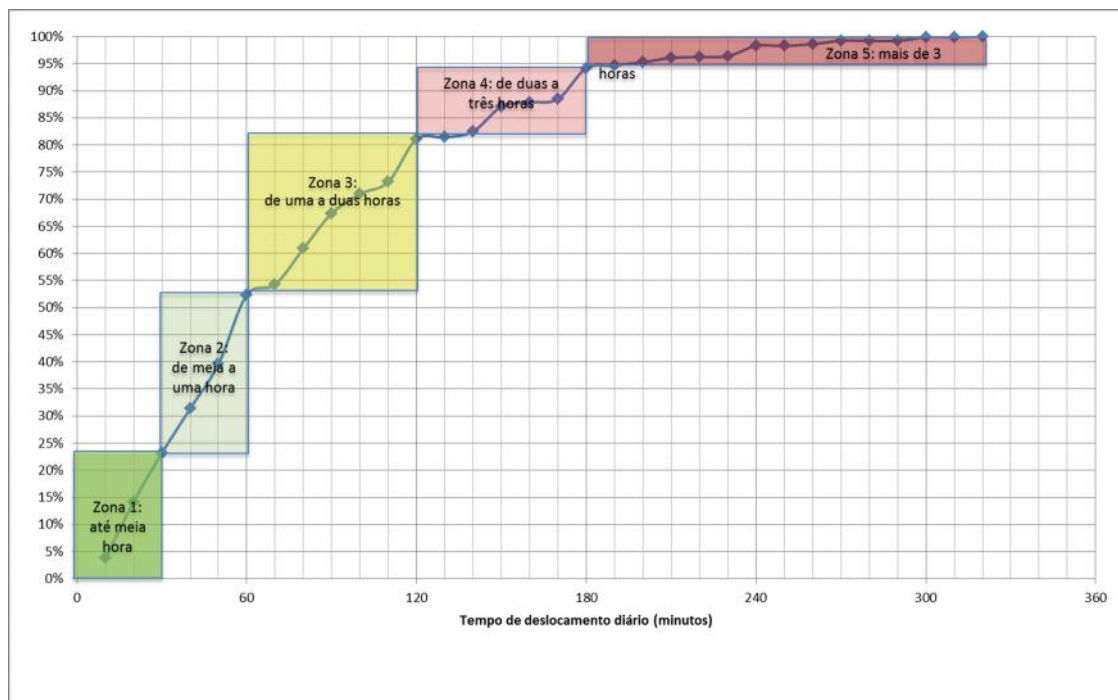


Figura A4. Tempo de deslocamento diário (respostas espontâneas) subdividido em 5 zonas

O automóvel é o meio de transporte mais caro. Os gastos diários com o deslocamento estão sintetizados na Figura A6, que identifica uma zona com os **5% que mais dispendem recursos com essa atividade: acima de R\$25 por dia.**

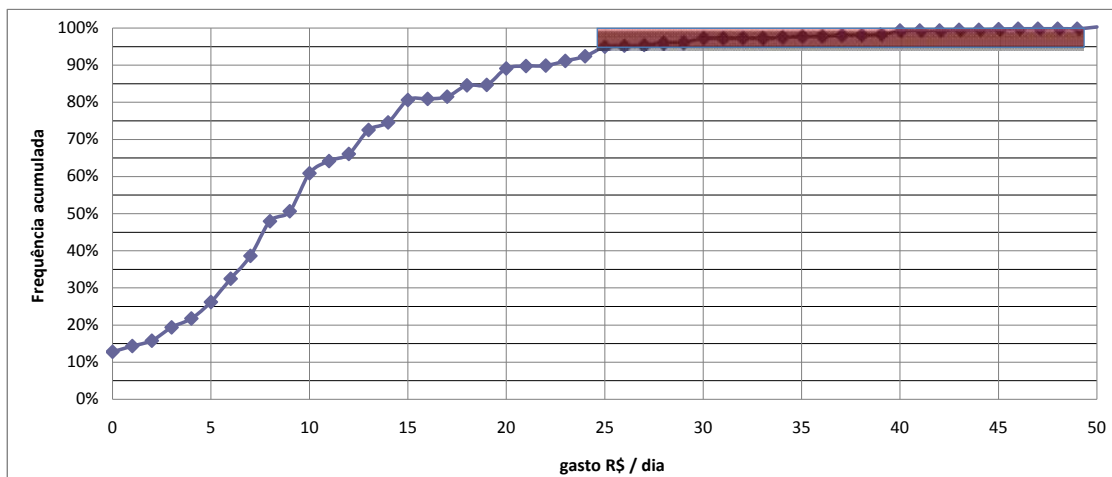


Figura A5. Gastos diários com deslocamento, respostas espontâneas que podem embutir outros custos (estacionamento, manutenção)

Os que passam maior tempo em deslocamento não são necessariamente os que gastam mais. Pode-se dizer, contudo, que há uma relação entre os gastos e consumo de combustível, estimado conforme os critérios da Tabela A1 e apresentado na Figura A6. Esta não faz discriminação por tipo de energético. Foram considerados fatores indicativos e uma média de 25 passageiros por ônibus.

Modo de transporte	m2 de via	Consumo l/km
A pé	0	0,00
Bicicleta	2	0,00
Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	5	0,02
Ônibus fretado ou outros	6	0,01
Metrô e/ou trem	0	0,00
Moto gasolina	3	0,03
Moto álcool (flex)	3	0,03
Automóvel gasolina sempre	15	0,08
Automóvel álcool sempre	15	0,13
Automóvel gasolina predominante	15	0,08
Automóvel álcool predominante	15	0,13
Automóvel diesel	15	0,11
Táxi	15	0,11
Automóvel álcool e gasolina	15	0,11

Tabela A1. Índices adotados para área ocupada e consumo por quilometro rodado

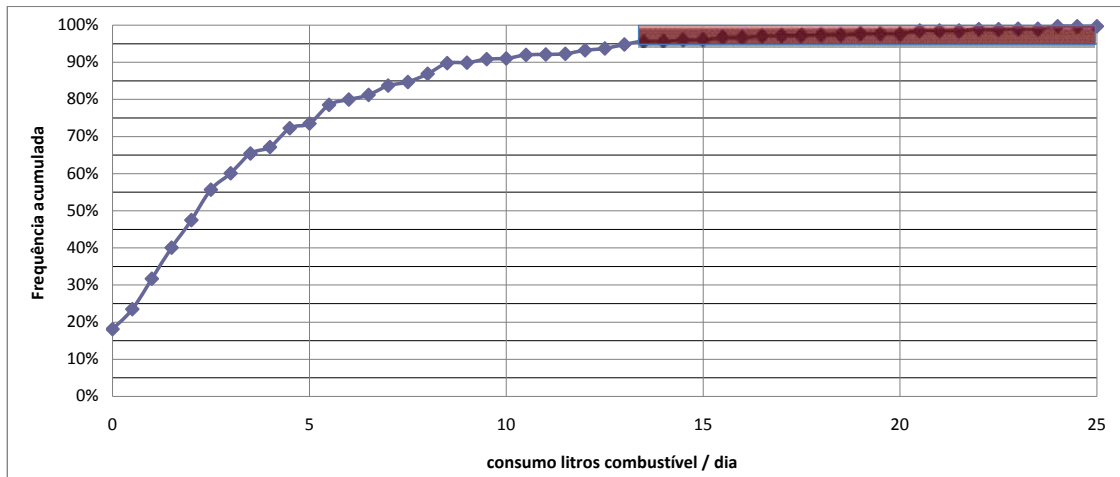


Figura A6. Consumo de combustível por pessoa por dia

Um dos principais motivos da crise de mobilidade é o excesso de veículos nas vias existentes. O transporte individual por automóvel é o principal responsável. Veículos maiores ocupam mais espaço, mas para efeito desta pesquisa todos foram considerados com a mesma área. Adotou-se, assim o critério de áreas médias para cada modal: um pedestre não ocupa área de via, um ciclista ocupa uma pequena área, transporte coletivo ocupa uma área considerada equivalente à de 25 passageiros em um ônibus, um automóvel ocupa 15 metros quadrados de via, conforme a tabela abaixo. Veículos que passam mais tempo rodando também ocupam mais espaço, razão pela qual se multiplicou a área ocupada pela permanência nas vias.

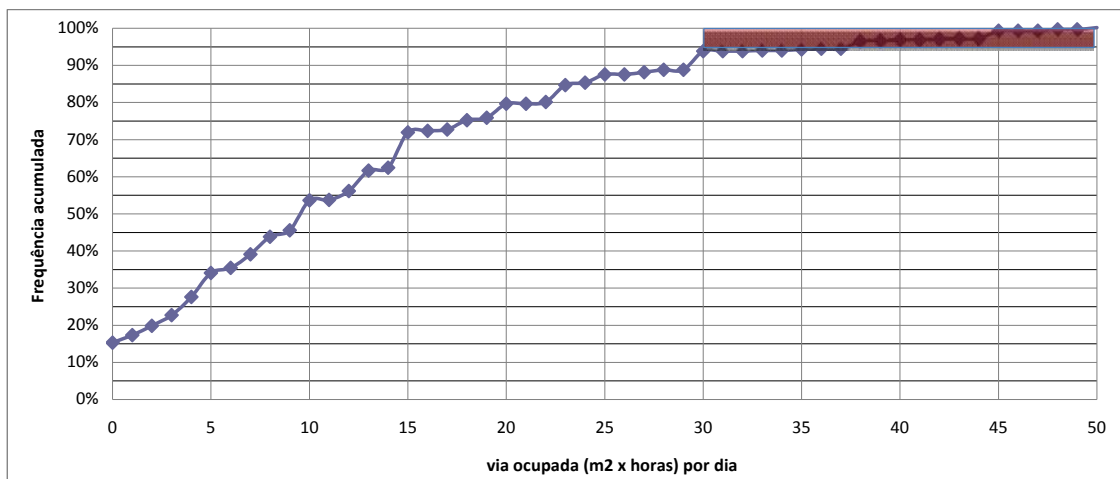


Figura A4. Área de infraestrutura (vias) ocupada por pessoa.hora por dia

Uma vez que o transporte é o principal setor emissor de gases de efeito estufa - notadamente o dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>, Figura A5) - evitar deslocamentos no Estado de São Paulo, é uma forma racional de se mitigar impactos. Os impactos são também as emissões de poluentes atmosféricos locais, aqui representados pelos particulados (MP<sub>10</sub>, Figura A6) e pelos precursores do ozônio de baixa altitude: hidrocarbonetos (HC, figura A7) e óxidos de nitrogênio (NO<sub>x</sub>, Figura A8). Os fatores da Tabela A2 são aproximados, dando uma idéia da magnitude dessas emissões.

Fator de emissão	CO2 g/km	HC g/km	MP10 g/km	NOx g/km
A pé	0	0.000	0.000	0.000
Bicicleta	0	0.000	0.000	0.000
Ônibus urbano ou ônibus + metrô/trem	46	0.426	0.014	0.022
Ônibus fretado ou outros	35	0.325	0.011	0.016
Metrô e/ou trem	0	0.000	0.000	0.000
Moto gasolina	50	0.685	0.009	0.126
Moto álcool (flex)	30	0.160	0.004	0.065
Automóvel gasolina sempre	169	0.068	0.000	0.039
Automóvel álcool sempre	144	0.086	0.000	0.052
Automóvel gasolina predominante	169	0.068	0.000	0.039
Automóvel álcool predominante	149	0.086	0.000	0.052
Automóvel diesel	294	1.876	0.094	0.425
Táxi	159	0.077	0.000	0.045
Automóvel álcool e gasolina	159	0.077	0.000	0.045

Tabela A2. Fatores de emissão por passageiro transportado

Outros impactos são difíceis de quantificar e, por enquanto, não foram incorporados à análise. É o caso do ruído, mais intenso em motocicletas e veículos a diesel com problemas de manutenção. Os acidentes, estimados em função de probabilidades, também são fatores a ponderar, especialmente para motos e bicicletas.

Um indicador particularmente relevante são as emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Pelo gráfico a seguir pode-se ver que quase 20% da amostra usa transporte não-motorizado e por esse critério não emite CO<sub>2</sub>. Mais da metade (55%) da amostra emite até 5 quilogramas por dia. Contudo, interessa o extremo final, onde 5% da amostra emite 25 ou mais quilogramas por dia do gás de efeito estufa. Em outras palavras, cada integrante desse universo equivale a 5 ou mais pessoas localizadas no primeiro extrato, isto é, dos 55% que emitem até 5 quilogramas por dia. Fica claro onde uma política de mitigação de emissões de gases de efeito estufa deve atuar.

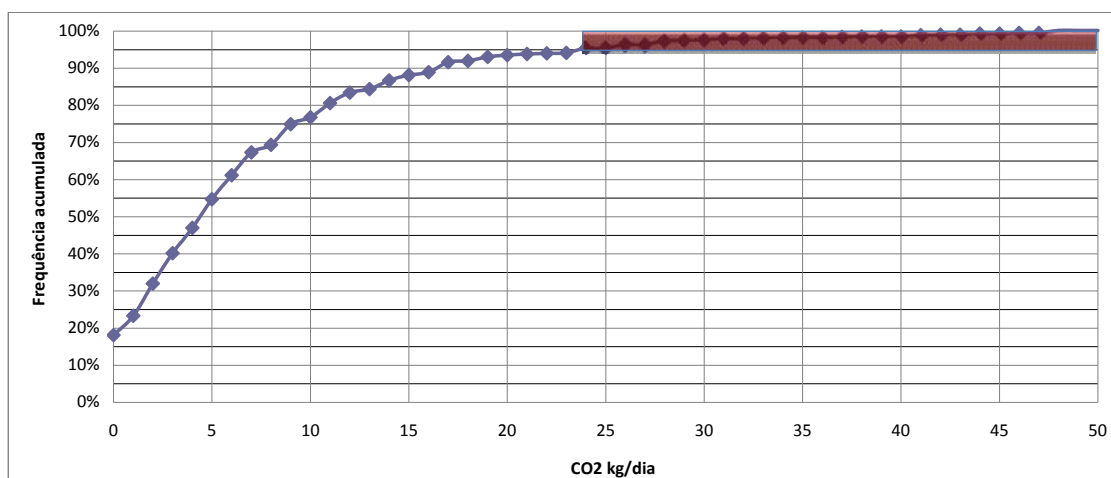


Figura A5. Emissões de dióxido de carbono.

De maneira análoga são apresentadas as emissões de material particulado, hidrocarbonetos e óxidos de nitrogênio. Quanto melhor forem detalhadas no questionário as características dos veículos utilizados, mais precisos serão os resultados dessa pesquisa. Pode haver estímulos, por exemplo, para a declaração dos valores obtidos na inspeção veicular. É preciso alertar para o fato óbvio: quem tem um veículo mais poluente pode regulá-lo ou trocá-lo.

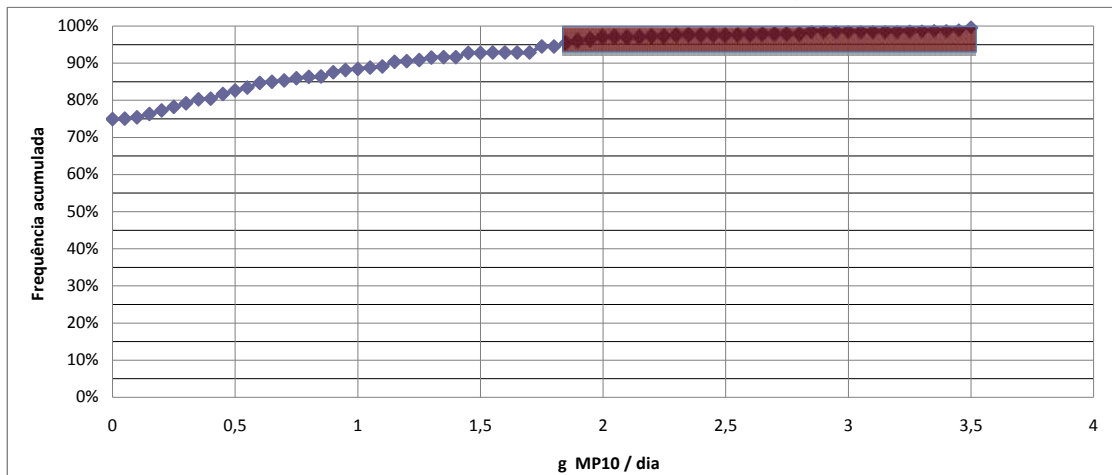


Figura A6. Emissões de material particulado

Os veículos a diesel são os que possuem maiores emissões de particulados. Contudo, essas emissões são divididas entre os usuários quando se trata de transporte coletivo. Pode-se notar que 5% dos respondentes “emitem” valores acima de 1,8 gramas por dia de material particulado e que 75% “não emitem”, pois usam transporte elétrico (metrô), não-motorizado ou veículo rodando somente com etanol.

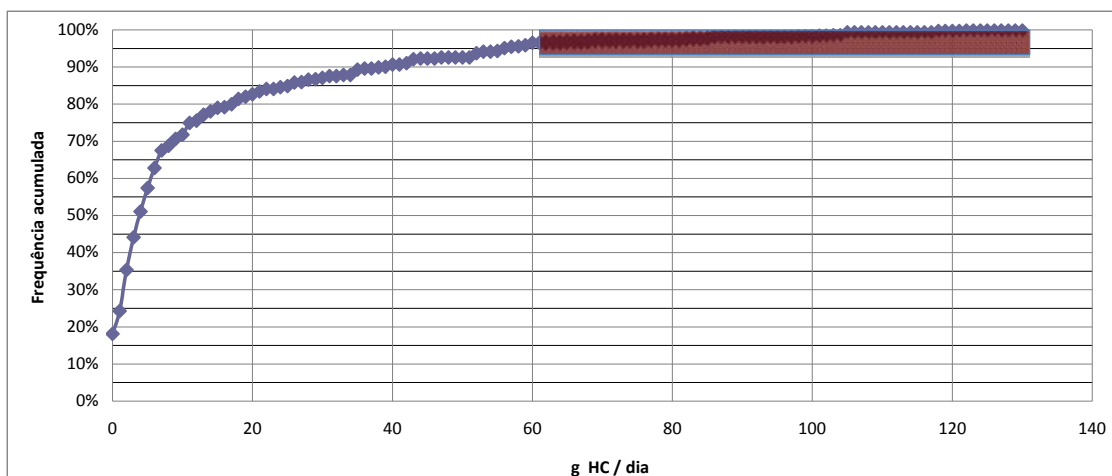


Figura A7. Emissões de hidrocarbonetos totais

O comportamento com hidrocarbonetos é um pouco diferente, uma vez que os carros a álcool também os emitem. A incerteza é considerável no caso desses poluentes, tanto pelas quantidades (que dependem de regulação de motor e sistemas) quanto pela qualidade (os hidrocarbonetos do diesel, gasolina e álcool têm diferentes composições e toxicidades).

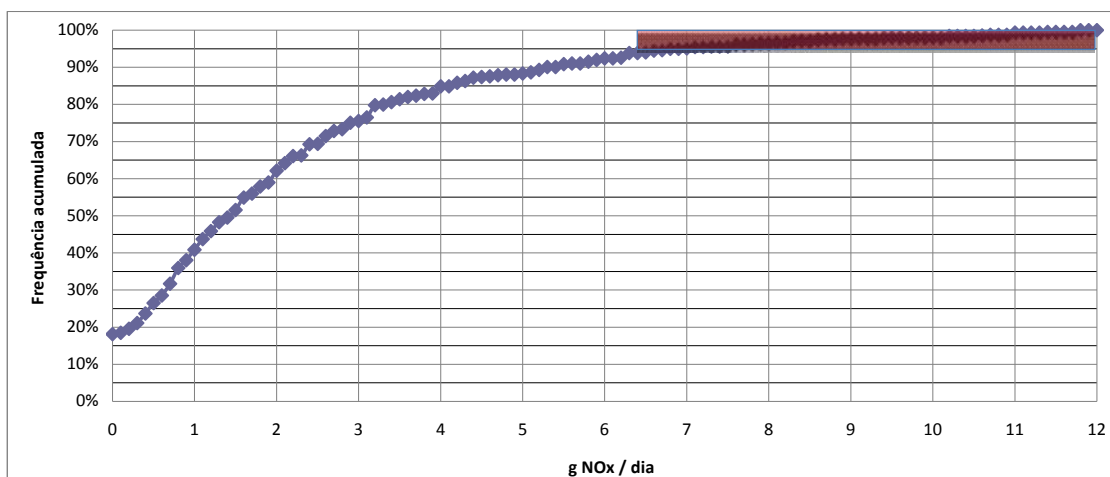


Figura A8. Emissões de óxidos de nitrogênio

Os óxidos de nitrogênio não variam tanto em qualidade, mas sim em quantidades. A curva mostra que 5% da amostra emite mais de 5 gramas por dia.

É importante notar que os cerca de 5% que causam os maiores impactos não são sempre os mesmos. Um veículo pode ocupar muito espaço mas ser compartilhado por muitos, caso dos ônibus fretados, por exemplo. Dessa forma, adotou-se o critério do tempo dispendido com deslocamento, o que interfere na qualidade de vida do usuário e, na medida em que utiliza mais a infraestrutura, da sociedade como um todo.

O grupo que passa mais de 3 horas por dia em deslocamento (Zona 5 na Figura A1) corresponde a 6% da amostra, ocupando 15% do espaço estimado nas vias, consumindo 10% do combustível total, gastando 12% dos recursos e emitindo 11% do CO<sub>2</sub>, 31% dos particulados, 25% dos hidrocarbonetos e 13% dos óxidos de nitrogênio. Para um programa de teletrabalho, em princípio esse grupo é um dos mais indicados para uma análise mais criteriosa.

Se um programa de teletrabalho não utilizasse esses critérios e se baseasse em médias, poderia se dizer que, para o caso aqui analisado, **cada respondente da amostra, por dia de deslocamento evitado:**

- Mitigaria cerca de 7,3 kg de CO<sub>2</sub>;
- Deixaria de ocupar 13 m<sup>2</sup> de via por hora de deslocamento;
- Reduziria a poluição do ar (sem contar efeitos de dispersão e concentração) em 13,6 g de hidrocarbonetos, 0,3 g de particulados e 2,9 g de óxidos de nitrogênio;
- Pouparia 4 litros de combustível e R\$11 de seu orçamento.

A Tabela A3 sintetiza esses resultados.

	<b>CO2 g/dia</b>	<b>m2 de via/hora</b>	<b>HC g/dia</b>	<b>MP10 g/dia</b>	<b>NOX g/dia</b>	<b>Consumo l/dia</b>	<b>Gasto R\$/dia</b>	<b>AMOS TRA</b>
TOTAL	4660833	8311	8688	218	1458	2576	7010	641
MEDIA	7271	13.0	13.6	0.3	2.3	4.0	11.0	
DESVIO PADRÃO	9548	12.3	25.4	0.8	2.9	5.7	9.9	
MAXIMO	74456	80.0	175.5	5.8	27.8	50.5	75.0	
MINIMO	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL acima de 3h/dia	513650	1247	2150	67	182	265	831	39
% TOTAL acima de 3h/dia	11%	15%	25%	31%	13%	10%	12%	6%

Tabela A3. Análise dos impactos da amostra total e dos respondentes que passam mais de 3 horas por dia em deslocamento.

Essa metodologia preliminar é ilustrativa e pode ser refinada com fatores mais específicos. Podem-se também obter análises de outros extratos, apresentando os benefícios de melhoria de mobilidade.



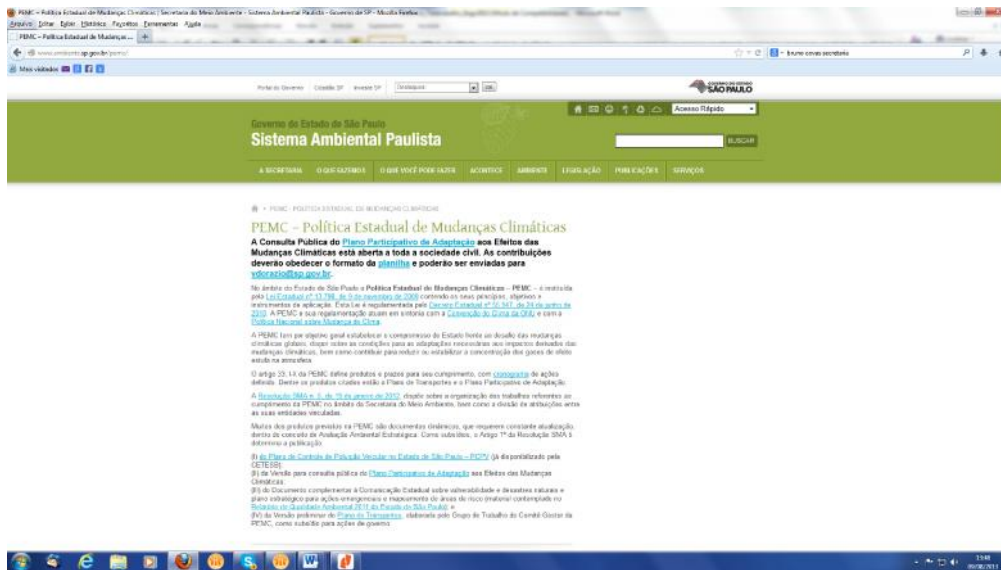


## 12. Propostas para uma estratégia de incentivo ao teletrabalho no Estado de São Paulo

A seguir são relacionadas algumas medidas identificadas para compor uma estratégia robusta para desenvolvimento de uma política de incentivo às atividades remotas e teletrabalho no Estado de São Paulo

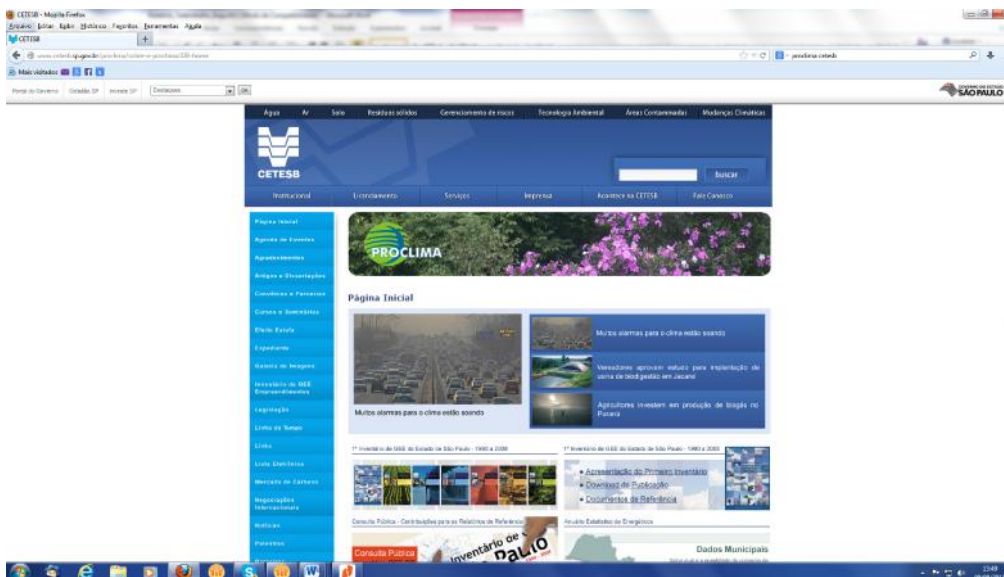
Reduzir o número de deslocamentos na cidade é uma medida concreta e eficaz para a melhoria da mobilidade, proteção da saúde da população e preservação ambiental. Com essa proposta, a Secretaria do Meio Ambiente abriu para consulta pública as propostas para um Programa de Incentivo à Adoção de Teleatividades no Estado de São Paulo.

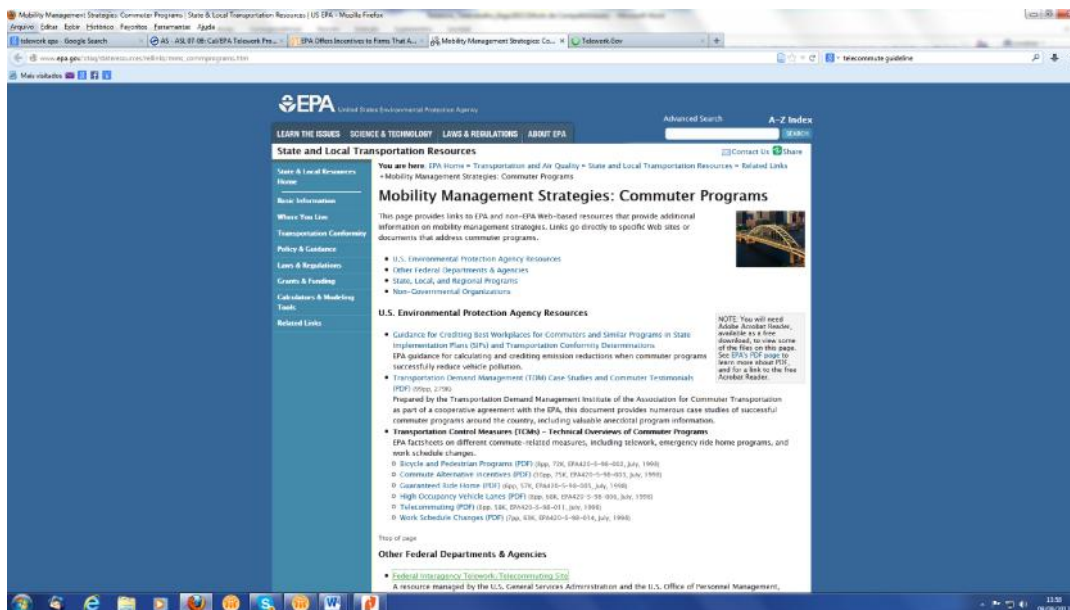
Quebrando paradigmas, o Relatório inclui recomendações baseadas em experiências de sucesso em diversos países e empresas, discutindo de forma imparcial as barreiras existentes a essas práticas. A Oficina está prevista para ocorrer no segundo semestre de 2013 e será transmitida ao vivo pela *Internet*. Serão convidados para contribuir especialistas das áreas de transportes, meio ambiente e recursos humanos, diretores de empresas que desenvolvem teleatividades, gestores públicos e lideranças do terceiro setor.



## 12.1. Livro Branco do teletrabalho e teleatividades

Sugere-se a publicação de uma versão consolidada do presente Relatório do Teletrabalho e Teleatividades (**Livro Branco do Teletrabalho**) após sua submissão à consulta pública. A divulgação do Livro Branco do Teletrabalho visa a difundir novos conceitos, quebrar paradigmas e mostrar as experiências de sucesso dos diversos países e das empresas brasileiras na adoção do teletrabalho e teleatividades e os muitos benefícios auferidos por toda sociedade com essa nova modalidade de relação de subordinação trabalhista, baseada em produtividade e resultados. Componente inicial de uma política estadual mais abrangente de responsabilidade corporativa, o lançamento da consulta pública poderá ser realizado por uma Oficina Internacional na SMA. O *Livro Branco* poderá ser disponibilizado *online* na página de Mudanças Climáticas da SMA e na página do PROCLIMA da CETESB.





## 12.2. Benchmarks e campanhas de teletrabalho

O posicionamento formal por parte da SMA em favor do teletrabalho é o primeiro passo para um programa de promoção de melhores práticas (*benchmarks*).

Dando exemplo a outras instituições, este Relatório propõe o desenvolvimento de projeto piloto de *benchmark* de teletrabalho no Sistema Estadual de Meio Ambiente. Em seguida, propõe-se aqui a liderança em um programa estadual de adoção gradual do teletrabalho no Governo do Estado, evoluindo para uma Política Estadual de Gestão de Mobilidade Corporativa.

A fim de reduzir a quantidade de deslocamentos motorizados individuais no âmbito das empresas e instituições, **realizar parceria com o Banco Mundial** para desenvolvimento de programas e de uma política de gestão de mobilidade corporativa nas empresas, visando à **criação de outros benchmarks** para as demais empresas públicas e privadas do Estado de São Paulo.



**THE SITE SELECTION Insider** May, 2011  
**Incentives Deal of the Month**  
 from Site Selection's exclusive New Firm database

**EPA Offers Incentives to Firms That Adopt Telecommuting in Five U.S. Metros**

By JACOB LYNN • Site Selection Executive Editor of Interactive Publishing

**WASHINGTON, D.C.** — It sounds, at first blush, like some "Dibbert" used doublespeak that, in real life English, means massive layoffs: keep your employees at home, with valuable incentives.

But this deal is no shaggy doghair story, at least not according to the U.S. Environmental Protection Agency ([www.epa.gov](http://www.epa.gov)). Instead, employee telecommuting is the big dog that's driving the EPA offer. Specifically, the agency is offering pollution credits to companies in five U.S. metros that allow employees to telecommute from home.

The five affected metros selected for the EPA's National Telework and Air Quality Pilot Project are Denver, Houston, Los Angeles, Philadelphia and Washington, D.C. In what was almost certainly no coincidence, the EPA's pilot program, lobbied by a Bush administration whose environmental policies have generated a firestorm of controversy, was announced at a news conference held outside the Capitol during Earth Week.

Los Angeles (above) has been selected as one of the five metros for the pilot telecommuting program. The other four metros are Denver, Houston, Philadelphia and Washington, D.C.

EPA Administrator Christie Whitman (below), who has caught much of the heat for the Bush administration's environmental policies, said the pilot telecommuting program would "create a growing economy and clean environment."

**Whitman: Program Promises 'Growing Economy, Clean Environment'**

Advocates of telecommuting, one of the first high-profile examples of virtual work's viability, have long maintained that employees are more productive when working remotely from home. Speaking in front of the Capitol, EPA Administrator Christie Whitman seemed to embrace that logic. The pilot program would "create a growing economy and clean environment," she said.

### 12.3. Incentivos econômicos e fiscais às teleatividades

A SMA, junto ao Comitê Gestor da PEMC, poderia iniciar uma discussão sobre a adoção de **linhas de financiamento** para a aquisição de equipamentos, incentivos para a conexão à Internet, obtenção de *softwares*, cadeia de serviços de suporte e treinamento.

Pela motivação ambiental, poderia ser criada uma **linha de financiamento no FECOP** para adoção do teletrabalho nas empresas do Governo Paulista, custeando ainda que parcialmente a aquisição de computadores de uso pessoal dos empregados em suas residências e internet de banda larga.

Propõe-se ainda a **criação de uma comissão intersecretarial no Governo do Estado, com a participação de representantes do setor privado, para identificação de mecanismos de incentivo ao teletrabalho para as empresas.**

TeteTrabalho - Fatores de Emissão e Consumo Equivalentes estado de São Paulo							
Poluente/Consumo		CO	HC	NOX	MP	CO2	Consumo
		g/km	g/km	g/km	g/km	g/km	l/km
Automóveis	Gasol	2,55	0,25	0,27	0,001	179	0,09
	Etanol	9,52	1,08	0,78	0,000	144	0,12
	Flex-Gasol	0,47	0,07	0,04	0,000	169	0,08
	Flex-Etanol	0,64	0,09	0,05	0,000	149	0,13
Comerciais Leves	Gasolina	1,80	0,18	0,19	0,001	196	0,10
	Etanol	9,26	1,07	0,79	0,000	146	0,12
	Flex-Gasol	0,43	0,06	0,04	0,000	187	0,09
	Flex-Etanol	0,67	0,09	0,05	0,000	162	0,14
	Diesel	0,42	1,88	0,43	0,094	294	0,11
Caminhões	Leves	0,62	3,62	0,20	0,149	351	0,13
	Médios	0,90	5,04	0,29	0,216	480	0,18
	Pesados	1,18	6,87	0,31	0,183	843	0,32
Ônibus	Urbano	1,83	10,66	0,54	0,354	1.161	0,43
	Rodoviário	1,39	8,13	0,41	0,270	882	0,33
Motocicletas	Gasol	4,77	0,69	0,13	0,009	50	0,03
	Flex-Gasol	0,75	0,15	0,05	0,004	51	0,03
	Flex-Etanol	0,63	0,16	0,07	0,004	30	0,03

#### 12.4. Treinamento e capacitação

Recomenda-se a elaboração e publicação de **manual de implantação passo-a-passo do teletrabalho e teleatividades nas empresas e de monitoramento das emissões e consumo evitados**. A publicação seria acompanhada de um **guia metodológico de referência para cálculo das emissões e consumo de combustível evitados com a supressão de viagens motorizadas, proporcionada pela adoção do teletrabalho e teleatividades nas empresas**. A partir do tipo e distância das viagens motorizadas evitadas com o teletrabalho e teleatividades, por meio do simples registro de parâmetros, como distância e frequência das viagens, tipo e ano do veículo e combustível utilizado, é possível, por meio contas simples, estimar a carga total de poluentes expressa em toneladas por ano que deixa de ser lançada na atmosfera. Como referência, a tabela acima apresenta fatores de emissão e de consumo médios da frota circulante em São Paulo, para cada tipo de veículo, que podem ser utilizados no cálculo das emissões e consumo evitados pela supressão de viagens. O material poderia ter um modelo de **questionário padrão** para o censo do teletrabalho nas empresas, bem como uma metodologia padrão para o censo dos empregados elegíveis para o teletrabalho nas empresas. Pode haver, ainda, o desenvolvimento, em parceria com agências de fomento de projetos ambientais, de estudo de prospecção dos benefícios obtidos com um programa abrangente de teletrabalho nas empresas do Governo Estadual, nos moldes do modelo *Telework Savings Calculator* (Telework Research Network, 2013). Com base no Livro Branco e no Manual do Teletrabalho e Teleatividades, pode-se criar um **programa de treinamento regular** para gestores e empregados entre os cursos regulares oferecidos pela Cetesb, visando ao controle da poluição, pela implantação de programas de teletrabalho e teleatividades nas empresas públicas e privadas. O treinamento também abrangeria a realização de programa de seminários de divulgação do teletrabalho entre os municípios paulistas e inclusão de programas formais de teletrabalho das agências das administrações municipais, como **critério de pontuação no Projeto Município Verde e Azul**.



### **12.5. Certificação de créditos de emissões reduzidas de teletrabalho**

Seriam elegíveis critérios de certificação de créditos de emissões reduzidas em programas consistentes de teletrabalho nas empresas, no âmbito do Decreto Estadual 52.469/07, complementado pelo Decreto Estadual 59.113/2013, que define a política de gerenciamento da qualidade do ar no Estado de São Paulo.

O Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) regulamentou na Resolução 418/2009 os **Planos de Controle da Poluição Veicular (PCPVs)** visando à redução da poluição local nas áreas urbanas. O PCPV paulista foi publicado em 9 de março de 2012. Ainda que esta primeira edição do PCPV apenas cite pontualmente o teletrabalho como uma das medidas passíveis de incentivo por parte do Governo do Estado para redução do número de viagens motorizadas. Em atualizações este poderia incorporar em suas uma descrição de política estadual de incentivo ao teletrabalho e teleatividades, bem como de uma política estadual mais ampla de incentivo à gestão da mobilidade corporativa, abrangendo as empresas do setor público e privado. O PCPV cita expressamente em capítulo específico o mecanismo de compensação de emissões por fontes móveis, conforme Decreto Estadual 52.469/07, complementado recentemente pelo Decreto Estadual 59.113/2013, que define a política de gerenciamento da qualidade do ar no Estado de São Paulo, aplicando modernos conceitos de saturação de poluentes atmosféricos e instruindo o licenciamento ambiental de fontes estacionárias (industriais) nas regiões saturadas do Estado. O objetivo dessa regulamentação é recuperar as bacias aéreas mais degradadas, e ao mesmo tempo, não impedir o desenvolvimento industrial. A compensação prevista no decreto possibilita a geração de créditos negociáveis no mercado, por meio da redução da emissão de poluentes auferida pela redução do número de viagens motorizadas, substituição de frotas por veículos mais modernos e mais limpos ou por modais

menos poluidores, com menor consumo de combustível. O Decreto 59.113/2013 foi também referendado pelo Conselho Estadual do Meio Ambiente (Consema), estabelecendo que:

*Além dos mecanismos de geração de créditos para as fontes fixas e móveis previstos neste decreto, serão consideradas, para efeito de geração de créditos de emissão, as medidas que, comprovadamente, resultem em reduções reais, mensuráveis e permanentes de emissão de poluentes para a atmosfera, sendo válidas as seguintes determinações:*

- 1. a validação dos créditos de emissão reduzida a que se refere o “caput” deste parágrafo estará condicionada à avaliação da metodologia empregada para o cálculo da redução de emissão e do respectivo fator de conversão de cada medida empregada;*
- 2. entende-se como fator de conversão, o fator de incerteza de cada metodologia de avaliação das reduções de emissões de poluentes;*
- 3. as reduções comprovadas, ocorridas no período de 3 (três) anos imediatamente anterior à data de aprovação deste decreto poderão ser convertidas em créditos de emissões.*

Como forma de estimular os programas de teletrabalho nas empresas públicas e privadas, a Cetesb poderá avaliar e certificar projetos de geração de créditos de emissões evitadas relativos a programas bem estruturados de teletrabalho. As empresas que instituírem um programa corporativo consistente de teletrabalho poderão assim adquirir e comercializar créditos de emissões evitadas. Nesse caso, a Cetesb pode definir fatores de conversão específicos para os programas de teletrabalho e critérios de rastreamento da efetividade desses programas. Dessa forma, a certificação de programas consolidados de teletrabalho por parte da Cetesb poderá conferir às empresas o merecido reconhecimento de sua contribuição com benefícios devidamente quantificados para a qualidade do ar nas regiões saturadas pela contaminação atmosférica. No âmbito da vitrine das políticas de Governança Corporativa, esse reconhecimento oficial por parte de um órgão com a credibilidade da Cetesb, pode constituir um importante componente adicional em seu projeto de sustentabilidade, a ser seguido por outras empresas que buscam reconhecimento público por dar ênfase a atividades sócio-ambientais.

Além disso, a **PEMC - Política Estadual de Mudanças Climáticas**, foi estabelecida pela Lei Estadual nº 13.798, de 9 de novembro de 2009 para combater o aquecimento global. A lei prevê a redução das emissões de CO<sub>2</sub> em 20% em 2020, em relação aos níveis de 2005. Essa ambiciosa meta do Estado de São Paulo implica a definição de estratégias diversificadas e ousadas para a limitação das emissões de CO<sub>2</sub>, por meio da “eficientização” da economia, conservação de energia, uso mais intenso de combustíveis renováveis e redução do consumo de energia fóssil em todos os setores da economia, em especial nos transportes. Uma vez que em São Paulo o desmatamento não é causa relevante de emissões e que há relativamente menos espaço na indústria para redução, os transportes, que respondem por cerca de 30% do total das emissões de CO<sub>2</sub>, surgem como o mais importante desafio da sociedade paulista no esforço de cumprimento das metas legais.



### **12.6. *Workshop sobre teletrabalho e Teleatividades na Secretaria do Meio Ambiente***

São listados a seguir alguns tópicos como sugestão preliminar para a definição da agenda de um Workshop Internacional sobre teletrabalho e Teleatividades a ser organizado pela Secretaria do Meio Ambiente (SMA) e Cetesb contendo os seguintes tópicos:

- a) Aspectos conceituais;
- b) Panorama da experiência internacional e nacional do teletrabalho
- c) Parâmetros ambientais e econômicos relacionados com o teletrabalho e teleatividades;
- d) Pesquisa de mobilidade corporativa e calculadora de emissões
- e) Estudos de caso
- f) Aspectos legais, contratos de teletrabalho e contencioso trabalhista relacionado;
- g) Aspectos comportamentais do teletrabalho;
- h) Etapas de implementação do teletrabalho nas empresas;
- i) Elenco de medidas regulatórias e programas governamentais para incentivo à ampliação do teletrabalho nas empresas públicas e privadas.
- j) Elenco de medidas de um programa de gestão de demanda por transportes no âmbito do PCPV e da PEMC.







### 13. Conclusões

O teletrabalho tem crescido notavelmente nos países desenvolvidos e também nos em desenvolvimento. As altas taxas de adesão se devem principalmente a alguns fatores conhecidos, como a popularização da tecnologia da informação e as pressões por redução de custos e aumento de produtividade nas empresas. A crise mundial da mobilidade das pessoas e da contaminação atmosférica nos centros urbanos também tem contribuído com as decisões de governos e empresas em aderir ao trabalho remoto.

Entretanto, há ainda resistências que, por enquanto, impedem um crescimento ainda maior na adesão das empresas ao trabalho a distância. Isso se deve a vários fatores, como o conservadorismo de gestores, aversão a riscos administrativos e a novos parâmetros para tarefas e produtividade, limitado conhecimento de novos recursos de informática e telecomunicações e outros. Outro fator que limita o alcance do teletrabalho é o mito de “ficar em casa sem trabalhar”, ou compartilhar tarefas profissionais, domésticas e familiares.

Essas resistências vêm sendo vencidas pela realidade. Os espaços de trabalho são caros, distantes e muitas vezes por demais rígidos. Há perda de competitividade perante concorrentes que praticam atividades remotas. Trabalhadores perdem seus postos para empresas mais leves e rápidas que praticam o *outsourcing*. Os limites ambientais impostos pela poluição e aquecimento global estão sendo incorporados nos acordos internacionais e legislações locais. Governos são insistentemente cobrados para prover serviços de qualidade, sem aumento de despesas. Parada no trânsito e em filas para o transporte coletivo, a população protesta contra a crise de mobilidade.

É bem sensato o argumento que o teletrabalho e todos os tipos de atividades remotas oferecem uma solução rápida, eficaz e de baixo custo para responder, ao menos parcialmente, a esses desafios. Os primeiros passos são equipamentos comprados em uma papelaria, uma identificação inteligente dos primeiros integrantes e um esforço para mudança de cultura.

Uma das soluções para a crise de mobilidade que enfrentamos é a proposta neste relatório: teletrabalho e atividades remotas congêneres. Além de apresentarem uma resposta à crise de mobilidade, possuem efeitos bastante positivos no sentido de reduzir a degradação ambiental, melhorar a saúde pública, diminuir a exclusão e mitigar diversos outros danos às estruturas familiares e sociais. Espera-se que este Relatório contribua para tais fins.

380 million



people will use live video  
calling regularly by 2015.

**Table 1** Direction of change in environmental impact due to telework.

CATEGORY	LITERATURE	CASE 1	CASE 2
Food	N/A	↓	↓
Residence	↑	↑	↑
Energy	↓	↓	↓*
Transportation	↑	↑	↑
Goods	N/A	↑	↑
Services	↑	↑	↑
Waste	↑	↑	↑
Total	↑ or ↓	N/A	↑

\*See text for explanation

## 14. Referências bibliográficas

Australian Government, s.d. What is Telework? Department of Broadband Communications and The Digital Economy, website: [http://www.telework.gov.au/what\\_is\\_telework](http://www.telework.gov.au/what_is_telework)

California Department of General Services, 2013. About Statewide Telework (Telecommuting), <http://www.dgs.ca.gov/dgs/ProgramsServices/telework.aspx>. Acesso em 30 de julho de 2013

Case study on Oracle at <http://www.sustel.org>.

Cathy Cole, TeleTrabalhoTeleworking: one answer to traffic problems, Puget Sound Business Journal, May 15, 2000. Online at [http://bizjournals.com/seattle/stories/2000/05/15/editorial2.html?t\\_printable2002](http://bizjournals.com/seattle/stories/2000/05/15/editorial2.html?t_printable2002).

CDGS, 2013. About Statewide Telework (Telecommuting). Website of California Department of General Services, 2013 - <http://www.dgs.ca.gov/dgs/ProgramsServices/TeleTrabalhoTelework.aspx>, acesso em 27.05.2013

China Daily, 2010. Newspaper article, China Daily, Chen Jialu C, 2010. Telecommuting to solve Hubei's carbon emissions problem. China Daily, , issued 09 Nov, .11.2010 - [http://www.chinadaily.com.cn/m/hubei/2010-11/09/content\\_11524498.htm](http://www.chinadaily.com.cn/m/hubei/2010-11/09/content_11524498.htm), acesso em 27.05.2013

Cooperative Extension Energy Program.

Donald D. Davis D and Karen A Polonko, October 2001. Executive Summary, TeleTrabalhoTelework in the United States: TeleTrabalhoTelework America Survey 2001. Online at <http://www.telecommute.org>

ECATT, 2013. Keeping a watch on the world of e-Work, <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/location/ecatt.htm>

Electronic Industries Alliance, Statement of Principles on Global Climate Change., 1998. ver Apêndice B in John Horrigan, Frances Irwin, and Elizabeth Cook, 1998.

Electronic Industries Alliance, Statement of Principles on Global Climate Change, 1998. See Appendix B in John Horrigan, Frances Irwin, and Elizabeth Cook, 1998. Taking a Byte Out of Carbon: Electronics

Energy Information Administration, U.S. Department of Energy, 1999.  
[http://www.eia.doe.gov/emeu/cbecs/detailed\\_tables\\_1999.html](http://www.eia.doe.gov/emeu/cbecs/detailed_tables_1999.html)

Environmental Charter for the North American Telecommunications Industry, February, 1999.

Executive Summary, Perspectives and Characteristics of Telecommuting: A National and Regional Comparison, Washington State Energy Office, 1998.  
<http://www.energy.wsu.edu/TeleTrabalhoTelework/perspect.htm>

Franco Montoro Fo. A (2013) O custo da (falta de) mobilidade urbana. Folha de São Paulo, 04 de agosto,  
<http://antp.org.br/website/noticias/show.asp?npgCode=E0343C64-3FA9-4B1C-811E-23EC380649F3>

FSP (2013). Empresas mostram como escapar das armadilhas do home office.  
<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1243346-empresas-mostram-como-escapar-das-armadilhas-do-home-office.shtml>

Getting Started. [www.att.com/TeleTrabalhoTelework/get\\_started/gs.intro.html](http://www.att.com/TeleTrabalhoTelework/get_started/gs.intro.html)

Getting Started. [www.att.com/TeleTrabalhoTelework/get\\_started/gs\\_intro.html](http://www.att.com/TeleTrabalhoTelework/get_started/gs_intro.html).,

Global Workplace Analytics and The Telework Research Network, s.d. Whitepapers, <http://www.globalworkplaceanalytics.com/whitepapers> . Acesso em 30 de julho de 2013

Global Workplace Analytics, 2013. Latest Telecommuting Statistics, Global Workplace Analytics website -  
<http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>, acesso em 27.05.2013

Gobierno de Colombia, 2012. Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo - El Libro blanco del teletrabajo en Colombia, version 2.0, 2012

Gobierno de Costa Rica, 2013. Decreto 37695, 2013. Diário Oficial, Decreto N° 37695-MP-MTSS da Presidência da República da Costa Rica e do Ministro do Trabalho e Seguridade Social -  
[http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/05/23/COMP\\_23\\_05\\_2013.html#\\_Toc356912909](http://www.gaceta.go.cr/pub/2013/05/23/COMP_23_05_2013.html#_Toc356912909), acesso em 27.05.2013

HP (2013) Case Study:Hewlett-Packard Company. Washington State University Energy and Commuter Challenge

H.R. 1722, 2010. TeleTrabalhoTelework Enhancement Act of 2010 (H.R. 1722) - <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>, acesso em 27.05.2013

Hanayama et al, 2010. Hanayama, Nobutane; Yamamoto Tatsuky; Sadahira Makoto - Department of Information Technology, Shobi University – Presentation: An analysis of the trend in studies in Japan TeleTrabalhoTelework Society – TeleTrabalhoTelework 2010 Argentina, 15th International ITA Workshop, Teletrabajo para el desarrollo sustentable – Buenos Aires, Argentina, 2010 - <http://TeleTrabalhoTelework2010.tic.org.ar/ponencias/hanayama.pdf>, acesso em 28.05.2013

Hartmann E (2002) Seminário sobre Teletrabalho. Mission, 29/01

How HP handles urgent SARS alert. At <http://www.globeandmail.com>, April 17, 2003.

Howarth , 2013. Teleworking should be available to the poor and underprivileged. The Australian, <http://www.infoxchange.net.au/telework-resources>

IBM, 2002. Intel used TeleTrabalhoTelework when an office in Hong Kong was quarantined. Remote Working in the Netcentric ; IBM Environment and Well-Being Progress Report 2002, p. 5.

Innovation for Climate Protection. Washington, D.C.: World Resources Institute.

Jala International, 2011. Global telework forecast, <http://www.jala.com/worldforecast.php>

John Horrigan, Frances Irwin, and Elizabeth Cook, 1998. Taking a Byte Out of Carbon: Electronics Innovation for Climate Protection. Washington, D.C.: World Resources Institute. p. 10.

Joseph Romm et al., December 1999. The Internet Economy and Global Warming, A Scenario of the Impact of E-Commerce on Energy and the Environment, The Center for Energy and Climate Solutions. pp. [www.coolcompanies.com](http://www.coolcompanies.com).

Keith L. Alexander kl, 2002., Videoconferencing Eliminates Many Routine Trips, The Washington Post, May 27

Lindau LA, 2013. Mobilidade Urbana. Embarq Brasil, <http://embarqbrasil.org/node/136>

Lister K,; Harnish T, 2011a. TeleTrabalho Research Network - Lister, Kate and Harnish, Tom, The State of TeleTrabalhoTelework in the U.S. - How Individuals, Business, and Government Benefit. Telework Research Network, <https://workfamily.sas.upenn.edu/wfrn-repo/object/mz7aj1hi7ky7ef3l>, 2011

Lister K; Harnish T, 2011b. Lister, Kate; Harnish, Tom - The Shifting Nature of Work in the UK. - Bottom Line Benefits of TeleTrabalhoTelework, <http://www.iabc.com/cwb/archive/2012/pdf/TheShiftingNatureofWorkintheUK.pdf> April 2011

Lobo, L, 2013. Home office *Home office* vale a pena! Revista Infra – Outsourcing and Workplace, <http://www.revistainfra.com.br/portal/imprime.asp?secao=3&codigo=13673&edicao=Edi%C3%A7%C3%A3o%20152> . Acesso em 17 de julho de 2013

Marianne Kobasuk McGee, Oct. 22, 2001, The Home Front, Information Week. John Corbett, Has

Marianne Kolbasuk McGee, Oct. 22, 2001, The Sept. 11 attacks put telecommuting on the front burner for some companies, Information Week.

Messenger, 2013. The strong case for working remotely. International Labour Organization, [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS\\_208067/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/comment-analysis/WCMS_208067/lang--en/index.htm) (acesso em 20.07.2013)

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2011. Plan pour le développement du télétravail dans les PME. Secrétaire D'Etat Charge du Commerce, de L'artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services, des Professions Liberales et de la Consommations – Communiqué de presse No 274, le 15 Novembre 2011 - Plan pour le développement du télétravail dans les PME, 2011

Ministry of Internal Affairs and Communications, 2013. Press release - National TeleTrabalhoTelework Seminar (Project for Nationwide TeleTrabalho Diffusion) to be Held, January 25, 2013 [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/eng/Releases/Telecommunications/130125\\_05.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/eng/Releases/Telecommunications/130125_05.html), acesso em 28.05.2013

Oregon, 2013. State Employee Telecommuting Program <http://www.nctr.usf.edu/clearinghouse/statestatutes.htm#OREE>

Organization: An AT&T Survey and White Paper in Co-operation with the Economist Intelligence Unit

Patricia L. Mokhtarian, 2003. Telecommunications and Travel: the Case for Complementarity. Journal of Industrial Ecology. Vol. 6, Issue 2. <http://mitpress.mit.edu/jie>

Patricia L. Mokhtarian, Ilan Salomon, and Sangho Choo, 2003. How Much Telecommuting is there? A Review of Measurement Issues and U.S. Data Sources, University of California Davis Travel Research Program 45. [www.its.ucdavis.edu/telecom](http://www.its.ucdavis.edu/telecom)

Pereira; SchanenIPEA, 2013. Pereira, Rafael Henrique Moraes; Schwanen, Tim - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA – Tempo de

deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009): Diferenças entre Regiões Metropolitanas, Níveis de Renda e Sexo, Brasil. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2013

Prime Minister of Australia, 2012. Press Office, Transcript of Opening Remarks and Question & Answer Session with TeleTrabalhoTelework Congress 2012, <http://www.pm.gov.au/press-office/transcript-opening-remarks-and-question-answer-session-TeleTrabalhoTelework-congress-2012>, acesso em 28.05.2013

Rick Kunkle, April 2000. Perspectives on Successful TeleTrabalhoTelework Initiatives. Washington State University

Robert Half , 2013. Coordenar equipe remota é desafio do home-office no Brasil. <http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rh-br/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=bb3bb0c2d0c4b310VgnVCM100000180af90aRCRD&vgnnextchannel=155ac1e7a6999110VgnVCM1000003041fd0aRCRD> (acesso em 17 de julho de 2013)

Roitz J et al, 2003. oseph; allenby, Braden; atkyns, Robert; BINNY Nanavati . Organizing Around Networks, Not Buildings: 2002/2003 AT&T Employee TeleTrabalhoTelework Research Results. <http://www.att.com/tTeleTrabalhoelework>.

Sangho Choo, Patricia L. Mokhtarian, and Ilan Salomon, 2002, Does Telecommuting Reduce Vehicle Miles Traveled? An Aggregate Time Series Analysis for the U.S.. University of California Davis, Travel Research Program 44. Submitted to the Energy Journal. <http://www.its.ucdavis.edu/telecom>

September 11th Changed the Face of America? [www.TeleTrabalhoTeleworkcollaborative.com/Files/911.htm](http://www.TeleTrabalhoTeleworkcollaborative.com/Files/911.htm).

Silva A, 2013. Cresce a adesão das empresas ao modelo de home office *home office*. Canal RH Mobile, <http://www.canalrh.com.br/mobile/artigo.asp?o={9DFD2DAA-F685-48FF-8A72-6615B4F9F646}&a=4> . Acesso em 30 de julho de 2013)

Taking a Byte Out of Carbon: Electronics Innovation for Climate Protection. Washington, D.C.: World Resources Institute. Business Week, Dec 6, 1999, p. 6

The Economist, 2013. The future of telecommuting. March 2nd, <http://www.economist.com/news/business/21572804-technology-allows-millions-people-work-home-big-tech-firm-trying-stop> . Acesso em 17 de julho de 2013

U.S. EPA, National Air Quality 2001: Status and Trends. <http://www.epa.gov/air/aqtrends01/sixpoll.html>

UK Government, 2013. Guide to Flexible Working, [www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG\\_10029491](http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG_10029491), acesso em 28.05.2013

UNICE, 2006. Implementation of the European Framework Agreement on TeleTrabalhoTelework

Unit, AT&T Point of View, July 14, 2003.

University of South Florida, 2010. State Statutes Citing Telecommuting, <http://www.nctr.usf.edu/clearinghouse/statestatutes.htm#OREE> . Acesso em 30 de julho de 2013

Working Anywhere, Case Study—The Royal Bank of Scotland. Online at <http://www.ukonline.org>.



## 15. Anexos

### **Anexo 1. Resolução SMA 24, de 10 de abril de 2013**

Sexta-feira, 12 de abril de 2013 Diário Oficial Poder Executivo - Seção I São Paulo, 123 (68) – 37

Resolução SMA-24, de 10-4-2013

Dispõe sobre a criação de Grupo de Trabalho para estudar estratégias de gestão de mobilidade, via teletrabalho e teleatividades, no Estado de São Paulo.

O Secretário de Estado do Meio Ambiente, no uso de suas atribuições legais, e

Considerando as diretrizes da Política Estadual de Mudanças Climáticas - PEMC (Lei Estadual nº 13.798, de 09 de novembro de 2009, e Decreto nº 55.947, de 24 de junho de 2010), em especial as disposições sobre transporte sustentável;

Considerando a necessidade de alternativas estratégicas aos problemas de mobilidade e poluição, notadamente as previstas pelo Plano de Controle de Poluição Veicular – PCPV (Resoluções CONAMA 418/2009 e CONAMA 426/2010);

Considerando a Lei Federal nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho ao equiparar o trabalho realizado no estabelecimento do empregador com os realizados a distância;

Considerando as boas práticas já existentes nesse ramo, no Brasil e no mundo, e

Considerando os desafios regulatórios e institucionais para a implementação do trabalho e atividades remotas,

**RESOLVE:**

Artigo 1º - Fica criado um Grupo de Trabalho com objetivo de analisar, dentro do campo funcional da Secretaria de Estado do Meio Ambiente, formas de fomentar estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no Estado de São Paulo.

Artigo 2º - O referido Grupo de Trabalho será constituído pelos seguintes representantes da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB:

I- Oswaldo dos Santos Lucon, portador do RG nº 14.009.805-7, da Assessoria de Mudanças Climáticas da Secretaria de Estado do Meio Ambiente;

II- Virgínia Dorazio, portadora do RG nº 7.161.100, da Assessoria de Mudanças Climáticas da Secretaria de Estado do Meio Ambiente;

III- Sergio Meirelles Carvalho, portador do RG nº 23.206.943-8, da Diretoria de Gestão Corporativa da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB;

IV- Carlos Roberto dos Santos, portador do RG nº 18.756.249, da Diretoria de Engenharia e Qualidade Ambiental da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB.

Parágrafo único - Fica facultada a consulta aos demais órgãos e entidades públicas ou privadas que detenham conhecimento sobre o objeto de estudo do Grupo de Trabalho.

Artigo 3º - O Grupo de Trabalho, em até 60 (sessenta) dias de sua constituição, deverá apresentar um relatório de base, bem como a programação de um evento sobre o tema.

Artigo 4º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

(Processo SMA nº 2.846/2013)

## **Anexo 2. Diretoria de de Gestão Corporativa da CETESB (A) - íntegra da contribuição**

### **Teletrabalho e Teleatividade**

#### **Definições:**

##### **O que é Teletrabalho?**

É todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele), ou seja, fora do local tradicional do Trabalho (escritório da empresa), com a utilização de tecnologia da informação e de comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa, celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagens ou sons relacionados a atividade laboral.

##### **Teletrabalho é o mesmo que Home Office?**

Geralmente sim, mas não necessariamente. O trabalho à distância não determina o local específico para trabalhar, isso é definido de acordo com as características das atividades desenvolvidas pelo trabalhador e das necessidades da empresa. O teletrabalho pode ser desenvolvido no domicílio do trabalhador, em escritórios descentralizados da própria empresa, em áreas gratuitas ou pagas de utilização de computadores e acessos a internet (telecentros, cybercafés, bibliotecas, centros de convivência, etc.), das salas de espera ou mesmo do escritório de clientes – (quando o atendimento aos clientes e fechamento de pedidos é feito on-line), bem como saguões de aeroportos e rodoviárias, automóveis e outros veículos de transporte – quando o trabalhador encontra-se viajando a serviço, ou mesmo viajando por razões pessoais.

##### **Presença do empregado na empresa**

Há empresas nas quais os trabalhadores trabalham dois dias na sede, em estações usadas por quem estiver lá, e três dias em casa, ou vice-versa. Há todo tipo de arranjo. No Brasil o teletrabalho é mais utilizado nas empresas que contratam consultores para trabalhos pontuais ou projetos com tempo e finalidades bem definidas.

## Legislação Correlata

### LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011.

Altera o art. 6º da Consolidação das Leis Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar efeitos jurídicos da subordinação exercida | meios telemáticos e informatizados à exercida | meios pessoais e diretos.

**A PRESIDENTA DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.” (NR)

Art. 2º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de dezembro de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

DILMA ROUSSEFF

*Paulo Roberto do Santos Pinto*

## Vantagens do Teletrabalho

### Ganho Ambiental:

- Melhoria na qualidade do meio ambiente, uma vez que há a redução da emissão de CO2 produzida por carros e diminuição do tráfego nas ruas.

#### Benefícios gerados às empresas:

- Redução de gastos com consumo de energia, economia de espaços, redução de gastos com a manutenção do local de trabalho e infraestrutura;
- Redução do absenteísmo;
- Contenção de propagação de doenças no ambiente de trabalho (gripes, viroses e etc...);
- Não há descontinuidade dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos em casos de desastres, emergências, greves e etc.;

#### Benefícios gerados aos empregados:

- Maior disponibilidade de tempo para seus familiares;
- Racionalização das atividades profissionais;
- Redução de gastos com transporte, alimentação e perda de tempo nos seus deslocamentos, notadamente nos grandes centros urbanos;
- Maior inclusão de trabalhadores portadores de deficiências físicas e mentais.

#### **Desvantagens do Teletrabalho**

- O teletrabalho pode representar um perigo considerável quanto à segurança dos dados da empresa. Não é possível o empregador resguardar quem terá acesso ao monitor que esteja no local onde está situado o trabalhador. Isso poderá representar um acesso não autorizado a segredos técnicos, comerciais e industriais do empregador. Coloca dados confidenciais em risco.
- Redução da troca de informações e experiências entre colegas de trabalho, com prejuízo de novas oportunidades profissionais e sentimento de alienação do empregado.
- Dificuldade de adaptação é um dos grandes empecilhos para a disseminação do teletrabalho no país. Muitos profissionais apreciam o ritual de sair de casa e só se sentem verdadeiramente integrados a uma corporação quando compartilham o ambiente com colegas.
- Maior dificuldade de integração dos empregados no grupo dos demais trabalhadores, bem como sua participação em atividades sindicais e coletivas.
- Descontrole das despesas pessoais (do lar) com os custos adicionais gerados pelo teletrabalho (dependendo do acordo firmado com a empresa);
- Problemas com ambiente inadequado para a realização do trabalho pode acarretar prejuízos à saúde do trabalhador (iluminação, ruídos, ergonomia);
- Gestão de pessoas fora do ambiente de trabalho gera dificuldade à gerência no que tange ao controle e acompanhamento das atribuições desses empregados, com maiores possibilidades de passivos trabalhistas;

- Prejuízos à vida privada e familiar do empregado, bem como eventuais situações de cansaço e esgotamento daqueles que apresentam dificuldade em delimitar o período de trabalho e o tempo livre, por estarem constantemente “conectados” com o empregador;

**As atividades mais propensas** a serem atualmente desenvolvidas através do teletrabalho, são principalmente as que não integram a atividade principal da empresa, sendo realizadas sob demanda, sempre com foco em metas e não no tempo que estes despendem na realização das tarefas, a saber:

- Programação de computadores
- Consultorias
- Tradução e revisão
- Processamento de textos
- Jornalismo
- Publicidade e Marketing
- Força de vendas
- Tele vendas de bens e serviços
- Reservas e vendas de bilhetes
- Digitação
- Call center / contact center

#### **Experiências/posições de empresas no Brasil sobre o teletrabalho:**

##### **TICKET**

Para toda área de vendas – O empregado trabalha em casa alguns dias da semana. Argumentam que o resultado gerou economia de R\$ 3,5 milhões – “o colaborador tem mais mobilidade, consegue planejar melhor suas visitas e dedicar mais energia a cada cliente ao invés de ser tomado por atividades administrativas de um escritório ou de perder tempo no trânsito para se locomover até a empresa, entre outras coisas”.

Para que a adoção do modelo fosse possível a empresa criou uma célula de apoio aos profissionais exclusiva para atendimento àqueles que trabalham em casa.

##### **GOOGLE**

Ironicamente, um exemplo de resistência ao trabalho remoto vem justamente do Google, um dos símbolos da evolução tecnológica e empregador dos sonhos para nove entre dez jovens da

chamada geração Y. Com cerca de 300 funcionários no Brasil, a empresa não tem iniciativa de teletrabalho e não incentiva a prática. "Consideramos que trabalhar em casa é uma alternativa que só deve ser usada em casos de extrema necessidade e por tempo limitado", avalia a diretora de RH para a América Latina, Mônica Santos.

Na opinião dela, o convívio é muito importante para que as pessoas se mantenham motivadas e vibrantes e isso tem reflexos diretos no resultado do trabalho. A saída encontrada pela empresa foi tornar o escritório mais atraente para os jovens profissionais. (FONTE – Valor Econômico)

## **VOLVO**

A Volvo, fabricante de carrocerias de caminhões e ônibus sediada em Curitiba, chegou a ensaiar um programa oficial de escritórios domésticos para algumas funções. Desistiu da ideia, contudo, há três anos, depois que as primeiras tentativas não foram bem-sucedidas. "Algumas pessoas se surpreenderam ao perceber que a experiência não foi tão satisfatória e produtiva quanto elas imaginavam", descreve o diretor de recursos humanos e assuntos corporativos, Carlos Morassutti. Hoje, a empresa abre exceções para casos como funcionárias com filhos pequenos, mas não incentiva a prática. (FONTE – Valor Econômico)

## **METRO- SP**

Iniciativa foi no início de 2012.

Escopo: Lógica de economia de escala, economia de espaço, melhor qualidade de vida.

Atividades envolvidas no Tele trabalho – Perfil mais intelectual – compromisso com horário e compromisso com produção.

Grupo piloto: 05 membros

1 –Administrativo/RH - Elaboração de Instrumentos Normativos

2 – Advogado – Elaboração de Pareceres

3 – Analista de Dados de Planejamento de Transportes – Análise e avaliação de gráficos

4 – Financeiro – planejamento financeiro – retornou para a Cia. para assumir uma posição de Chefia

5 – Elaboração de Contratos / Análise de contratos.

Critérios pré-estabelecidos:

- Os empregados comparecem pelo menos uma vez por semana na Cia.
- Grupo “escolhido a dedo”, faixa etária acima de 50 anos e bastante tempo de casa
- O contrato de trabalho foi aditado e não podem receber horas extras (só em casos excepcionais, mediante a prévia autorização)
- Os benefícios foram mantidos
- Recebem computador, web cam, telefone celular e o METRO subsidia um % na conta de telefone e na conta da internet da residência do empregado.

### **Conclusão:**

Diante do quanto relatado, em linhas gerais o teletrabalho pode ser uma alternativa interessante para alguns setores da economia, além de representar ganho ambiental ao gerar em tese uma diminuição no número de deslocamentos de carro, isto porque em algumas atividades, como a de vendas, o uso do carro do vendedor será praticamente o mesmo.

Contudo, em virtude do pequeno número de atividades que a nosso ver poderiam ser implementadas através do teletrabalho, entendemos que a maioria das empresas tende a não apostar em tal possibilidade, tendo em vista ainda a necessidade da empresa se preocupar também com a estrutura do escritório doméstico na casa de cada trabalhador, fato que causaria gastos enormes para qualquer empreendedor, pois seria necessário fornecer o mobiliário adequado, treinar e conscientizar o empregado sobre a forma correta de usar os equipamentos, pensar na segurança dos dados empresariais, bem como no controle de horas do funcionário, no intuito de prevenir passivos trabalhistas futuros.



### **Anexo 3. Diretoria de Engenharia e Qualidade Ambiental da CETESB (E) - íntegra da contribuição**

*Nota: juntamente foi enviado o relatório do Institute of Leadership & Management (2013) Flexible working: Goodbye nine to five, London ILM, [https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Documents/Information%20for%20centres/Research\\_flexibleworking\\_march2013%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Documents/Information%20for%20centres/Research_flexibleworking_march2013%20pdf.ashx)*

#### **RELATÓRIO TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (TÍTULO PROVISÓRIO)**

1.

#### **2. OBJETIVOS**

a.

#### **b. JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO**

De acordo com o Plano de Controle da Poluição Veicular – PCPV-SP, versão 2011-2013,

Alcançar os objetivos propostos nas ações listadas no PCPV dependerá também da adoção de uma série de medidas de intervenção urbana e no setor de transporte das grandes cidades que incentivem a substituição do transporte individual motorizado (automóvel e motocicleta), entre elas o incentivo a redução do número de deslocamentos.

A redução do número de viagens promove efetiva redução nas emissões e no consumo de energia, diretamente pela não utilização do meio de transporte, seja individual ou coletivo, e indiretamente pela redução de congestionamentos. Possibilita ganhos com a redução da pressão por investimentos em infraestrutura, melhoria da qualidade de vida devido à redução do desperdício de tempo nas viagens e maior integração social com a utilização de serviços locais. Exemplos de ações são programas que incentivam o adensamento das regiões onde já estão disponíveis instalações urbanas como creches, escolas, serviços de saúde e empregos e o desenvolvimento de novas centralidades (bairros que reúnem emprego, moradia e serviço público). Um dado relevante da Pesquisa Origem e Destino 2007 da Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô, que encoraja programas como estes é que a principal motivação para a realização de viagens a pé é a proximidade do destino. Outras medidas que permitem a redução de viagens são o teletrabalho e o comércio eletrônico, nos quais a realização de tarefas e a aquisição de produtos ou serviços se dão a partir da residência, de áreas públicas ou escritórios descentralizados e sem a necessidade de deslocamentos. Estas medidas dependem fundamentalmente da melhoria da infraestrutura e dos serviços de comunicação (acesso a internet, telefonia fixa e móvel) (PCPV, 2012)

#### **3. DEFINIÇÕES**

Tele trabalho: alternativa de trabalho flexível, na qual os empregados passam a realizar suas atividades profissionais, antes exercidas em um único local, em locais

diversos tais como residências ou em áreas intermediárias entre a residência e a empresa.

Escritório em casa: abrange o espaço de trabalho, computadores, telefone e móveis adequados ao exercício da atividade profissional, sempre aliados aos princípios da ergonomia.

Virtual: vocábulo que se refere a algum dado ou informação manipulada fora do mundo físico, em circuitos elétricos de um dispositivo eletrônico de processamento de dados ou de comunicação dos mesmos.

#### **4. EXPERIENCIA**

#### **5. ASPECTOS**

Do ponto de vista ambiental o teletrabalho é uma forma de se diminuir o deslocamento de trabalhadores que utilizam veículos e, portanto, a emissão de poluentes. Isso pode gerar uma diminuição direta da emissão total e uma indireta devido à possível diminuição de congestionamentos. Além das emissões de poluentes locais regulamentados, o teletrabalho pode levar a uma diminuição no consumo de combustíveis fósseis como gasolina e óleo diesel, levando a uma menor emissão de gases de efeito estufa, notadamente o CO<sub>2</sub>.

É preciso criar ferramentas simples de quantificação e controle para se contabilizar de forma adequada esse ganho.

É preciso ter em mente que, embora as viagens relacionadas ao trabalho possam diminuir as viagens não relacionadas ao trabalho podem aumentar, devido ao maior tempo livre do trabalhador e à flexibilidade de horários (USEPA, 1998).

As ferramentas de controle e acompanhamento das atividades do teletrabalhador devem contabilizar o abatimento da emissão evitada tendo por base o meio de transporte que o trabalhador utilizaria caso estivesse se deslocando para a sede da empresa. Os maiores ganhos virão se o trabalhador utiliza cotidianamente um veículo próprio para se deslocar, diminuindo caso utilize meios de transporte público ou faça os deslocamentos a pé ou de bicicleta. É claro que o simples fato de não haver ganho ambiental direto ou de esse ganho ser de pequena monta não inviabiliza a forma de teletrabalho pois há muitos outros aspectos a serem considerados tais como o impacto da qualidade de vida, na saúde e na produtividade do trabalhador.

#### **6. OPORTUNIDADES E BARREIRAS IDENTIFICADAS**

#### **7. MÉTRICA**

##### **a. INDICADORES**

É preciso um estudo detalhado para a quantificação dos custos e benefícios de um programa de teletrabalho. De acordo com USEPA (1998), os custos incluem:

- equipamentos,
- treinamento,
- comunicação,
- mobiliário

- seguro
- administração do programa

É preciso avaliar se alguns custos serão bancados pelo trabalhador ou se todos eles devem ser custeados pelo empregador.

Os benefícios para a empresa decorrentes do teletrabalho podem incluir:

- menor afastamento do trabalho por motivo de saúde
- menor rotatividade
- economia de espaço
- aumento da produtividade

## **8. POLITICAS E ESTRATEGIAS PROPOSTAS**

Uma vez criado um programa piloto que inclua um pequeno número de trabalhadores, e após a avaliação detalhada deste e caso tenha sido considerado adequado, pode-se então estabelecer os critérios para estender o programa para os demais trabalhadores considerados elegíveis. A opção do teletrabalho deve ser sempre voluntária. Não pode haver obrigatoriedade por parte da empresa e ambas as partes devem ser livres para encerrar essa forma de trabalho a qualquer tempo. Outros aspectos, de acordo com EPA (1998) são:

- O desempenho do trabalhador deve ser continuamente monitorado e mensurado.
- Devem ser tomadas providências para garantir a segurança dos dados manipulados pelo trabalhador à distância.
- Deve ser combinado entre a empresa e o trabalhador a forma de uso e de manutenção dos equipamentos utilizados (computador próprio ou da empresa).
- A empresa deve arcar com os custos de telefonia e banda larga, ao menos em parte.
- Deve ser analisada a necessidade de um aditivo ao contrato de trabalho do empregado, ou outra forma jurídica de acordo formal entre as partes.

## **9. PROXIMOS PASSOS**

### **a. ESTRUTURA DE UM EVENTO**

Na elaboração de um evento inicial, seria útil o convite a especialistas de empresas nacionais que já adotaram alguma forma de teletrabalho, seja em programas piloto, seja de forma definitiva. A troca de experiências seria de grande ajuda na elaboração de um possível programa piloto para o Sistema de Meio ambiente do Estado de São Paulo. As empresas listadas abaixo (SILVA, 2004) tem experiência acumulada no assunto e poderiam ser convidadas:

- Banco do Brasil
- Kodak do Brasil

- SAP do Brasil
- HP do Brasil
- IBM

Temos conhecimento também da implantação, recentemente, de um programa piloto no Metrô de São Paulo. A viabilidade de adoção do regime de trabalho na modalidade teletrabalho e uma proposta de implantação de Projeto Piloto deveriam contemplar:

- As normas legais e regulamentares que disciplinam as relações funcionais, os regimes de trabalho e os controles necessários;
- Levantamento e consolidação de dados e informações disponíveis de programas empresariais de teletrabalho existentes;
- A viabilidade operacional e técnica;
- Os benefícios e os prejuízos à missão da empresa, às relações funcionais e à qualidade de vida dos funcionários eventualmente selecionados;
- Os benefícios ambientais diretos em termos de emissões evitadas, tanto de poluentes quanto de gases de efeito estufa;
- As potenciais atividades, áreas, funções ou profissionais que poderão aderir ao regime de teletrabalho.

## REFERENCIAS

SILVA, R. T. O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho. Dissertação de mestrado da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. disponível em <http://www.teses.usp.br>

PCPV. Plano de Controle da Poluição Veicular. CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.cetesb.sp.gov.br>

USEPA. United States Environmental Protection Agency. Transportation control measures: telecommuting. EPA420-S-98-011. 1998. Disponível em <http://www.epa.gov/oms/stateresources/rellinks/docs/S98011.pdf>

## PESQUISADAS

### A PESQUISAR

1. <http://www.telework.gov/>
2. <http://www.epa.gov/oms/stateresources/rellinks/docs/S98011.pdf>
3. [http://voices.washingtonpost.com/federal-eye/2011/02/report\\_less\\_than\\_6\\_percent\\_of.html](http://voices.washingtonpost.com/federal-eye/2011/02/report_less_than_6_percent_of.html)
4. [http://voices.washingtonpost.com/federal-eye/2010/11/post\\_15.html](http://voices.washingtonpost.com/federal-eye/2010/11/post_15.html)
5. <http://www.dgs.ca.gov/dgs/ProgramsServices/telework.aspx>
6. <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,novas-regras-do-teletrabalho-,845591,0.htm>
7. <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,home-office-uma-tendencia-irreversivel,1015824,0.htm>

# Flexible working: Goodbye nine to five



Flexible working: Goodbye nine to five

## Methodology

In our previous research (*Ambition and gender at work*, and *Warmer in banking*), ILM identified flexible working as critical in enabling talented women managers to overcome the challenges of balancing their personal and work life. We also identified a significant generational shift in attitudes to working amongst younger employees (in *Great expectations: managing generation Y*), which included an expectation of greater flexibility in how, when and where they worked. This previous research inspired our decision to explore flexible working in more detail.

For the purposes of this research, we defined flexible working as allowing employees flexibility on how long, where, when and (to some extent) how they work. This encompasses:

- Flexible hours
- Offsite working
- Time off in lieu
- Compressed weeks (a standard week's work in less than five days)
- Job sharing
- Part-time working
- Variable part-time (mixing full- and part-time) working

In exploring flexible working, we set out to discover:

- 1 The availability and take-up of flexible working, plus any barriers to flexible working
- 2 Whether the different types of flexible working are available to all employees or in different types of organisations
- 3 The attitudes of managers towards those who work flexibly
- 4 Any anxieties that managers may have about managing people who are working flexibly
- 5 Any link between the attitudes of managers towards flexible working and their skills in managing it
- 6 The effect, if any, that flexible working has on the way that performance is assessed

The fieldwork for the survey took place in December 2012, with 1,026 practising managers taking part, drawn from ILM's membership.

The sample was broadly representative of the UK manager population in terms of age and ethnicity, and in the level of seniority and sector of employment. There was some over-representation of female respondents and of those working in the public sector, but this variation has been allowed for in presenting the findings; in practice it has not had any significant impact on the research or its conclusions. Where a difference between any of the responses is reported, these differences are statistically significant at the 95% level of confidence.

To reduce potential bias, where respondents were asked to rate different aspects of flexible working, the options available were randomised in presentation to each respondent to prevent the order affecting responses.

All respondents took part anonymously, but they were offered the opportunity to enter into a prize draw as an incentive to take part and were also asked if they were willing to be interviewed for case studies. The research was conducted in line with the Market Research Society (MRS) Code of Conduct.

To cite this document: Institute of Leadership & Management (2013) *Flexible working: Goodbye nine to five*. London: ILM

## About ILM

The Institute of Leadership & Management (ILM) is the UK's largest management development organisation. We are passionate about good leadership and management, and its power to drive positive performance and wider economic prosperity.

We are committed to raising awareness and understanding of great leadership and management practice through an intensive programme of independent research. This helps us to maintain a clear picture of what great leadership and management looks like, and how best to deliver it.

We offer a broad range of industry-leading qualifications, training and member services to develop a huge diversity of all levels, from first-line managers to CEOs. Last year, our network of over 2,000 expert learning providers helped more than 100,000 people to enhance their leadership and management capability with an ILM qualification. Currently, over 25,000 managers enjoy increased professional recognition and support through ILM membership.

As part of the City & Guilds group, we operate internationally, improving leadership and management capability and performance across all sectors.

[www.il-m.com](http://www.il-m.com)

For more information contact **Smita Chakma**  
T +44 (0)20 294 2054  
E [smita.chakma@ilm.com](mailto:smita.chakma@ilm.com)

Institute of Leadership & Management  
1 Gill Street  
London EC1A 9DD

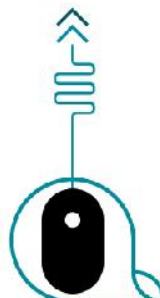
[www.il-m.com](http://www.il-m.com)

The Institute of Leadership & Management is a company limited by guarantee (Reg No 00472028) with registered office at 1 Gill Street, London EC1A 9DD. Registered in England (Reg No 248 7727) and in Scotland (Reg No SC2009042).

Published by the Institute of Leadership & Management

© Copyright ILM

ILM/13/01/0253



## Executive summary

Almost all (94%) UK organisations now offer staff some form of flexible working and 73% of managers say their organisation is largely supportive of it. In fact, flexible working is now standard practice in half (50%) of the companies surveyed, with four in five managers saying they had taken advantage of flexible working at some point in the past four years.

For the first time, the gender balance in flexible working is beginning to even out. As many men are working flexible hours (60%) and from home (56%) as women (61% and 56% respectively), showing a real and practical shift towards flexible working for all. The only differences remaining are in those working in job share or part-time roles, but here men are quickly catching up with their female colleagues – 38% of managers said male members of their team worked part-time, and 13% had men working in job share roles.

Attitudes are changing too: 82% of managers think that flexible working is beneficial to their business, reporting improvements in productivity, commitment and retention of staff, while 62% think it helps organisations better respond to customer need. Those with experience of flexible working are the most positive, particularly CEOs, who are both most likely to think it benefits their organisation (93%) and to have recently worked flexibly themselves (88%).

However, not all managers are positive about working flexibly. Those with no experience of this working style are more negative about its effects, with 27% of this group saying it wouldn't benefit their business at all. These cultural barriers are small, but significant. A third (31%) of respondents have heard colleagues make derogatory comments about those working flexibly, and 27% think flexible working is inappropriate for managers. One in five think the decision to work flexibly would be 'career limiting' in their organisation, indicating an ongoing undercurrent of negative opinion around flexible working.

Over half (51%) of managers are also concerned about the prospect of shared parental leave disrupting workplaces and, until the practicalities of these changes are clear, these fears are likely to linger.

Managers are clear about the skills they need to lead a flexible workforce. Being a strong communicator (88%) with the ability to give clear instruction (87%) is absolutely vital. Managers identify that flexible leaders need to be effective at planning (87%), and performance management and target setting (83%). These skills are very closely aligned with those ILM identified in its 'Talent Pipeline' research. Organisations seeking to develop managers capable of leading flexible teams should continue to focus on these core management skills, which become even more important when leading teams working flexibly.

Managers also identified the skills and characteristics needed in order for employees to work flexibly. The ability to manage their own workload and produce results is seen as essential, with good time management (93%) the most important factor when deciding if employees should work flexibly. Being a trustworthy member of the team (92%) and being committed to the team and organisational goals (91%) are also seen as must-have attributes for flexible workers.

<sup>1</sup> The leadership and management talent pipeline, Institute of Leadership & Management, 2012

# 73% 82%

of managers say that their organisation and colleagues are supportive of flexible working

of managers think flexible working benefits their business

For all the progress made so far there are opportunities for organisations to take flexible working even further.

#### **Model the way**

We know that experience breeds positivity, so organisations battling negative attitudes should try out flexible working in a controlled way, monitor the effects and, if positive, roll these programmes out more widely. Research indicates that flexible working increases, rather than decreases, productivity and wellbeing. If organisations try it, they might well find that they like it.

#### **Communicate clearly**

Negative attitudes towards flexible workers are often prompted by a sense of unfairness and poor communication from senior management on policy. Employers need to recognise that flexible working is happening in their organisation, whether informally or formally, and establish clear policies and criteria for acceptance of both types. Openness and honesty about these flexible working policies can alleviate worries and uncertainty, bringing to light the opportunities it provides for both employers and employees.

#### **Develop core skills**

Great managers are great managers, and the core skills needed to lead flexible teams are the very same skills managers require to work and lead effectively in any environment. Strong communication skills, the ability to plan workloads effectively and clear goal-setting are all essential when teams are working flexible patterns. By focusing on developing this essential set of skills in their managers, organisations can ensure they are well equipped to meet the needs of a flexible workforce and get the best out of their flexible teams.

#### **Manage on performance**

The increase in flexible working goes hand in hand with the realisation that management focus on productivity and performance is much more important than counting hours in the office. Managers who evaluate success through what has been achieved and, crucially, who share those achievements and successes with their colleagues across the business, will help to proactively raise awareness of the mutual benefits of flexible working.

#### **Think differently**

Not all jobs will naturally fit into the five days a week, eight hours a day model. At job creation and recruitment stages, HR departments should feel enabled to create roles that reflect the work those jobs entail. Structuring roles in this way will allow employers to target a fast-growing part-time talent pool. The steady increase, particularly among male employees, in people working part-time and in job shares, indicates that the desire for this work is there – organisations just need to develop the roles and the talent will follow.

#### **Anexo 4. Projeto de Lei do Senado nº254, de 2013**

Modifica a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para dispor sobre a relação de emprego em regime de teletrabalho.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º Dê-se ao parágrafo único do art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a seguinte redação:

“Art. 6º .....

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio, observado o disposto na Seção XIII-A do Capítulo I do Título III desta Consolidação” (NR).

Art. 2º Acrescente-se ao Capítulo I do Título III desta Consolidação a seguinte Seção XIII-A:

“Título III

DAS NORMAS ESPECIAIS DE TUTELA DO TRABALHO

Capítulo I

DAS DISPOSIÇÕES ESPECIAIS SOBRE DURAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

.....

Seção XIII-A

DO SERVIÇO EM REGIME DE TELETRABALHO

Art. 350-A Considera-se serviço em regime de teletrabalho a relação de emprego, na qual o empregado desempenha regularmente suas funções, no todo ou em parte, em local alheio a estabelecimento do empregador, utilizando-se, para tanto, de recursos de informática e de telecomunicações.



§ 1º O disposto no caput não compreende o trabalho que, em virtude de sua natureza, possui caráter eminentemente externo, e que, em razão disso, seja desempenhado fora de estabelecimento do empregador, mesmo que com a utilização de recursos de informática e de telecomunicações.

§ 2º Ao empregado em regime de teletrabalho são aplicáveis, no que for omissa esta Seção, as disposições legais aplicáveis ao contrato de trabalho em geral.

Art. 350-B A contratação em regime de teletrabalho deve constar expressamente do contrato de trabalho, que deverá dispor sobre:

I – a natureza do serviço prestado;

II – a jornada de trabalho a ser cumprida pelo empregado;

III – proporção da jornada a ser cumprida em estabelecimento do empregador, se o caso;

IV – locais de prestação do trabalho, se definidos;

V – equipamentos utilizados e seu regime de utilização;

VI – estabelecimento do empregador ao qual o trabalhador esteja funcionalmente vinculado;

VII – meios e periodicidade de contato entre trabalhador e empregador.

§ 1º É permitida, a qualquer momento, a conversão de contrato de trabalho regular em contrato em regime de teletrabalho, e vice-versa, mediante anuência expressa do empregado, por meio de instrumento específico adstrito ao contrato de trabalho, nos termos do caput.

§ 2º A contratação em regime de teletrabalho e a conversão de contrato devem ser anotadas na Carteira de Trabalho e Previdência Social.

§ 3º A recusa do empregado em aceitar a adoção de regime de teletrabalho não constitui causa para a rescisão de contrato de trabalho.

Art. 350-C O instrumento jurídico que estabelecer regime de teletrabalho deve indicar a jornada a ser cumprida pelo empregado, sendo lícita a adoção de jornada flexível de trabalho, observadas as disposições deste artigo, sob pena de nulidade.

§ 1º A jornada estipulada não poderá ser superior, em número de horas, àquela fixada nas disposições constitucionais, legais ou convencionais aplicáveis ao empregado.

§ 2º Em caso de adoção de jornada flexível é vedada a adoção de qualquer tipo de monitoramento de trabalho que caracterize controle direto ou indireto da jornada, de parte do empregador.

§ 3º São aplicáveis ao trabalhador em jornada flexível as disposições referentes a períodos de descanso contidas nos artigos 66 a 70 desta Consolidação.

§ 4º O empregador deve manter os registros de conexão do trabalhador ao seu sistema, pelo prazo de vinte anos, sem prejuízo do disposto no § 2º.

Art. 350-D O instrumento jurídico que estabelecer regime de teletrabalho pode determinar que o empregado desempenhe suas funções, em parte, em estabelecimento do empregador ou, no todo ou em parte, em centros de teletrabalho especificamente designados.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se centro de teletrabalho o estabelecimento público ou privado, qualquer que seja a sua denominação particular, dotado de estrutura de informática e telecomunicações destinada à utilização de trabalhadores em regime de teletrabalho não necessariamente vinculados a um único empregador.

§ 2º O empregador é subsidiariamente responsável pelo dano ocorrido ao seu empregado em virtude das más condições estruturais ou ambientais do telecentro.

§ 3º Aplicam-se em relação à parcela da jornada prestada em estabelecimento do empregador as disposições do Capítulo II do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

§ 4º É vedada a adoção de qualquer procedimento de controle da parcela da jornada de trabalho prestada em telecentro.

Art. 350-E O empregador é responsável pelo fornecimento e manutenção dos equipamentos a serem utilizados pelo empregado e pelas despesas de transmissão dos dados necessários à prestação do serviço.

§ 1º A utilização de equipamentos de propriedade do empregado para a prestação do serviço, deve ser expressamente prevista no instrumento a que se refere o art. 2º.

§ 2º É vedada qualquer disposição contratual que determine que o empregado deverá comprar o equipamento para o exercício de suas funções do empregador ou de terceiro por ele designado.

§ 3º É devido ao empregado o ressarcimento, mediante comprovação, das despesas decorrentes do exercício de suas funções.

§ 4º O empregado é responsável pela utilização e conservação adequadas dos equipamentos fornecidos pelo empregador para o exercício de suas funções.

Art. 350-F É dever do empregador informar o empregado das diretrizes de segurança, higiene e saúde do trabalho aplicáveis – observadas as normas regulamentadoras estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego – e fiscalizar seu cumprimento, sem prejuízo da atuação das autoridades competentes, podendo, para tanto:

I – fiscalizar, por iniciativa própria ou do empregado, as instalações e condições de trabalho dos centros de teletrabalho;

II – fiscalizar as condições de trabalho no domicílio do empregado, se for o caso, desde que com a anuência deste e mediante prévia notificação.

Art. 350-G É vedada qualquer forma de discriminação do empregado em regime de teletrabalho, especialmente no tocante a treinamento profissional, a oportunidades de desenvolvimento na carreira e aos direitos de filiação e participação sindical.

Parágrafo único. São garantidos os direitos sindicais do empregado, sendo vedado obstar seu exercício por meio de vinculação a estabelecimento do empregador que, em razão da distância ou de qualquer outro motivo, torne impossível a filiação ou participação do empregado em sindicato.

Art. 350-H Constitui justa causa para a rescisão do contrato de trabalho pelo empregador – sem prejuízo do disposto no art. 482 desta Consolidação – a utilização dos equipamentos ou de vias de transmissão de dados cedidos pelo empregador para o acesso ou veiculação de páginas, mensagens, arquivos ou qualquer outro tipo de recurso que veicule conteúdo ilícito”.

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

## JUSTIFICAÇÃO

A recente edição da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que modificou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 – representou a primeira atuação normativa do Brasil para a regulamentação do teletrabalho. Essa Lei, como sabemos, equiparou o trabalho realizado à distância com o trabalho presencial, para fins de caracterização da subordinação jurídica e, conseqüentemente, da relação de emprego.

Não obstante, ainda que suas intenções sejam as mais elevadas, consideramos insuficiente o atual estágio de regulação do tema.

Com efeito, por teletrabalho podemos entender a contratação de trabalhadores para que exerçam suas funções em local diverso da localização física do empregador, e que exercem suas funções por computador e por intermédio da internet.

Trata-se de uma forma de contratação na qual o empregado não se encontra, ao menos parcialmente, adstrito a desempenhar suas funções de forma presencial.

Em vez disso, pode trabalhar em locais diversos como os telecentros – instalações compartilhadas por diversos trabalhadores, alguns, inclusive, autônomos, e diversos empregadores, sem que entre eles exista relação de qualquer espécie que não o compartilhamento de espaço e de estrutura, os telecottages, telecentros localizados em área rural e que tem a função de facilitar a fixação da população dessas áreas e, mesmo, no próprio lar do trabalhador ou em trânsito.

Trata-se, em suma, de forma de organização do trabalho, decorrente da evolução da informática e das telecomunicações ocorrida nas últimas duas décadas. Efetivamente, parte-se da percepção de que diversos serviços administrativos, sobretudo no setor de serviços, não demandam a presença física do trabalhador na empresa, podendo, na prática, ser desempenhado em qualquer lugar.

Essa forma de organização permite uma redução de custos do empregador, que não precisa dispor de instalações suficientemente grandes para congregiar todos os seus empregados e, em princípio, confere ao trabalhador a liberdade para organizar sua própria rotina de trabalho, adequando-a a suas necessidades e interesses.

Ora, uma das principais, senão a principal característica do trabalho legislativo, é a de captar os movimentos sociais emergentes e de fornecer à sociedade os instrumentos de normatização que permitam a sua correta aplicação.

O fenômeno do teletrabalho já se encontra globalmente disseminado, constituindo-se, hoje em dia, em um dos principais mecanismos de criação de empregos.

Suas características, contudo, não permitem uma assimilação plena às formas gerais e tradicionais da contratação trabalhista.

Efetivamente, o teletrabalho possui elementos muito específicos, razão pela qual, em diversos países o fenômeno é objeto de uma legislação específica, como a que ora propomos.

A simples equiparação do contrato de teletrabalho ao contrato comum de trabalho, tal como foi feita, possui uma série de inconvenientes.

Primeiramente, falha em reconhecer as características específicas do teletrabalho. A natureza de sua prestação e as implicações da adoção desse tipo de trabalho no tocante à organização da jornada e dos locais de trabalho.

Ainda, não estabelece, de forma clara, uma orientação legislativa adequada para a atuação dos agentes públicos e dos operadores do direito.

Finalmente, falha em constatar que a própria legislação trabalhista contempla situações específicas de trabalho que escapam, de alguma forma, das condições comuns do trabalho. A própria CLT contém disposições específicas sobre o trabalho em ferrovias ou em navegação, que à época da sua redação demandavam uma regulamentação que abarcasse suas características peculiares.

Tal como se encontra, a legislação não regula adequadamente as relações de teletrabalho. Essa lacuna legislativa fatalmente se refletirá na proliferação de reclamações junto aos órgãos judiciais trabalhistas, que, certamente demandará anos ou mesmo décadas para que seja obtida a necessária uniformização dos entendimentos judiciais, gerando uma indesejável instabilidade social.

Destarte, apresentamos esta Proposição, destinada a oferecer uma regulamentação mais adequada do fenômeno do teletrabalho.

Busca-se a adoção de uma legislação que ofereça um equilíbrio entre as necessidades de empregadores e empregados e, para tanto, balizamos nosso trabalho em dois eixos fundamentais:

1- trata-se da regulação de modalidade especial do contrato de trabalho, em razão de que cuidamos de dispor sobre seus caracteres específicos, que o distinguem do contrato de trabalho normal, ressaltando-se que as disposições referentes ao contrato de trabalho regular são também aplicáveis ao contrato de teletrabalho, no tocante ao que não seja peculiar ao teletrabalho.

2- não se admite que o contrato de teletrabalho seja utilizado para, de qualquer maneira, baldar os direitos do trabalhador, quer pela utilização de empregados disfarçados de autônomos, quer pela implementação de controles disfarçados do trabalhador, instituindo um regime de teletrabalho de fachada, ou, ainda, pela descaracterização dos direitos coletivos do trabalhador.

O universo das relações de trabalho, como sabemos todos, é atualmente um universo em mutação. É necessário que o Brasil esteja preparado para essas modificações para que não sejamos por elas sobrepujados. Por esse motivo, peço apoio a meus pares para a aprovação do projeto que ora apresento.

Sala das Sessões,

Senador Rodrigo Rollemberg

**Anexo 5. TST, Resolução Administrativa nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012**

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

PRESIDÊNCIA

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA Nº 1499, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2012

Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências.

O EGRÉGIO ÓRGÃO ESPECIAL DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, em sessão ordinária hoje realizada, sob a Presidência do Excelentíssimo Ministro João Oreste Dalazen, Presidente do Tribunal, presentes os Excelentíssimos Ministros Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, Vice-Presidente do Tribunal, Antônio José de Barros Levenhagen, Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho, Milton de Moura França, Carlos Alberto Reis de Paula, Ives Gandra Martins Filho, João Batista Brito Pereira, Horácio Raymundo de Senna Pires, Luiz Philippe Vieira de Mello Filho, Alberto Luiz Bresciani de Fontan Pereira, Dora Maria da Costa, Fernando Eizo Ono, Márcio Eurico Vitral Amaro, além do Excelentíssimo Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Luís Antônio Camargo de Melo,

CONSIDERANDO que motivar e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são objetivos estratégicos a serem perseguidos pelo TST, a teor do Plano Estratégico 2010-2014;

CONSIDERANDO que o avanço tecnológico, notadamente com a implantação do sistema de processo eletrônico, possibilita o trabalho remoto ou à distância;

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar o teletrabalho no âmbito do TST, de modo a definir critérios e requisitos para a sua prestação, mediante controle de acesso e avaliação permanente do desempenho e das condições de trabalho;

CONSIDERANDO as vantagens e benefícios diretos e indiretos advindos do teletrabalho para a administração, para o servidor e para a sociedade;

CONSIDERANDO que a Lei nº 12.551/2011 vem de reconhecer tais vantagens em relação aos trabalhadores que prestam serviço sob vínculo empregatício;

CONSIDERANDO o trabalho realizado pela Comissão instituída pelo ATO.TST.GP.Nº 346/2011, com o objetivo de realizar estudos e propor medidas destinadas ao aperfeiçoamento do modelo de Gestão de Pessoas do TST;

## RESOLVE

Regulamentar o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho, nos seguintes termos:

## DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º As atividades dos servidores do Tribunal Superior do Trabalho podem ser executadas fora de suas dependências, sob a denominação de teletrabalho, observados os termos e condições deste Ato.

Art. 2º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério do gestor da unidade, e restrita às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor.

§ 1º A adesão do Gabinete condiciona-se à anuência do Ministro.

§ 2º A adesão das unidades vinculadas à Secretaria-Geral da Presidência, à Diretoria-Geral e à Secretaria-Geral Judiciária condiciona-se à anuência, respectivamente, do Secretário-Geral da Presidência, do Diretor-Geral da Secretaria ou do Secretário-Geral Judiciário.

Art. 3º A estipulação de metas de desempenho diárias, semanais e/ou mensais, alinhadas ao Plano Estratégico do TST, é requisito para a implantação do teletrabalho na unidade.

§ 1º Os gestores das unidades estabelecerão as metas e prazos a serem alcançados, observados os parâmetros da razoabilidade e, sempre que possível, em consenso com os servidores.

§ 2º As metas de desempenho das unidades vinculadas à Secretaria-Geral da Presidência, à Diretoria-Geral e à Secretaria-Geral Judiciária serão

previamente aprovadas, respectivamente, pelo Secretário-Geral da Presidência, Diretor-Geral da Secretaria ou Secretário-Geral Judiciário.

Art. 4º A meta de desempenho do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, 15% (quinze por cento) superior à estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do TST.

Parágrafo único. Faculta-se ao servidor em regime de teletrabalho, sempre que entender conveniente ou necessário, prestar serviços nas dependências do Tribunal.

Art. 5º Compete ao gestor da unidade indicar, dentre os servidores interessados, aqueles que realizarão atividades fora das dependências do TST, observados os seguintes requisitos:

I — é vedada a realização de teletrabalho pelos servidores em estágio probatório; que tenham subordinados; e que tenham sofrido penalidade disciplinar (art. 127 da Lei nº 8.112/1990) nos dois anos anteriores à indicação;

II — terão prioridade os servidores com deficiência;

III — o limite máximo de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% da respectiva lotação, arredondando-se as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior; e

IV — será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público externo e interno.

§ 1º A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas — CDEP da Secretaria de Gestão de Pessoas, quando solicitada, auxiliará no processo seletivo

dos servidores, avaliando, dentre os interessados, aqueles cujo perfil mais se ajusta à realização do teletrabalho.

§ 2º A participação dos servidores indicados pelo gestor da unidade condiciona-se à aprovação das autoridades mencionadas nos §§ 1º e 2º do artigo 2º, mediante expediente a ser publicado no Boletim Interno.

## DEVERES DOS SERVIDORES EM REGIME DE TELETRABALHO

Art. 6º Constitui dever do servidor participante do teletrabalho:

I — cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida;

II — desenvolver suas atividades no Distrito Federal e deste não se ausentar, em dias de expediente, sem autorização prévia formal de seu superior;

III - atender às convocações para comparecimento às dependências do TST, sempre que houver necessidade da unidade e/ou interesse da Administração;

IV — manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;

V — consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;

VI — manter a chefia imediata informada, por meio de mensagem dirigida à caixa postal individual de correio eletrônico do TST, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento; e



VII — reunir-se com a chefia imediata, a cada período máximo de 15 (quinze) dias, para apresentar resultados parciais e finais, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações.

Art. 7º Compete exclusivamente ao servidor providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados.

Parágrafo único. O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará o trabalho atende às exigências do caput, podendo, se necessário, solicitar a avaliação técnica do Tribunal.

## DEVERES DOS GESTORES DAS UNIDADES

Art. 8º São deveres dos gestores das unidades:

I — acompanhar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho;

II — aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas;

III — encaminhar relatório trimestral à CDEP com a relação de servidores, as dificuldades verificadas e quaisquer outras situações detectadas que possam auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho, bem assim os resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade.

Parágrafo único. Compete à CDEP consolidar as informações encaminhadas pelas unidades e repassá-las à Comissão de Gestão do teletrabalho prevista no artigo 16 deste Ato.

## MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO

Art. 9º As atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho serão permanentemente monitoradas por meio de formulário de planejamento e acompanhamento próprio, a ser disponibilizado pela CDEP.

Parágrafo único. Na hipótese de descumprimento dos deveres descritos no artigo 6º, o fato será registrado no formulário mencionado no caput, com ciência formal do servidor.

Art. 10. O alcance das metas de desempenho pelos servidores em regime de teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º A unidade de lotação lançará no Sistema de Ponto Eletrônico informação sobre o período de atuação do servidor fora das dependências do Tribunal, nos termos deste Ato, que valerá para efeito de abono do registro de ponto.

§ 2º Durante o período de atuação em regime de teletrabalho, o banco de horas do servidor permanecerá inalterado.

§ 3º Na hipótese de atraso no cumprimento das metas de desempenho, o servidor não se beneficiará da equivalência de jornada a que alude o caput deste artigo, relativamente aos dias que excederem o prazo inicialmente fixado para o cumprimento das metas, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade.

§ 4º O atraso no cumprimento da meta por prazo superior a 5 (cinco) dias úteis acarretará ausência de registro de frequência durante todo o período de realização da meta, salvo por motivo devidamente justificado ao gestor da unidade.

§ 5º As hipóteses descritas nos §§ 3º e 4º deste artigo, quando não justificadas, configurarão impontualidade, falta injustificada, falta habitual de assiduidade ou abandono de cargo.

Art. 11. A retirada de processos e demais documentos das dependências do Tribunal dar-se-á mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor e observará os procedimentos relativos à segurança da informação dispostos no ATO.GDGCA.GP.Nº 323/2006.

§ 1º O servidor detentor de processos e documentos, em virtude da atividade em teletrabalho, deve guardar sigilo a respeito das informações neles contidas, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor.

§ 2º Não devolvidos os autos ou documentos, ou, se devolvidos, apresentarem qualquer irregularidade, e não havendo fundada justificativa para a ocorrência, cabe ao gestor da unidade:

I — comunicar imediatamente o fato ao superior hierárquico ou setor responsável, para adoção das medidas administrativas, disciplinares e, se for o caso, judiciais cabíveis;

II — excluir o servidor do regime de teletrabalho. Art. 12. Compete à Secretaria de Tecnologia da Informação — SETIN viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas do Tribunal, bem como divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

§ 1º Os servidores em regime de teletrabalho poderão valer-se do serviço de suporte ao usuário (4040), observado o horário de expediente do Tribunal.

§ 2º O serviço de que trata o parágrafo anterior será restrito ao acesso e ao funcionamento dos sistemas do Tribunal, vedado o atendimento presencial ou remoto.

## TÉRMINO DO TELETRABALHO

Art. 13. O servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode, a qualquer tempo, solicitar o retorno ao trabalho nas dependências do Tribunal.

Art. 14. No interesse da administração, o gestor da unidade pode, a qualquer tempo, desautorizar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

Parágrafo único. O gestor da unidade deve desautorizar o regime de teletrabalho para os servidores que descumprirem o disposto neste Ato.

## DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 15. Durante os primeiros 12 (doze) meses, a implantação do teletrabalho dar-se-á como projeto piloto.

Art. 16. É instituída a Comissão de Gestão do teletrabalho, com o objetivo de:

I — analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes, mediante avaliações trimestrais, e propor ajustes na regulamentação;

II — apresentar relatório ao final do projeto piloto, com parecer fundamentado sobre os resultados auferidos, a fim de subsidiar a decisão da Administração acerca da continuidade do teletrabalho no âmbito do TST; e

III — analisar e deliberar, fundamentadamente, sobre os casos omissos.

Art. 17. A Comissão de Gestão do teletrabalho, sob a supervisão do Secretário-Geral da Presidência, será composta por 4 (quatro) servidores efetivos do Quadro de Pessoal, em exercício neste Tribunal, sendo:

I — 1 (um) servidor lotado na Secretaria de Gestão de Pessoas, que a coordenará;

II — 1 (um) servidor lotado na Assessoria de Gestão Estratégica;

III — 1 (um) servidor lotado em Gabinete de Ministro;

IV — 1 (um) servidor lotado na Secretaria-Geral Judiciária.

Parágrafo único. Os servidores mencionados nos incisos I a IV deste artigo são, inicialmente, os nominados no **ANEXO I** deste Ato.

Art. 18. Ao término do projeto piloto, e amparado nos resultados apurados pela Comissão de Gestão do teletrabalho, o Presidente deliberará sobre a continuidade e extensão do teletrabalho no âmbito do TST.

Art. 19. Esta Resolução Administrativa entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 1 de fevereiro de 2012.

Ministro JOÃO ORESTE DALAZEN

Presidente do Tribunal Superior do Trabalho

## **Anexo 6. Receita Federal, Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012**

DOU de 27.4.2012

Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

O SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL , no uso das atribuições que lhe confere o artigo 273, inciso III do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria MF nº 587, de 21 de dezembro de 2010 , e conforme o disposto na Portaria MF nº 13, de 24 de janeiro de 2012 , resolve:

### **CAPÍTULO I**

#### **Das Disposições Gerais**

Art. 1º Fica instituída, a título de experiência-piloto, a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas das unidades administrativas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), na modalidade de teletrabalho, pelos servidores integrantes da Carreira de Auditoria da RFB (ARFB), mediante a implantação do Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação.

§ 1º A realização do teletrabalho ocorrerá a título de experiência-piloto, nas áreas ou unidades administrativas previamente autorizadas por ato específico do Secretário da RFB, devendo ser realizadas avaliações trimestrais de acompanhamento e avaliação das metas e dos resultados alcançados.

§ 2º A duração de cada experiência-piloto será de até dezoito meses, devendo ser realizada, no último trimestre da experiência, avaliação dos efeitos e resultados alcançados, bem assim manifestação do Gerente do Projeto sobre a efetivação ou não do teletrabalho na respectiva área ou unidade administrativa da RFB.

§ 3º As atividades de desenvolvimento de sistemas corporativos a que se refere o caput ficam restritas àquelas realizadas por servidores sob gestão direta da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (Cotec).

Art. 2º A realização de trabalhos fora das dependências físicas da RFB é facultativa, mediante solicitação formal do servidor e compromisso de

cumprimento das metas fixadas, ficando a critério da Administração, em função da conveniência do serviço, a admissão do servidor na modalidade de teletrabalho.

Parágrafo único. A inclusão do servidor no teletrabalho não constitui direito do solicitante e, na hipótese de inclusão, poderá ser revertida em função da conveniência do serviço, inadequação do servidor ou desempenho inferior ao estabelecido.

Art. 3º Os trabalhos a serem realizados fora das dependências físicas das unidades da RFB ficam restritos àqueles em que, pelas características do serviço, seja possível a mensuração objetiva do desempenho do servidor.

Art. 4º A fixação de metas ou de indicadores de produtividade, desempenho e eficiência periódicos, alinhados ao Planejamento Estratégico da RFB, é pré-requisito para a implantação do teletrabalho na área ou unidade administrativa.

Art. 5º As metas de desempenho dos servidores na modalidade de teletrabalho serão, no mínimo, 15% (quinze por cento) superiores àquelas previstas para os servidores não participantes da experiência-piloto que executem as mesmas atividades.

Art. 6º Será facultado ao servidor em regime de teletrabalho, em função da sua conveniência ou necessidade, executar suas atividades nas dependências da RFB, na sua unidade de lotação ou de exercício, observadas as responsabilidades estipuladas em Capítulo específico desta Portaria.

## CAPÍTULO II

### Do Programa de Gestão

#### Seção I

##### Da Supervisão Nacional

Art. 7º A gestão e o acompanhamento nacional da experiência-piloto serão realizados pelo Supervisor Nacional do teletrabalho, indicado pelo Secretário da Receita Federal do Brasil dentre os servidores integrantes da Carreira ARFB.

Art. 8º Compete ao Supervisor Nacional:

I - planejar, coordenar, controlar e avaliar, em âmbito institucional, as atividades relacionadas ao teletrabalho na RFB em conformidade com as diretrizes estabelecidas;

II - analisar resultados das diferentes áreas ou unidades administrativas submetidos pelos respectivos Gerentes do Projeto teletrabalho;

III - analisar sugestões e propor medidas que visem à racionalização e à simplificação dos procedimentos relacionados à experiência-piloto;

IV - participar da homologação dos sistemas administrativos informatizados relacionados à gestão da experiência-piloto;

V - prestar informações sobre o andamento da experiênciapiloto, subsidiado pela respectiva área envolvida;

VI - propor minutas de atos normativos e outras instruções relacionadas à experiência-piloto; e

VII - submeter relatório ao final de cada experiência-piloto, com parecer fundamentado sobre os resultados obtidos dos Gerentes de Projeto teletrabalho de cada área, a fim de subsidiar a decisão da Administração acerca da continuidade do teletrabalho no âmbito da RFB.

## Seção II

### Das Gerências de Projeto

Art. 9º A gestão e acompanhamento das atividades relacionadas à implantação e execução da experiência-piloto serão realizados pelos Gerentes de Projeto, indicados pelo respectivo Subsecretário, dentre os servidores integrantes da Carreira ARFB, sendo um titular e um suplente por Subsecretaria.

Art. 10. Compete ao Gerente de Projeto, no âmbito das experiências-piloto de cada Subsecretaria:

I - coordenar, controlar e avaliar as atividades relacionadas ao teletrabalho em conformidade com as diretrizes estabelecidas;

II - analisar os resultados das áreas ou unidades administrativas participantes;

III - analisar sugestões e propor à Supervisão Nacional medidas que visem à racionalização e à simplificação dos procedimentos relacionados à experiência-piloto;

IV - supervisionar as respectivas áreas ou unidades administrativas na aplicação e na disseminação dos procedimentos relacionados às métricas de aferição de produtividade; e

V - consolidar e apresentar relatórios de acompanhamento periódico e de avaliação da experiência-piloto à Supervisão Nacional.

## Seção III

### Das Regras Gerais da Experiência-Piloto em teletrabalho

Art. 11. É vedada a realização do teletrabalho por servidores:

I - em estágio probatório;

II - que desempenham suas atividades no atendimento ao público externo e interno, e outras atividades em que a presença física seja estritamente necessária;

III - ocupantes de cargo em comissão (DAS) ou função gratificada (FG) de chefia na RFB;

IV - que tenham incorrido em falta disciplinar, apurada mediante procedimento de sindicância ou processo administrativo disciplinar cujo relatório final tenha concluído pela sua culpabilidade, nos dois anos anteriores à data de solicitação para participar da experiência-piloto em teletrabalho.

Art. 12. O limite máximo para autorização de participação na experiência-piloto é de 30% (trinta por cento) do quantitativo de servidores, aplicando-se o limite para cada cargo individualmente, sendo o percentual calculado sobre o efetivo número de servidores existentes em cada área ou unidade administrativa, arredondadas as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior, excluindo-se do cálculo os servidores compreendidos nos incisos I a III do art. 11. e os alocados na atividade de fiscalização externa.

Art. 13. Compete à Cotec definir os requisitos tecnológicos mínimos para acesso aos sistemas informatizados corporativos fora das dependências da RFB.

#### Seção IV

##### Das Responsabilidades dos Servidores em Regime de teletrabalho

Art. 14. É responsabilidade do servidor participante da experiência-piloto do teletrabalho:

I - submeter-se a acompanhamento periódico para apresentação de resultados parciais e finais estabelecido em ato específico;

II - propiciar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações e orientações, salvo dispensa justificada;

III - manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;

IV - estar disponível para comparecimento à unidade de exercício para reuniões administrativas, sessões de julgamento presenciais, participação em eventos de capacitação, eventos locais e sempre que houver interesse da Administração;

V - acessar permanentemente a intranet e a caixa postal individual de correio eletrônico institucional;



VI - alimentar sistemas informatizados de gestão do teletrabalho dentro dos prazos estabelecidos em ato específico;

VII - informar ao Chefe Imediato e ao Gerente do Projeto o andamento dos trabalhos e apontar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a entrega dos trabalhos sob sua responsabilidade;

VIII - alimentar os sistemas informatizados inerentes à atividade desenvolvida e encaminhar, por meio da caixa postal individual de correio eletrônico institucional, minutas do trabalho previsto, sempre que necessário, para apreciação e orientação pelo Chefe Imediato; e

IX - preservar o sigilo fiscal dos dados acessados de forma remota, mediante observância às normas internas de segurança da informação e adoção de cautelas adicionais necessárias, bem como atualizar periodicamente os sistemas informatizados institucionais instalados nos equipamentos em uso na experiência-piloto e sempre que solicitado pela área de Tecnologia da Informação da RFB.

Art. 15. Cabe ao servidor em teletrabalho a disponibilização da infraestrutura tecnológica de comunicação mínima necessária à realização dos trabalhos fora das dependências das unidades administrativas da RFB, mediante o uso de equipamentos e instalações que permitam o tráfego de informações de maneira segura e tempestiva.

Parágrafo único. O servidor, antes do início da experiência-piloto, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará o teletrabalho atende as exigências do caput.

## Seção V

### Das Responsabilidades dos Gestores das Áreas ou Unidades Administrativas

Art. 16. É responsabilidade dos gestores das áreas ou unidades participantes da experiência-piloto do teletrabalho, subsidiados pelas chefias imediatas dos servidores em teletrabalho:

I - manter registros específicos de dispensa formal de ponto dos servidores em regime de teletrabalho, para o período de realização de trabalhos fora das dependências das unidades administrativas da RFB;

II - acompanhar e avaliar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho;

III - aferir e monitorar o cumprimento das metas e indicadores estabelecidos;

IV - fornecer periodicamente informações sobre o andamento da experiência-piloto na sua área ou unidade administrativa para o respectivo Gerente de Projeto ou quando solicitado pela Administração; e

V - encaminhar Relatório de Acompanhamento ao respectivo Gerente de Projeto conforme cronograma estabelecido.

## Seção VI

### Das Avaliações Trimestrais

Art. 17. Ao final de cada trimestre civil da vigência desta Portaria, o Supervisor Nacional, em conjunto com os respectivos Gerentes do Projeto teletrabalho das áreas ou unidades participantes da experiência-piloto, avaliarão os resultados obtidos, com a finalidade de examinar a conveniência de propor o eventual cancelamento da experiência-piloto ou de sugerir ajustes na sua regulamentação.

§ 1º Para fins do disposto no caput, os titulares das áreas ou unidades administrativas participantes da experiência-piloto devem encaminhar Relatório de Acompanhamento (RA) à Supervisão Nacional do teletrabalho, por intermédio do Gerente de Projeto, até o décimo dia útil da primeira quinzena dos meses de abril, julho, outubro e janeiro de cada ano, no qual deve constar a relação de servidores participantes, as dificuldades e os benefícios e ganhos verificados, bem como os resultados alcançados quanto à produtividade de cada um dos respectivos servidores durante a experiência-piloto.

§ 2º Os Gerentes de Projeto encaminharão os resultados ao Supervisor Nacional até o décimo quinto dia útil dos meses de abril, julho, outubro e janeiro de cada ano.

§ 3º A continuidade da realização de trabalhos fora das unidades administrativas da RFB ficará vinculada à análise dos resultados apurados, em especial, no que se refere ao incremento da produtividade nas áreas e unidades administrativas participantes da experiência-piloto.

Art. 18. O servidor em regime de teletrabalho que, por dois trimestres consecutivos ou três alternados no período da experiência-piloto, não alcançar as metas estabelecidas pela Administração, será excluído da experiência-piloto, com ciência formal do fato.

## Seção VII

### Do Desligamento da Experiência-Piloto

Art. 19. O servidor será desligado da experiência-piloto em teletrabalho nas seguintes hipóteses:

I - de ofício, mediante ato administrativo do Secretário da Receita Federal do Brasil:

a) pelo não atingimento das metas estabelecidas pela Administração, nos termos do art. 18; e

b) pela finalização ou descontinuidade da experiência-piloto.

II - a pedido, mediante solicitação formal do servidor ao Gerente do Projeto e Supervisor Nacional, devidamente fundamentada, devendo o desligamento ser efetuado no prazo máximo de dez dias contados da apresentação da solicitação.

Parágrafo único. Os servidores que participarem da experiência-piloto com êxito, e sendo a área admitida na implementação definitiva do teletrabalho na RFB, terão preferência para continuidade na modalidade de teletrabalho.

## Seção VIII

### Da Inclusão de Atividades na Experiência-Piloto

Art. 20. A inclusão de atividades ou áreas administrativas na experiência-piloto do teletrabalho será realizada em três etapas:

I - primeira etapa - elaboração, proposta e aprovação do Plano de Trabalho;

II - segunda etapa - Teste de Métricas; e

III - terceira etapa - implantação da experiência-piloto em teletrabalho .

Art. 21. Na realização da primeira etapa, ficam as Subsecretarias, em suas respectivas áreas, responsáveis por propor, ao Secretário da Receita Federal do Brasil, Plano de Trabalho para inclusão de atividades na experiência-piloto em teletrabalho.

§ 1º A proposta deverá ser instruída com os seguintes elementos:

a) motivação da solicitação;

b) detalhamento das métricas de aferição da produtividade dos servidores;

c) ganho de produtividade esperado;

d) metas e indicadores de produtividade, desempenho e eficiência;

- e) correlação com os objetivos estratégicos e com as metas da RFB;
- f) área(s) ou unidade(s) administrativas propostas para experiência-piloto;
- g) quantitativo de servidores propostos para experiência-piloto;
- h) detalhamento das atividades a serem desempenhadas na modalidade de teletrabalho;
- i) indicação de ferramentas a serem utilizadas para aferição de produtividade ou desempenho;
- j) proposta dos critérios de seleção dos servidores que participarão da fase de implantação da experiência-piloto em teletrabalho; e
- k) indicação de um Gerente de Projeto.

§ 2º Cumpridos os requisitos mínimos de inclusão na experiência-piloto, a Subsecretaria de Gestão Corporativa (Sucor) e o Supervisor Nacional do teletrabalho elaborarão relatório técnico circunstanciado com aprovação das métricas e autorização para início da segunda etapa.

§ 3º A partir da aprovação das métricas de aferição de produtividade, ficam as respectivas Coordenações responsáveis pela disseminação nacional dos procedimentos a ela relacionados, sendo sua implementação obrigatória em todas as respectivas áreas e unidades administrativas da RFB.

Art. 22. Na realização da segunda etapa, as áreas ou unidades administrativas da RFB responsáveis pelas atividades autorizadas para o Teste de Métricas promoverão a coleta, processamento e armazenamento das informações relativas à produtividade dos respectivos servidores, as quais serão consolidadas e repassadas para a Supervisão Nacional por intermédio dos respectivos Gerentes de Projeto.

§ 1º Nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais, a segunda etapa terá duração mínima de dois trimestres, contados a partir da efetiva entrada em produção das métricas de produtividade, salvo nas áreas ou unidades administrativas da RFB em que, à data de publicação desta Portaria, já existam métricas de aferição de produtividade disciplinadas em ato do Secretário da RFB, quando será aproveitado o tempo de utilização destas para efeitos do prazo em questão.

§ 2º Nas atividades de desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação, serão utilizadas métricas de desenvolvimento de projetos de mercado ou de padrões nacionais e internacionais, com aplicação imediata, sem prejuízo do disposto no §1º do art.21.

§ 3º Ao final da segunda etapa, e com base no Plano de Trabalho e nos Testes de Métricas, ficam as Coordenações-Gerais, por meio das respectivas Subsecretarias, responsáveis pela indicação:

I - dos servidores para a experiência-piloto do teletrabalho, dentro do número de vagas aprovadas no Plano de Trabalho; e

II - dos servidores suplentes, passíveis de inclusão posterior nas hipóteses de abertura de vagas por desligamento dos servidores selecionados ou no interesse da Administração.

Art. 23. A terceira etapa terá início com a publicação de Portaria do Secretário da RFB com indicação dos servidores selecionados, e abertura do prazo de até dezoito meses da fase de implantação da experiência-piloto naquela área ou unidade administrativa.

### CAPÍTULO III

#### Das Disposições Finais

Art. 24. Salvo as hipóteses previstas na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o desligamento da experiência-piloto em teletrabalho não configura, por si só, presunção de infração.

Art. 25. O Secretário da Receita Federal do Brasil decidirá sobre casos omissos.

Art. 26. Esta Portaria entra em vigor no primeiro dia útil do mês subsequente à data de publicação.

CARLOS ALBERTO FREITAS BARRETO

## **Anexo 7. Tribunal de Contas da União, Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009**

Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere o inciso XXXIV do art. 28 do Regimento Interno,

Considerando o disposto nos arts. 44, 116, inciso X, 117, incisos I e II, 138 e 139 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com a redação dada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997;

Considerando os dispositivos afetos a frequência, regime especial de jornada de trabalho e acesso às dependências do Tribunal estabelecidos pelas Resoluções-TCU nº 130, de 15 de dezembro de 1999, nº 141, de 23 de maio de 2001, e nº 212, de 26 de junho de 2008, e pelas Portarias-TCU nº 605, de 22 de dezembro de 1997, nº 39, de 18 de fevereiro de 2000, e nº 138, de 28 de maio de 2008;

Considerando o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição Federal;

Considerando a necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de processos e a outros trabalhos do TCU; e

Considerando a possibilidade de redução de custos operacionais do Tribunal, resolve:

### **CAPÍTULO I**

#### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Os trabalhos do Tribunal podem ser realizados fora de suas dependências pelos servidores efetivos do Quadro de Pessoal, observados os termos desta Portaria.

§ 1º Para os fins desta Portaria, a expressão “trabalhos do Tribunal” não se refere àqueles que, pela sua natureza, se constituem em trabalhos externos às dependências do TCU e cuja normatização relativa ao respectivo acompanhamento da frequência é disposta pela Portaria-TCU nº 138, de 2008.

§ 2º A realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências ocorrerá, a princípio, por até um ano, a título de experiência-piloto, devendo ser realizadas avaliações trimestrais dos resultados auferidos.

§ 3º Após a experiência-piloto, a continuidade da realização de trabalhos fora do Tribunal ficará vinculada à análise dos resultados apurados, em especial, no que se refere ao incremento da produtividade nas unidades participantes da experiência.

## CAPÍTULO II

### DOS TRABALHOS REALIZADOS FORA DAS DEPENDÊNCIAS DO TRIBUNAL

Art. 2º Os trabalhos do Tribunal de que trata esta Portaria são aqueles expressamente definidos pelo titular da unidade ou, por delegação de competência, pelos diretores, no interesse da Administração, observado o disposto no § 1º do artigo anterior.

§ 1º A realização de trabalhos fora das dependências do Tribunal é uma faculdade à disposição de cada unidade, a ser adotada, a critério do respectivo titular, em função da conveniência do serviço, não se constituindo direito do servidor.

§ 2º Enquadram-se como trabalhos a serem realizados fora das dependências do Tribunal, preferencialmente, aqueles cujo desenvolvimento, em determinado período, demande maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros.

§ 3º A definição de que trata o caput deste artigo deve ser realizada por meio de registro no formulário de planejamento e acompanhamento de trabalhos fora das dependências do Tribunal, em consonância com o inciso IV do art. 4º desta Portaria.

Art. 3º A retirada de processos e demais documentos das dependências do Tribunal deve observar os procedimentos relativos à segurança da informação dispostos pela Resolução-TCU nº 217, de 15 de outubro de 2008, e aqueles relacionados à salvaguarda de documentos, assuntos e processos de natureza sigilosa estabelecidos pela Resolução-TCU nº 91, de 25 de julho de 1997.

§ 1º Não podem ser retirados das dependências do Tribunal documentos que constituam provas de difícil reconstituição.

§ 2º No caso de processos considerados de natureza sigilosa, o servidor deve guardar sigilo das informações neles contidas, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor, em especial da Resolução-TCU nº 91, de 1997.

§ 3º A retirada de autos deve ocorrer mediante termo de carga ao servidor e, quando couber, realização prévia de procedimentos que garantam a eventual reconstituição do processo e de documentos de trabalho.

§ 4º A retirada de papéis de trabalho e de outros documentos, inclusive aqueles em meio eletrônico, deve ocorrer mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade pelo servidor, a ser proposto pela Assessoria de Segurança da Informação e Governança de TI à Comissão de Coordenação Geral.

§ 5º Cabe à Assessoria de Segurança da Informação e Governança de TI propor à Comissão de Coordenação Geral procedimentos complementares a serem adotados com vistas a preservar a segurança da informação nos trabalhos realizados fora do Tribunal e a proporcionar a eventual reconstituição de documentos em caso de extravio ou dano das informações.

### CAPÍTULO III

#### DAS CONDIÇÕES PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHOS FORA DO TRIBUNAL

##### Seção I

Da autorização para realizar trabalhos fora das dependências do Tribunal

Art. 4º A autorização para realizar trabalhos fora das dependências do Tribunal deve observar os seguintes requisitos:

I – ser efetuada pelo titular da unidade de lotação do servidor mediante registro no formulário de planejamento e acompanhamento a que se refere o inciso IV deste artigo, prescindindo da publicação de ato formal ou de prévia anuência em processo autuado para esse fim;

II – o limite máximo para autorização é de até 30% do quantitativo de servidores, calculando-se o percentual sobre o efetivo de servidores existentes em cada unidade organizacional e arredondando-se as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior;

III – cada unidade deve manter a capacidade plena de funcionamento em seus setores responsáveis pelo atendimento ao público, externo e interno;

IV – os trabalhos a serem realizados fora do Tribunal devem ser previamente acordados entre chefia imediata e servidor, mediante registros no formulário de planejamento e acompanhamento a ser adotado no âmbito de cada unidade, a partir de modelo proposto pela Secretaria de Gestão de Pessoas à Comissão de Coordenação Geral.



§ 1º Para fins de cálculo do percentual estabelecido no inciso I deste artigo, devem ser considerados que:

I – o efetivo da unidade básica contempla exclusivamente o quantitativo de servidores lotados no gabinete, serviço de administração, gerências de processos, assessoria e aqueles lotados em tempo integral nos projetos diretamente patrocinados por ela; e

II – o efetivo das demais unidades incorpora os quantitativos de servidores lotados nas próprias unidades e aqueles lotados em tempo integral nos projetos diretamente patrocinados por elas.

§ 2º A verificação dos limites estabelecidos no inciso I do caput deste artigo cabe à unidade de lotação do servidor e deve ser apurada quando de cada autorização para realizar trabalho fora do Tribunal.

Art. 5º O disposto nesta Portaria aplica-se somente ao servidor que:

I – não estiver em estágio probatório;

II – cumprir os prazos inicialmente fixados, seja para a realização dos trabalhos ou para a devolução dos autos à unidade;

III – atender às convocações do Tribunal, para comparecimento às suas dependências;

IV – apresentar regularmente trabalhos de qualidade, dentro dos prazos negociados, conforme avaliação feita pela chefia imediata e pelo titular da unidade; e

V – nos dois anos anteriores ao início do trabalho a ser realizado fora do Tribunal, não tiver incorrido em falta disciplinar, apurada mediante procedimento de sindicância ou processo administrativo disciplinar cujo relatório tenha concluído pela sua culpabilidade.

§ 1º Para efeitos deste artigo, o descumprimento do prazo pelo servidor deve ser formalmente anotado em seu formulário de planejamento e acompanhamento de trabalhos fora das dependências do Tribunal, devendo o fato, salvo por motivo devidamente justificado, ser considerado para fins de avaliação de desempenho.

§ 2º O servidor deve ter ciência formal do descumprimento do prazo disposto neste artigo.

Art. 5-A. Não se aplicam aos servidores ocupantes de cargos efetivos que cumpram mandatos relativos a cargos de diretoria em confederação, federação, associação de classe de âmbito nacional, sindicato representativo da categoria ou entidade fiscalizadora da profissão, formalmente constituídos, que representam os servidores do quadro de pessoal do TCU: (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

I - o disposto no Art. 6º desta Portaria quanto à obrigatoriedade de o prazo previsto para a realização de trabalhos fora do Tribunal ser inferior ao que ordinariamente seria, caso o desenvolvimento das atividades ocorresse nas dependências da Casa; e (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

II - o estabelecido no Art. 4º, inciso II, desta Portaria, no que se refere ao limite máximo de servidores autorizados a trabalhar fora das dependências do Tribunal. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 1º O contido no caput deste artigo fica limitado, para cada entidade, a 30% do quantitativo de servidores efetivos do Tribunal que cumpram mandatos relativos a cargos de diretoria na respectiva entidade. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 2º As regras disciplinadas neste artigo não desobrigam o titular da unidade de lotação do servidor em autorizar o pleito somente em função da conveniência do serviço, observada, em especial, a natureza das atividades profissionais a serem desenvolvidas fora das dependências do Tribunal. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 3º Aplicam-se aos servidores de que trata o § 1º deste artigo os demais requisitos e obrigações fixados nesta Portaria, em especial, no que se refere à necessidade de registro das atividades profissionais desenvolvidas no formulário de planejamento e acompanhamento de trabalhos fora das dependências do Tribunal. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 4º Aos suplentes dos cargos de diretoria aplica-se o disposto neste artigo somente durante a ocupação do respectivo cargo em caráter de titularidade. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

Art. 5-B. Para a operacionalização do § 1º do artigo anterior, cada entidade deve encaminhar à Secretaria-Geral de Administração (Segedam), até 15 de setembro de 2009, a indicação de, até, 30% dos servidores do TCU que cumpram mandatos relativos a cargos de diretoria na respectiva entidade. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 1º A partir de 2010, as entidades devem encaminhar anualmente a indicação de que trata o caput deste artigo até o último dia útil do mês de janeiro. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 2º As entidades devem informar tempestivamente à Segedam acerca do eventual afastamento do cargo de diretoria do servidor anteriormente indicado e podem, se necessário, encaminhar à essa Secretaria-Geral, ao longo do ano, outros ajustes na indicação anteriormente enviada. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 3º Cabe à Segedam, em até cinco dias úteis após o recebimento da indicação a que se referem o caput e os §§ 1º e 2º deste artigo, dar ampla

divulgação, a todas as unidades da Secretaria do Tribunal, acerca dos servidores de cada entidade que serão regidos pelo Art. 5-A desta Portaria, com vistas a subsidiar a adequada autorização, pelos titulares das unidades, para a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

§ 4º Os servidores constantes da indicação a que se referem o caput e os §§ 1º e 2º deste artigo devem cientificar tempestivamente à sua respectiva chefia imediata acerca do seu afastamento do cargo de diretoria, de modo a possibilitar que a eventual continuidade na realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências não ocorra mais no âmbito das regras disciplinadas no Art. 5-A desta Portaria. (AC) (Portaria - TCU nº 267, de 24/08/2009, BTCU nº 32/2009)

## Seção II

Da realização de trabalhos fora das dependências do Tribunal

Art. 6º O prazo previsto para a realização de trabalhos fora do Tribunal deve ser inferior ao que ordinariamente seria, caso o desenvolvimento ocorresse em suas dependências.

Art. 7º Durante a realização de trabalhos fora do Tribunal, o servidor deve estar disponível para comparecer às dependências do Tribunal sempre que houver interesse da Administração.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, o servidor deve:

I – manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;

II – consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;

III – informar ao chefe imediato, por meio da caixa postal individual de correio eletrônico institucional, o andamento dos trabalhos e apontar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar a entrega do trabalho;

IV – encaminhar, por meio da caixa postal individual de correio eletrônico institucional, minutas do trabalho previsto, sempre que necessário, para apreciação e orientação pelo chefe imediato; e

V – reunir-se periodicamente com o chefe imediato para apresentar resultados parciais e finais, propiciar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações e orientações.

Art. 8º O titular da unidade é responsável quanto aos resultados obtidos em face das metas fixadas.

§ 1º Compete à chefia imediata acompanhar o trabalho realizado pelo servidor fora das dependências do Tribunal e dar ciência ao titular da unidade sobre sua evolução, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas.

§ 2º O acompanhamento do trabalho realizado fora das dependências do Tribunal deve ensejar registros continuados, pela chefia imediata, no respectivo formulário de planejamento e acompanhamento, com ciência formal do servidor.

Art. 9º Compete exclusivamente ao servidor providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências.

Parágrafo único. Para realização de trabalho fora das dependências do Tribunal, o servidor contará com as informações institucionais e ferramentas de trabalho colaborativo disponíveis no Portal TCU.

## CAPÍTULO IV

### DOS REGISTROS DE FREQUÊNCIA DO SERVIDOR QUE REALIZAR TRABALHOS FORA DAS DEPENDÊNCIAS DO TRIBUNAL

Art. 10. A unidade de lotação deve registrar, no sistema informatizado de controle de frequência, lançamento específico, a ser divulgado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, para o período no qual o servidor realizou trabalhos fora do Tribunal nos termos desta Portaria.

§ 1º Durante o período de realização de trabalhos fora do Tribunal o banco de horas do servidor permanecerá inalterado.

§ 2º Na hipótese de atraso na entrega do trabalho acordado, o servidor não terá registro de frequência relativo aos dias que ultrapassarem o prazo inicialmente fixado, salvo por motivo devidamente justificado.

§ 3º Caso não haja a entrega do trabalho acordado em até cinco dias úteis após o prazo inicialmente fixado, o servidor não terá registro de frequência durante todo o período autorizado para realização de trabalhos fora do Tribunal, salvo por motivo devidamente justificado.

§ 4º Na aplicação dos dois parágrafos anteriores, a ausência de registro de frequência pode configurar falta não justificada, inassiduidade habitual, abandono de cargo ou impuntualidade, nos termos estabelecidos na Portaria-TCU nº 138, de 2008.

## CAPÍTULO V

## DAS RESPONSABILIDADES DO SERVIDOR DECORRENTES DO TRABALHO FORA DAS DEPENDÊNCIAS DO TRIBUNAL

Art. 11. Constatada pela unidade a não-devolução dos autos do processo ou de algum documento no prazo fixado ou ainda qualquer outra irregularidade concernente à integridade da documentação, deve o titular da unidade intimar o servidor, por meio de mensagem eletrônica enviada para a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, para que, no prazo de 24 horas, restitua os autos e apresente esclarecimentos sobre os motivos da não-devolução no prazo inicialmente fixado.

Parágrafo único. Devolvidos os autos e documentos, e constatada a integridade física destes, mas considerados improcedentes os esclarecimentos prestados, não pode o servidor continuar a participar da experiência-piloto.

Art. 12. Não devolvidos os autos ou documentos avulsos, ou devolvidos com qualquer irregularidade concernente à sua integridade e considerados improcedentes os esclarecimentos prestados, o titular da unidade deve:

I – imediatamente comunicar o fato ao superior hierárquico, para a adoção das medidas administrativas e, se for o caso, judiciais cabíveis para o retorno dos autos ao Tribunal ou para a reconstituição dos documentos faltantes, danificados ou alterados;

II – representar ao superior hierárquico, para fins de instauração de sindicância ou de processo administrativo disciplinar; e

III – cientificar o servidor que ele não mais poderá participar da experiência-piloto.

## CAPÍTULO VI

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13. Ao final de cada trimestre da vigência desta Portaria, a Comissão de Coordenação Geral avaliará os resultados obtidos, a fim de se examinar a conveniência de propor o eventual cancelamento da experiência-piloto ou de sugerir ajustes na sua regulamentação.

§ 1º Para fins do disposto no caput deste artigo, os titulares das unidades com realização de trabalhos fora do Tribunal devem encaminhar relatório à respectiva secretaria-geral, até o antepenúltimo dia útil dos meses de junho, setembro e dezembro de 2009, e de março de 2010, no qual deve constar a relação de servidores que adotaram o procedimento, as dificuldades e os benefícios verificados, bem como os resultados alcançados quanto à produtividade dos respectivos servidores durante a experiência-piloto.

§ 2º As secretarias-gerais devem repassar à Comissão de Coordenação Geral a consolidação das informações encaminhadas pelas suas unidades integrantes relativas aos quantitativos de servidores que adotaram o procedimento e à respectiva produtividade associada.

Art. 14. Ao final da experiência-piloto, e com subsídio nos resultados apurados pela Comissão de Coordenação Geral, ato do Presidente disciplinará sobre a continuidade – ou o cancelamento – da realização de trabalhos fora do Tribunal.

Art. 15. Fica a Comissão de Coordenação Geral autorizada a expedir os atos necessários à regulamentação deste normativo e a dirimir os casos omissos.

Art. 16. Esta Portaria entra em vigor a partir do 1º dia útil de abril de 2009.

UBIRATAN AGUIAR

Presidente

## **Anexo 8. Companhia do Metropolitano de São Paulo, Norma Administrativa**

NOR-02-229 REV.0

VIGÊNCIA: 01.03.2012

### SUMÁRIO

1.FINALIDADE

2. DEFINIÇÕES

2.1.TELETRABALHO

3.PROCESSO

3.1. DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES DO TRABALHO(RHT)

3.2. GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (GTI)

3.3. GERÊNCIA DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA (GSI)

3.4. UNIDADE ORGANIZACIONAL DO EMPREGADO

3.5. COORDENADORIA DE SELEÇÃO EXTERNA E INTERNA (RHR/CHS)

3.6. EMPREGADO

3.7. COORDENADORIA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E DE CONTRATOS (GRH/CGO)

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

5. DOCUMENTOS VINCULADOS

6. DISPOSIÇÕES FINAIS

**ANEXO A**

**ANEXO B**

**ANEXO C**

## 1. FINALIDADE

Estabelecer os critérios e responsabilidades inerentes ao Projeto do teletrabalho, em sua fase experimental, de acordo com o disposto no **ANEXO A** deste Instrumento Normativo.

## 2. DEFINIÇÕES

### 2.1. TELETRABALHO

Trabalho realizado de forma remota, em lugar distante de um escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que se utilize de recursos tecnológicos que facilite o seu desenvolvimento e comunicação.

Nota: Para o presente Instrumento Normativo, trata-se das atividades desenvolvidas na residência de empregado submetido ao regime experimental de teletrabalho.

## 3. PROCESSO

### 3.1. DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES DO TRABALHO (RHT)

3.1.1. Providencia o Aditivo ao Contrato de Trabalho do empregado submetido ao regime de teletrabalho e orienta o empregado sobre aspectos trabalhistas do novo regime de trabalho.

3.1.2. Efetua vistoria no domicílio do empregado para avaliar aspectos de ergonomia, níveis de iluminação e outras medidas afetas à condição do trabalho a ser desenvolvido.

### 3.2. GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (GTI)

3.2.1. Disponibiliza, na residência do empregado submetido ao teletrabalho, a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação necessárias, visando o pleno desenvolvimento das atividades preestabelecidas.

3.2.2. Atende às necessidades do empregado em regime de teletrabalho quanto ao pronto restabelecimento de intercorrências com os equipamentos, rede e/ou telefone.



### 3.3. GERÊNCIA DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA (GSI)

Providencia, quando necessário, a aquisição/alocação do mobiliário adequado na residência do empregado, para o desenvolvimento do teletrabalho.

### 3.4. UNIDADE ORGANIZACIONAL DO EMPREGADO

3.4.1. Define os trabalhos que podem ser executados em ambiente domiciliar, bem como os empregados a serem abrangidos pelo regime de teletrabalho.

3.4.2. Consulta previamente o empregado sobre o seu interesse em atuar no Projeto do teletrabalho e, em caso positivo, encaminha-o à Coordenadoria de Seleção Externa e Interna (RHR/CHS), para as avaliações necessárias.

3.4.3. Estabelece os prazos para a conclusão das atividades definidas para o regime de teletrabalho, não devendo este prazo exceder ao prazo limite de 6 (seis) meses do Projeto.

3.4.4. Estabelece reuniões periódicas com o empregado em regime de teletrabalho, no local físico da Unidade Organizacional, para acompanhamento, esclarecimentos pertinentes e avaliação do prazo estabelecido.

3.4.5. Avalia as possíveis intercorrências relatadas pelo empregado em regime de teletrabalho e decide sobre a necessidade de prorrogação dos prazos preestabelecidos, desde que não exceda ao prazo limite de 6 (seis) meses do Projeto.

### 3.5. COORDENADORIA DE SELEÇÃO EXTERNA E INTERNA (RHR/CHS)

Avalia o empregado selecionado pela Unidade Organizacional com base em requisitos específicos para o regime de teletrabalho.

### 3.6. EMPREGADO

3.6.1. Comparece na RHT/CPR para assinar Aditivo ao Contrato de Trabalho – teletrabalho e receber orientações trabalhistas, antes do início das atividades no seu domicílio.

3.6.2. Comparece à sua Unidade Organizacional no Metrô sempre que requisitado por esta, ou quando avaliar que o desenvolvimento das atividades assim o exija.

3.6.3. Estabelece, no mínimo, um contato semanal com a sua chefia imediata sobre o desenvolvimento das atividades preestabelecidas.

3.6.4. Recebe os profissionais da RHT/CST e RHT/CSO em sua residência para as análises relativas à segurança do trabalho e saúde ocupacional.

3.6.5. Contrata recurso de internet, no limite máximo de 10 (dez) megabytes, para o desenvolvimento das atividades do teletrabalho.

3.6.6. Recebe os profissionais da GTI para as instalações e manutenções inerentes aos equipamentos de informática e acesso à rede.

3.6.7. Comunica à sua chefia imediata quaisquer intercorrências que possam afetar os prazos estabelecidos para a conclusão dos trabalhos definidos.

3.6.8. Comunica à GTI as intercorrências com indisponibilidade da rede ou falhas nos meios de comunicação para que haja o pronto restabelecimento dos serviços.

3.6.9. Zela pelos equipamentos e mobiliários, se for o caso, disponibilizados em seu domicílio para atuação no teletrabalho.

3.6.10. Obedece às políticas e instrumentos normativos sobre os dispositivos implantados para a segurança da informação.

3.6.11. Assina, mensalmente, o Atestado de Participação no Projeto do teletrabalho (ANEXO B deste IN), e encaminha à Coordenadoria de Gestão Orçamentária e de Contratos (GRH/CGO), juntamente com as cópias dos comprovantes quitados dos pagamentos do provedor de internet e de energia elétrica, para as providências de reembolso da verba de que trata o item 3 do ANEXO A deste Instrumento Normativo.

### 3.7. COORDENADORIA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E DE CONTRATOS (GRH/CGO)

Recebe, mensalmente, do empregado o Atestado de Participação no Projeto do teletrabalho (ANEXO B), devidamente assinado, juntamente com as cópias dos comprovantes quitados do provedor de internet e energia elétrica, e emite a Requisição de Pagamento (RP) para o reembolso da verba de que trata o item 3 do ANEXO A deste IN.

## 4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

4.1. NOR-01-201 – Utilização de Correio Eletrônico.

4.2. NOR-05-200 – Equipamentos de Informática.

4.3. NOR-02-217 – Regulamento Disciplinar.

4.4. NOR-01-200 – Segurança da Informação.

4.5. NOR-07-207 – Telefonia.

## 5. DOCUMENTOS VINCULADOS

Não há.

## 6. DISPOSIÇÕES FINAIS

6.1. O Metrô poderá, a qualquer tempo e de acordo com as suas necessidades, revogar as disposições estabelecidas neste Instrumento Normativo, retornando o empregado colocado no regime de teletrabalho à sua Unidade Organizacional na empresa, sem quaisquer prejuízos de seu cargo e/ou funções exercidas.

6.2. O empregado submetido ao regime de teletrabalho poderá, a qualquer tempo, solicitar o seu retorno ao ambiente de trabalho na empresa, sem prejuízo do cargo e/ou funções anteriormente exercidas.

6.3. Ao empregado submetido ao regime de teletrabalho não será devido o pagamento de adicionais condicionais (ex.: adicional noturno).

6.4. A eventual realização de horas extras deverá ser comunicada e justificada com antecedência pelo empregado e devidamente autorizada pela sua chefia, em conformidade com a legislação e instrumentos normativos vigentes.

### Quadro de Responsabilidades

RESPONSÁVEL	ITENS DE RESPONSABILIDADE
Depto de relações de tecnologia do trabalho	3.1 e subitens
Gerência de tecnologia da informação e comunicação	3.2 e subitens
Gerencia de serviços e infraestrutura	3.3
Unidade organizacional do empregado	3.4 e subitens
Coordenadoria de seleção externa e interna	3.5
Coordenadoria de gestão orçamentária e de contratos	3.6
Empregado	3.7 e subitens

## ANEXO A

### CRITÉRIOS E PREMISSAS DO TELETRABALHO NO METRÔ

#### 1. PROJETO TELETRABALHO

O Metrô implantará e manterá, pelo período de 6 (seis) meses, contados a partir de 01/03/2012, em fase experimental, o Projeto de teletrabalho.

Para acompanhar esse processo no período, será instaurada uma Comissão específica, coordenada pela GRH/A, para avaliar a experiência, devendo ser descritas no Relatório Final, as vantagens e desvantagens observadas no experimento, os trabalhos concluídos no período e relato sucinto emitido pelo empregado envolvido e pela sua chefia imediata, acerca da experiência vivida. O GT deverá apresentar parecer conclusivo justificado sobre a continuidade ou descontinuidade do Projeto teletrabalho.

#### 2. EQUIPAMENTOS E RECURSOS

O Metrô disponibilizará toda a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (computador e seus periféricos, acesso à rede de informações internas pertinentes às atividades definidas e celular), e recursos mobiliários (se necessário) e outros administrativos para o desenvolvimento do teletrabalho.

#### 3. DESPESAS

No período predeterminado, o Metrô destinará uma verba de até R\$140,00 (cento e quarenta reais) mensais, por empregado envolvido no Projeto do teletrabalho, a título de subsídio de gastos com energia elétrica e provedor da internet.

O empregado deverá encaminhar cópias dos comprovantes de pagamento, devidamente quitados, do provedor de internet e de energia elétrica à GRH/CGO para as providências do reembolso do subsídio da Companhia a esses gastos. Os comprovantes deverão estar em seu nome e no seu endereço residencial.

Será fornecido ainda um celular para comunicação restrita com a empresa, com o custeio totalmente assumido pelo Metrô.

#### 4. JORNADA DE TRABALHO

Considerando o método de prazo fixado para a entrega de um produto, o empregado submetido ao regime de teletrabalho deverá administrar a sua jornada de trabalho, de modo a atender aos prazos prefixados.

O empregado assinará, mensalmente, o Atestado de Participação no Projeto teletrabalho, confirmando a sua participação no Projeto.

#### 5. BENEFÍCIOS

Não será devida a concessão do benefício de Vale-Transporte nos dias em que o empregado em regime de teletrabalho permanecer em trabalho na sua residência. Os demais benefícios a que tem direito serão mantidos.

### ANEXO B

#### ATESTADO DE PARTICIPAÇÃO MENSAL NO PROJETO TELETRABALHO

Atesto, para os fins que se fizerem necessários, a minha participação neste mês de \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, no Projeto teletrabalho promovido pela Companhia do Metropolitano de São Paulo – METRÔ, em conformidade com o disposto no Instrumento Normativo NOR-02-229.

São Paulo, ....de..... de 20.... .

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome:

Registro Funcional: Área:

Endereço Residencial:

#### ANEXO C

## TERMO DE ADESÃO AO TELETRABALHO

Eu,..... , Registro Funcional ..... , pertencente à área ..... , atesto que fui consultado sobre a minha participação no Projeto do teletrabalho e por livre vontade aceitei, estando também ciente de que:

1. Técnicos do Metrô farão uma visita à minha residência para fins de avaliação relativas a aspectos de saúde e segurança do trabalho.
2. Técnicos do Metrô, ou por ele indicados, farão instalações de equipamentos e outros recursos necessários na minha residência, a fim de que eu possa desenvolver as atividades que me forem destinadas.
3. Receberei equipamentos para a realização do trabalho.
4. Assinarei um Aditivo ao meu Contrato de Trabalho relativamente às condições do teletrabalho.
5. Devo conhecer e aceitar o disposto no Instrumento Normativo NOR-02-229 – teletrabalho.
6. O processo do teletrabalho será acompanhado por uma Comissão específica, constituída por Ato do Diretor-Presidente, e para a qual relatarei, sempre que me forem solicitadas, informações e percepções acerca do Projeto do teletrabalho.

São Paulo, ..... de..... de .....

---

Assinatura do empregado

## **Anexo 9. Modelos de contrato de teletrabalho**

### **Modelo 1**

#### **CONTRATO DE TELETRABALHO DE PRAZO DETERMINADO**

##### **IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES CONTRATANTES**

**CONTRATANTE:** (Nome da Empresa Contratante), com sede na Rua (.....), nº (....), bairro (.....), Cidade (.....), Cep (.....), no Estado (....), inscrita no C.N.P.J. sob o nº (.....), com I.E. nº (.....), devidamente representada neste ato por (.....) (Nome do representante legal da empresa), (Nacionalidade), (Cargo ou função que exerce na empresa Contratante), (Estado Civil), Carteira de Identidade nº (.....), C.P.F. nº (.....), residente e domiciliado na Rua (.....), nº (....), bairro (.....), Cep (.....), Cidade (.....), no Estado (....);

**CONTRATADO:** (Nome do Contratado), (Nacionalidade), (Estado Civil), (Profissão), Carteira de Identidade nº (.....), C.P.F. nº (.....), residente e domiciliado na Rua (.....), nº (....), bairro (.....), Cep (.....), Cidade (.....), no Estado (....);

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviços de Teletrabalho de Prazo Determinado, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições descritas no presente.

##### **DO OBJETO DO CONTRATO**

Cláusula 1ª. O presente contrato tem como objeto a prestação de serviço relacionado à telecomunicação, atendendo e fazendo ligações por telefone, por parte do CONTRATADO à empresa CONTRATANTE, sendo que, tais atividades poderão ser realizadas, em parte, no ambiente doméstico do CONTRATADO.

##### **DO LOCAL DE TRABALHO**

Cláusula 2ª. O CONTRATADO terá como locais de trabalho os seguintes endereços: rua (.....), nº (....), bairro (.....), Cidade (.....), Estado (....), cep (.....); rua (.....), nº (....), bairro (.....), Cidade (.....), Estado (....), cep (.....).

##### **DA JORNADA DE TRABALHO**

Cláusula 3ª. A jornada de trabalho será de (.....) horas semanais, dividindo-se em uma jornada diária de (.....) as (.....) horas, de segunda a sexta-feira, sendo que, haverá um intervalo de (.....) horas, que será flexível, cabendo ao CONTRATADO a escolha de que período do dia pretende usufruí-lo.

Cláusula 4ª. O CONTRATADO marcará em ponto fornecido pela CONTRATANTE os horários na forma em que foram cumpridos, informando, inclusive, o local em que foram realizadas as horas trabalhadas.

Cláusula 5ª. O horário gasto com transporte entre a residência do CONTRATADO e a empresa CONTRATANTE nos dias em que houver trabalho parcial, ou seja, executado nos dois locais, será considerado horário de trabalho e será computado ao ponto descrito na Cláusula 4ª.

Cláusula 6ª. Nos casos de interrupção do horário de trabalho na residência do CONTRATADO durante o período de até 2 (duas) horas, devido a problemas com equipamento ou emergências familiares, poderá o CONTRATADO cumprir estas horas após o horário normal de trabalho, ou da forma que lhe for menos oneroso.

Parágrafo único. Porém se a interrupção for superior a quatro horas de trabalho haverá a necessidade de aviso ao coordenador da empresa CONTRATANTE no prazo de (.....) horas, afim de que o mesmo converta o período interrompido em horas não trabalhadas ou em licença não remunerada.

#### DO PAGAMENTO

Cláusula 7ª. Obriga-se a empresa CONTRATANTE a pagar ao CONTRATADO o salário mensal de R\$ (.....) (Valor expresso), que será efetuado até o dia (.....) de cada mês.

Cláusula 8ª. O pagamento de horas extras estará vinculado à prévia autorização da empresa CONTRATANTE para a realização das mesmas.

Cláusula 9ª. Assume a empresa CONTRATANTE a responsabilidade de reembolsar quaisquer gastos importantes à consecução das tarefas do CONTRATADO, desde que devidamente requisitados por esta e previamente autorizados pela CONTRATANTE e analisados pelo coordenador.

#### DO SEGURO

Cláusula 10ª. A empresa CONTRATANTE se compromete a pagar seguro cobrindo apenas o local específico de trabalho na residência do CONTRATADO, sendo que a mesma não se responsabilizará pela segurança das outras dependências da casa.

#### DAS CONDIÇÕES DE HIGIENE E DE SEGURANÇA

Cláusula 11ª. Será de responsabilidade do CONTRATADO manter as condições de higiene e de segurança em seu ambiente de trabalho doméstico, de maneira paritária com as condições das repartições da empresa CONTRATANTE. Deve, ainda, o CONTRATADO solicitar à CONTRATANTE que sejam feitas inspeções periódicas, no intervalo de (.....) meses, a fim de verificar se o local de trabalho obedece às exigências de higiene e segurança.

Cláusula 12ª. Fica reservado ao CONTRATADO o direito de assumir qualquer risco de saúde e de segurança em seu local de trabalho, através de declaração escrita, caso não queira respeitar a cláusula acima.

#### DO EQUIPAMENTO DE TRABALHO

Cláusula 13ª. O CONTRATADO poderá fazer uso dos instrumentos da empresa CONTRATANTE, devendo obedecer, no entanto, às regras, e à forma devida, para utilizá-los sem causar estragos. Além disso, não será permitido que o equipamento seja empregado em atividades ilegais e de interesse próprio ou de terceiro.

Cláusula 14ª. Todos os objetos que a empresa CONTRATANTE outorgar detenção ao CONTRATADO deverão ser devolvidos a pedido da empresa proprietária. Além disso, aqueles equipamentos que não forem mais empregados para o trabalho deverão ser entregues à empresa CONTRATANTE.



Cláusula 15ª. Será produzido um relatório, pela CONTRATANTE, de todas movimentações de equipamentos, sendo que o CONTRATADO assinar-lo-á pela retirada do equipamento da empresa.

Cláusula 16ª. Caso o CONTRATADO necessite de equipamento que implique em custos, deverá pedir autorização à CONTRATANTE para comprá-lo, e, sendo a mesma fornecida, será reembolsado do valor.

Cláusula 17ª. A empresa CONTRATANTE será responsável por dar manutenção técnica aos equipamentos que o CONTRATADO fizer uso na realização do teletrabalho.

#### DAS INFORMAÇÕES

Cláusula 18ª. O CONTRATADO é responsável pelas informações relacionadas à empresa, e não poderá veiculá-las de forma a desrespeitar o sigilo e a segurança destas informações, sob pena de cometer falta grave e ter este contrato rescindido.

#### DAS OBRIGAÇÕES DOMÉSTICAS

Cláusula 19ª. Poderá o CONTRATADO realizar tarefas domésticas durante o horário de trabalho, porém deverá observar para que estas não provoquem perdas na quantidade e qualidade das atividades de teletrabalhador, salvo em situações emergenciais

#### DO PRAZO

Cláusula 20ª. O presente contrato terá duração de (.....) meses, iniciando-se no dia (.....), e terminando no dia (.....).

Parágrafo único. Este instrumento será prorrogado por mais um período de vigência, a contar da data de término, caso não ocorra manifestação expressa de uma das partes desistindo do mesmo.

#### DA RESCISÃO

Cláusula 21ª. É assegurada às partes a rescisão do presente contrato antes do término do prazo, devendo, entretanto, comunicar à outra parte com antecedência mínima de (.....) dias.

#### DA MULTA

Cláusula 22ª. Será cobrada multa de (.....)% sobre o valor de ano da remuneração por trabalho regular da parte que desrespeitar qualquer cláusula neste contrato pactuada.

#### DAS CONDIÇÕES DO CONTRATO

Cláusula 23ª. Haverá a interrupção do presente contrato caso o CONTRATADO se afaste das obrigações trabalhistas assumidas por mais de (.....) meses consecutivos; o mesmo se aplicará nos casos de mudança das atividades realizadas pelo CONTRATADO de maneira a caracterizar outra função que não seja a por este instrumento estabelecida.

Cláusula 24ª. Considera-se fundamental para o estabelecimento deste contrato que o CONTRATADO possua curso oferecido pela CONTRATANTE de formação em teletrabalho e trabalho flexível, ou obtenha isenção por escrito do coordenador da empresa CONTRATANTE.

Cláusula 25ª. A CONTRATANTE somente frequentará o local residencial de trabalho do CONTRATADO mediante permissão do mesmo, obedecendo ao prazo de (....) dias de antecedência, inclusive nos casos em que for solicitado a devolução de algum equipamento e o teletrabalhador não fizer a entrega na data determinada.

Cláusula 26ª. O CONTRATADO cede à empresa CONTRATANTE a propriedade sobre os produtos por ele criados ou aperfeiçoados.

#### DO FORO

Cláusula 27ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do CONTRATO, as partes elegem o foro da comarca de (.....);

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

(Local, data e ano).

(Nome e assinatura do Representante Legal da Contratante)

(Nome e assinatura do Contratado)

(Nome, RG e assinatura da Testemunha 1)

(Nome, RG e assinatura da Testemunha 2)

## Modelo 2

### MODELO DE CONTRATO DE TELETRBALHO (2)

#### 1. Coordenador do teletrabalho

Nome:

Setor:

Telefone:

#### 2. Local oficial de trabalho

Para fins deste acordo, seu local oficial de trabalho é:

#### 3. Licenças ou mudanças de cargo

A continuidade dos contratos de teletrabalho não será assegurada se um empregado tirar um licença de mais de três meses ou tiver alteração no cargo.

#### 4. Horário de trabalho

-O horário de trabalho é das 8h às 17h com intervalo de 1h para almoço.

-O empregado anotará as horas trabalhadas e o local de trabalho.

-O empregado deverá respeitar, para fins de responsabilidade por indenização do empregado, os horários definidos neste contrato.

-Quando forem conflitantes, os requisitos departamentais tem precedência sobre os arranjos de teletrabalho especificados neste contrato. Dentro das possibilidades, a administração avisará ao empregado com antecedência se os horários do teletrabalho precisarem ser cortados.

-Durante os dias de teletrabalho parcial, as horas de viagens entre a casa do empregado e as instalações da empresa serão contadas como horas trabalhadas, de acordo com a política da empresa.

-Pagamento diferencial será aplicado somente quando o horário acordado, diferente do turno padrão, for necessário para o desempenho do trabalho, desde que autorizado pela empresa.

-Compensação de horas não trabalhadas, crédito de horas, licença não remunerada, férias e/ou horas extras precisam ser autorizadas de acordo com a política da empresa.

#### 5. Horário flexível

- O empregado começará a trabalhar às 8h e terminará às 18h. O horário flexível poderá ser modificado a critério do empregado.

-Tempo parado de 2h ou menos ocasionado por problemas com equipamento, emergências familiares pode ser compensado dentro do mesmo dia de acordo com a conveniência do empregado;

-Tempo parado de 4h ou mais precisa ser comunicado, dentro de 2h, ao supervisor do empregado para que sejam computadas para fins de compensação como licença sem remuneração ou como horas negativas. Tempo parado é o tempo em que o teletrabalhador não tem condições de trabalhar.

-O horário regulamentar de trabalho na empresa começa às 8h e termina às 18h. Apoio técnico supervisão e ajuda de colegas não podem ser garantidos em nenhum outro horário. O tempo parado devido a ausência de apoio fora do horário regulamentar de trabalho precisa ser compensado pelo empregado.

## 6. Seguro

-Um espaço de trabalho designado deverá ser mantido pelo teletrabalhador no local de trabalho alternativo. A responsabilidade de indenização do empregado se limitará a este espaço de trabalho e não a todas as áreas da casa.

## 7. Saúde e Segurança

-O empregado deve manter os mesmos padrões de saúde e segurança trabalhando em casa ou nas dependências da firma.

-O empregado deve procurar ajuda de especialistas em saúde e segurança, da empresa para determinar e/ou avaliar as condições de saúde e segurança do ambiente de seu escritório doméstico. Os teletrabalhadores devem assinar certificado a seguir ou concordar com uma inspeção das condições de saúde e segurança de seu escritório doméstico.

Certificado:

Eu, (nome do empregado), certifico que meu escritório doméstico, usado para teletrabalho, atende padrões razoáveis de segurança e saúde, inclusive padrões de uso ergonômico do computador, e isento a empresa de qualquer responsabilidade por prejuízos à minha saúde ou segurança resultantes de meu escritório doméstico de teletrabalho.

assinatura do empregado

data

## 8. Treinamento

-Participação no programa oficial de treinamento em teletrabalho oferecido por este departamento e pelo programa de trabalho flexível é obrigatória a menos que uma isenção por escrito seja dada pelo coordenador responsável.

## 9. Equipamento

-O uso pessoal de equipamento da companhia é permitido no teletrabalho, contanto que isto contribua para o aperfeiçoamento da habilidade do funcionário, não prejudique o equipamento e não conflite com outras regras e regulamentos da companhia. O equipamento da empresa não pode ser usado para propósitos ilegais ou para trabalhar para outros empregados, nem por outras pessoas.

-Todo *software* ou hardware comprado pela empresa continua sendo propriedade dela e deverá ser devolvido quando solicitado;

- Produtos desenvolvidos durante o teletrabalho serão de propriedade da empresa.
- A empresa comprará equipamento para ser usado pelos teletrabalhadores (caso sejam utilizados laptops, os mesmos não podem ficar no escritório doméstico quando o empregado estiver na empresa), por um período de tempo específico a ser determinado ou para o uso até que seja solicitado pela empresa.
- O inventário ANEXO deve ser assinado antes da retirada de equipamentos de dentro das dependências da empresa.
- Formulários de empréstimos de equipamentos devem ser usados para retirar equipamento do escritório para fins de teletrabalho.
- A empresa não fornece secretária eletrônica ou copiadora para uso em casa.
- Os teletrabalhadores podem ligar para a empresa a cobrar.
- Equipamentos fornecidos pela empresa receberão manutenção dada por ela. A empresa não se responsabiliza pela perda de dias de trabalho devido a manutenção ou conserto de equipamentos e o empregado deve notificar o escritório ou tirar licença de tais circunstâncias.
- O equipamento que o teletrabalhador não utilizar mais deve ser devolvido em sua primeira ida ao escritório.
- O empregado pode, a seu critério, pedir ajuda de um técnico da empresa na instalação do equipamento técnico em seu escritório doméstico.
- Os *softwares* usados pelo teletrabalhador estão sujeitos às mesmas restrições sobre duplicação e uso não autorizado que os usados na empresa.
- A empresa não se responsabiliza pelo conserto, manutenção ou substituição de equipamento de propriedade particular usado em trabalho remoto.

#### 10. Visitas

- Visitas ao escritório doméstico do teletrabalhador só serão feitas se autorizadas pelo empregado e solicitadas com antecedência de três dias, para inspeção das condições de saúde e segurança ou para retirar equipamento da empresa que o empregado não devolveu depois de ter sido solicitado a fazê-lo.

#### 11. Segurança de informações

- Os empregados não podem comprometer o sigilo ou a segurança das informações da empresa devido ao trabalho remoto ou acesso remoto por computador. A revelação, leitura ou alteração de informações por um empregado, sem autorização, é uma violação extremamente grave da política da empresa. Quebras do sigilo da informação, seja por acidente ou de propósito durante o teletrabalho, podem causar a revogação da opção e/ou ações disciplinares.

#### 12. Reembolsos e despesas com teletrabalho

- Os custos de telecomunicações relacionadas com o trabalho serão reembolsados.
- O teletrabalhador deve requisitar os suprimentos necessários a execução dos serviços e será reembolsado se os comprar em outro lugar, com a autorização da empresa.

-As despesas não especificamente cobertas acima serão tratadas caso a caso, levando-se em conta o valor, outras despesa reembolsadas para o mesmo orçamento geral do programa. O empregado não tem garantias de reembolso de despesas não aprovados antecipadamente.

-Seu supervisor terá autoridade para rever, aprovar ou negar pedidos de reembolso não especificados aqui.

### 13. Obrigações domésticas

-O teletrabalhador não elimina as responsabilidades domésticas. Durante o horário de trabalho combinado, o teletrabalhador concorda em não deixar que essas obrigações concorram com o trabalho, exceto em casos de emergências (ver horário flexível, acima).

### 14. Duração do período de trabalho remoto

-Os teletrabalhadores podem trabalhar sob este regime por dois anos, podendo ser renovado automaticamente.

### 15. Recisão

-Quaisquer das partes poderão rescindir este contrato, desde que informados com trinta dias de antecedência.

### 16. Encargo fiscal

-As implicações fiscais do teletrabalhador são inteiramente de responsabilidade do empregado. Os teletrabalhadores são estimulados a procurar aconselhamento profissional nesta área.

### 17. Leis de zoneamento

-O teletrabalhador é responsável pela observância de qualquer lei de zoneamento municipal que afete a realização do trabalho em casa para propósitos de trabalho remoto.

### 18. Cooperação com avaliação e pesquisa

-Os empregados que participam de teletrabalho devem cooperar com a avaliação e os projetos de pesquisa autorizados pela administração. Os participantes que tenham perguntas relativas a pesquisa, avaliação, coleta de dados ou sigilo de informações fornecidas para fins de pesquisa devem entrar em contato com o coordenador da empresa.

assinatura e data (empregado)

assinatura e data (supervisor ou gerente)

### 19. Foro

-As partes elegem o foro central da cidade de (nome da cidade), com exclusão de qualquer outro, para nele serem dirimidas qualquer questões oriundas deste contrato. E por estarem assim justas e contratadas assinam o presente em três vias de igual teor, na presença das testemunhas abaixo.