

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE

TELETRABALHO:

---

Um estudo bibliográfico sobre os impactos dessa modalidade de trabalho nos  
funcionários e na empresa

Roberto Falcão de Carvalho

Belo Horizonte

2013

ROBERTO FALCÃO DE CARVALHO

TELETRABALHO:

---

Um estudo bibliográfico sobre os impactos dessa modalidade de trabalho nos funcionários e na empresa

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora em 27 de Agosto de 2013.

Orientador: *Prof. Devanir Vieira Dias*

Belo Horizonte

2013



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ROBERTO FALCÃO DE CARVALHO**, REGISTRO Nº **2012697806**. No dia **27/08/2013**, as **18:00** horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**TELETRABALHO: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE OS IMPACTOS DESSA MODALIDADE DE TRABALHO NOS FUNCIONÁRIOS E NA EMPRESA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

**APROVADO**

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/08/2013.

Prof. Devanir Vieira Dias   
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho 

Aos meus amigos, familiares ou não, por  
partilhar a minha vida e por todo o  
incentivo para que isto fosse possível.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu professor orientador Devanir, por ter destacado precioso tempo a este trabalho e sua paciência e compreensão no corrido período para comunicação no dia a dia.

À minha mãe por sua alegria contagiante e por ser meu suporte e meu porto seguro em todos os momentos de dificuldade e ao meu pai por tudo que já fez por mim, pelo exemplo, simplicidade, amizade e carinho.

Aos meus irmãos e à minha família por todo amor, carinho e risadas compartilhadas, que me mantiveram de cabeça erguida mesmo quando as situações puxavam em outra direção.

Aos meus amigos queridos, que são parte de mim e conseqüentemente parte do meu caráter, pela atenção nos momentos difíceis e pela partilha dos momentos bons, um dos motivos da palavra viver.

À Bia Falcão pelo tempo, paciência, compreensão e inteligência utilizados para me ajudar a passar este trabalho do plano das ideias para o plano material.

À Ingrid Campos, minha incentivadora, sempre me dando força, coragem, amor, conselhos e repreensões em absolutamente todos os momentos necessários. Sem você este trabalho não teria nem sequer começado. Obrigado.

Agradeço a todos, mesmo os não citados aqui, que colaboraram para a conclusão desta etapa, que ajudaram, que acreditaram no meu potencial mesmo quando eu não acreditava e que serviram para a consolidação da pessoa que sou hoje.

*“O Prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”*

*(Aristóteles)*

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo fazer uma compilação de dados sobre o que já foi escrito sobre o teletrabalho, especialmente em âmbito nacional. Foi abordado por este estudo o conceito de teletrabalho e suas ramificações visando dirimir as dúvidas quanto ao nome do método. De forma direta foi feita uma discussão sobre a legislação vigente e suas implicações no trabalho à distância. Houve também uma abordagem dos paradigmas de resistência à mudança pelas empresas e suas implicações no teletrabalho. Ao discutir sobre o trabalho remoto, foram debatidas as vantagens oriundas do método e os riscos envolvidos, tanto para empresa quanto para o trabalhador, visando ao veredito sobre a implantação desse estilo de trabalho e gestão na empresa. Também foram arrazoadas as competências necessárias de se desenvolver em um teletrabalhador para que o método seja eficaz. Finalizando se constituíram alguns exemplos de empresas que adotaram o trabalho remoto e as consequências que se acertaram.

**Palavras - chave:** Gestão de Pessoas, Relações de trabalho, Tele-trabalho, Trabalho remoto, Tecnologia de informação, Internet, *Home-office*.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CISCO – Abreviatura das palavras Inglesas SAN Francisco.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

ISS – Imposto sobre Serviços.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Tele-trabalho e Tele-atividades.

TI – Tecnologia de Informação.

TST – Tribunal Superior do Trabalho.

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1. Contextualização	9
1.2. Justificativa	11
1.3. Objetivos	12
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>13</b>
2.1. Caracterização da Pesquisa	13
2.2. Etapas da pesquisa	14
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
3.1. O Teletrabalho	15
3.2. Modalidades de teletrabalho	17
3.3. A legislação	18
3.4. Os paradigmas	19
3.5. Benefícios do teletrabalho na empresa	22
3.6. Desvantagens da adoção do teletrabalho	25
3.7. Competências essenciais do teletrabalhador	26
3.8. Impacto do teletrabalho nas empresas	28
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>31</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b>	<b>34</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>39</b>
ANEXO A – Lei 12.551/11	40
ANEXO B – Resolução do TST para o Teletrabalho	42

# 1. Introdução

## 1.1. Contextualização

É inegável o avanço das novas tecnologias na atualidade e os seus impactos sobre a rotina empresarial. Não obstante, os avanços tecnológicos não são necessariamente acompanhados por inovações no gerenciamento pessoal, que em sua maioria, continua seguindo a estrutura anterior ao advento das novas tecnologias, no qual a presença física do funcionário é solicitada nas dependências da organização, ainda que parte do trabalho possa ser executado noutros ambientes.

As características de algumas funções dispensam a presença física do empregado nas repartições da empresa. Atividades como consultoria, edição de vídeos e revisões em arquivos virtuais, dentre outros, podem ser desempenhadas em locais informais de trabalho. Tal modalidade de trabalho, conhecida como teletrabalho, pode favorecer a contenção de energia e gastos pelo empregador e possibilitar melhores remunerações e ganhos na qualidade de vida dos funcionários.

Uma pesquisa encomendada pela empresa Cisco<sup>1</sup> de São Paulo revelou que a maior parte dos brasileiros acredita que a produtividade não está diretamente relacionada com a jornada de trabalho dentro das empresas, já que 76% deles acreditam que não é preciso estar fisicamente no local de trabalho para ser produtivo. Concluiu-se ainda que a preferência dos brasileiros por trabalhar remotamente está acima da média mundial, com um índice de 60% dos entrevistados, somente abaixo de Índia, com 93%, e China, com 81%. O estudo revelou também que 83% dos brasileiros estariam dispostos a trocar salários e

---

<sup>1</sup> Cisco é uma multinacional do ramo da Tecnologia da Informação (TI) onde há liberdade para trabalhar de qualquer lugar e a qualquer hora, desde que sejam entregues os resultados.

flexibilidade do horário de trabalho, sendo que a média mundial para este item é de 66%. (Jovaneli, 2010).

O teletrabalho, também conhecido como *home-office*, consiste em trabalhar remotamente, utilizando tecnologias para integração disponíveis, em maior parte, via internet, como o *e-mail*, a videoconferência e chamadas telefônicas diretamente para o computador, resultando em uma provável economia de tempo e dinheiro para empresa e empregado.

A partir da implantação de novas técnicas em gestão de pessoas, dentre elas o *home-office*, as empresas poderiam contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho de seus empregados, invariavelmente com aumento da produtividade, motivação e diminuição do absenteísmo (Steil e Barcia, 2001).

Dito isto, e ao observar a realidade das empresas – segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT (2013) em 2008 existiam dez milhões e seiscentos mil teletrabalhadores no Brasil, sem considerar regiões específicas – chega-se naturalmente a uma pergunta: Se o teletrabalho é teoricamente uma modalidade tão boa para as empresas, porque elas continuam a requerer a presença física dos trabalhadores em suas dependências?

O interesse pelo tema surgiu após vivenciar este modelo de gestão em uma determinada empresa. Nessa experiência, convivi com colegas insatisfeitos com o modelo de lideranças e medidas deliberadas pela diretoria. Além disso, pude presenciar reclamações frequentes a respeito de sugestões de medidas simples que poderiam ser adotadas pela empresa e assim melhorar gradativamente o ambiente de trabalho.

Rotinas de trabalho rígidas para o empregado, pouco controle de qualidade, muita burocracia, extensão da jornada de trabalho em alguns eventos eram alguns dos problemas presentes na empresa que vinham causando insatisfação recorrente, e em teoria estes poderiam ser sanados, pelo menos em parte, com a adoção do teletrabalho.

## 1.2. Justificativa

A necessidade de pesquisa pelo tema parte da ideia que ainda há poucas empresas trabalhando com o conceito de teletrabalho, talvez por pura falta de informação sobre o tema, ou ainda supostamente por um conceito errôneo formado de que o trabalhador não consegue desempenhar bem as suas atividades fora do ambiente laboral.

Este tema é interessante para as empresas e para a sociedade, haja vista que o desenvolvimento tecnológico só tende a aumentar com o decorrer dos anos, facilitando para o advento do teletrabalho em âmbito empresarial, culminado na suposta diminuição do preconceito em relação ao tema, o que poderá fazer que esta modalidade se torne uma realidade em todos os empreendimentos que a comportem.

Diante disso, este tema é bastante relevante na formação profissional de um administrador, que provavelmente terá de lidar com algum tipo de teletrabalho nos próximos anos.

Corroborando as informações de que é um tema que vem em uma crescente, estudos administrados por Huws, Jagger e Bates (2001) demonstram que há algumas atividades que tem se adaptado mais facilmente a essa nova metodologia, como o desenvolvimento e manutenção de sistemas, serviços de design de multimídia, processamento de dados e elaboração de planos e relatórios de negócio. Percebe-se que o teletrabalho é mais comum nas empresas ligadas à Tecnologia da Informação (TI), já que as ferramentas para se trabalhar nessa área possibilitam, de maneira mais simplificada a realização do teletrabalho.

Em síntese, uma análise do tema ajudaria empregadores e empresas, principalmente de áreas não relacionadas a TI, na adoção de uma modalidade que já vem sendo empregada em outros setores, possivelmente trazendo vantagens para funcionários e empreendimentos.

### 1.3. Objetivos

Tendo em vista estas questões, o presente trabalho pretende analisar a produção bibliográfica sobre o tema, buscando aprofundar nas questões que serão apresentadas a seguir, a partir de diversos olhares. Pretende-se a partir desta análise, identificar o ponto de vista tanto das empresas quanto dos funcionários e as principais mudanças diante da adoção do teletrabalho.

E, considerando o pressuposto de Minayo (1996, p.17), no qual “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”, este estudo propõe pesquisar o seguinte:

- Comprovar se é possível ponderar o teletrabalho nas empresas na atualidade;
- Averiguar quais seriam os benefícios ao se adotar o teletrabalho em uma empresa;
- Verificar se existem e quais são as perdas ou desvantagens na adoção do teletrabalho;
- Comprovar se é possível considerar o teletrabalho uma boa estratégia de administração nos empreendimentos em que ele pode ser adotado;
- Verificar quais são os novos atributos que o empregado deverá desenvolver ao começar a ser inserido no âmbito do teletrabalho.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Caracterização da Pesquisa**

O trabalho aqui apresentado será abordado mediante uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1991) é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado pela Internet.

Para Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de toda a bibliografia já publicada em livros e periódicos e tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto. Neste trabalho será feito um levantamento do máximo de trabalhos já publicados sobre o tema.

A escolha por uma pesquisa bibliográfica se deu por já ser um assunto tratado já durante alguns anos, tendo pesquisadores se aprofundando no tema já na década de 1990, expondo o que seria uma nova realidade (NILLES, 1997; KUGELMASS, 1996; TROPE, 1999; MELLO, 1999, dentre vários outros), mas que nunca foi largamente aplicado.

Como entende Minayo (1994, p. 23) que a pesquisa é como um método no qual o pesquisador tem uma “atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente”, apresentando ainda uma carga histórica e refletindo posições frente à realidade.

## 2.2. Etapas da pesquisa

A proposta desta pesquisa será realizar uma compilação de boa parte dos autores que já escreveram sobre o tema do teletrabalho, tentando abordar as vantagens e desvantagens de aplicação do método nas empresas, observar se tem sido suficientemente aproveitado nos empreendimentos brasileiros, as novas competências que o empregado deverá adquirir e se esta metodologia pode ser considerada uma boa estratégia empresarial.

Minayo citada por Lima e Miotto (2007) afirma que a pesquisa bibliográfica é essencialmente qualitativa, uma vez que a realidade social é mais rica do que as teorizações e estudos compreendidos acerca dela.

Essa concepção, apesar de divergir dos autores clássicos é bastante interessante ao se analisar que a sociedade é cheia de nuances que dificilmente serão completamente estudadas pela comunidade acadêmica.

Portanto, para fazer a abordagem de forma indutiva, se utilizará a metodologia qualitativa, que segundo Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999) são essencialmente características multimetodológicas, tendo a observação, a entrevista em profundidade e a análise de documentos, as práticas mais utilizadas durante o processo.

O presente trabalho tentará reunir informações de modo que se torne claro para o leitor que o teletrabalho já é uma realidade devido ao alcance das novas tecnologias, em especial da internet em banda larga, mas que se encontra subutilizada, e tentará passar pelas próximas páginas, com este concurso de conhecimentos, o porquê desta modalidade não ser usada em sua plena capacidade. E ainda diferenciar as modalidades diante de estudos que as caracterizaram, aprofundar nas mudanças ocorridas no papel do empregado e empregador diante da adoção da modalidade.

Para alcançar os objetivos traçados por esta investigação, propõe-se quatro etapas de trabalho:

1. Levantamento de dados e pesquisa documental junto aos autores e pesquisadores sobre teletrabalho.
2. Compilação dos dados, tanto os favoráveis quanto os desfavoráveis à aplicação do trabalho à distância na rotina da empresa.
3. Análise sobre os tipos de teletrabalho.
4. Análise dos estudos encontrados e das principais modalidades, compilando os benefícios alcançados bem como as novas responsabilidades a serem estabelecidas aos funcionários e confrontar com a bibliografia estudada.

Definidos os objetivos, este trabalho agora discorrerá por meio do método de pesquisa escolhido, que é o procedimento razoável para isto, já que ao analisar tudo que já foi publicado sobre o tema se terá uma visão ampla para que se possa discorrer sobre os problemas de investigação e se tentar chegar aos objetivos propostos.

### **3. Referencial Teórico**

#### **3.1. O Teletrabalho**

Com o avanço das tecnologias, o *Pager* e o fax que eram presença garantida em todo e qualquer ambiente de trabalho já estão dando lugar a seus substitutos como o celular e o e-mail. As empresas buscam novas soluções para aumentar a produtividade do trabalho, mas por vezes não veem o que a tecnologia aliada a algumas técnicas de gestão podem fazer por elas.

Como nos ensina Andreassi (1997), invariavelmente as organizações buscam sempre uma maior agilidade, flexibilidade, redução dos custos e globalização dos mercados e assim chega-se a uma nova filosofia de trabalho: o teletrabalho, que pode ser definido como o conjunto de relações constituídas entre funcionários que se encontram fora do ambiente tradicional de trabalho, no seio da empresa, por meio da tecnologia.

E ao fazer um rápido apontamento histórico, é fácil perceber o quanto se evoluiu em tecnologia da década de 1990 até a presente data.

Passados muitos anos em avanços tecnológicos, conta-se hoje com um suporte muito mais avançado que permite ao trabalhador exercer suas atividades sem deslocamento físico, como a popularização do e-mail, a teleconferência e o *telecommuting*<sup>2</sup> (ALVARENGA, 2004).

Conforme Mello (1999), dentre os setores que adotam esse sistema estão as áreas de telecomunicações, informática, seguros, consultoria de empresas, auditorias, propaganda, publicidade e outras. O ponto em comum entre todas elas é o uso de tecnologia para que o empregado consiga desempenhar o seu trabalho como se na empresa estivesse. Contudo, não são todos os tipos de profissionais que podem usufruir do trabalho remoto, devendo ser considerada a natureza do ofício executado.

Nilles (1997, p.17) já falava sobre o avanço que a tecnologia nos trazia, ao dizer: “porque precisamos ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa”.

Por meio da pesquisa sobre o tema pode-se notar que existem diferentes denominações para o teletrabalho. Ainda que cada designação configure uma espécie de trabalho remoto, elas não devem ser confundidas com o termo em si. Como afirma Gaspar *et al* (2012, p.6):

---

<sup>2</sup> *Commuting* é a palavra em inglês para o ato de ir e vir do trabalho, enquanto *telecommuting* seria o ato de trabalhar remotamente. Nos países europeus foi traduzido como *Telework* e de lá veio a sua tradução para o português, Teletrabalho.

O fato é que existe uma pluralidade de terminologias para designar o teletrabalho: trabalho à distância, trabalho em casa, trabalho virtual, escritório virtual, dentre outras. Porém, cabe ressaltar que esses termos não se constituem propriamente sinônimos. Visando uma melhor conceituação, a Secretaria Federal de Gestão de Pessoas dos Estados Unidos, órgão responsável pelas relações de trabalho naquele país, apregoa que o teletrabalho seja toda composição de trabalho na qual os empregados executam uma parte ou todas as suas atividades distantes dos locais de trabalho disponibilizados pela empresa (US OPM, 2003). Porém, essa é uma definição bastante genérica, pois não contempla uma série de especificidades inerentes ao teletrabalho.

Ainda que estes autores arrazoem ser um conceito bastante genérico, diversos outros estudiosos expressam que esta deve ser a corrente a ser seguida, como Mello (1999) que diz que teletrabalho é qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicação e computadores, ou ainda Carvalho (2001) que resume, dizendo que teletrabalho pode ser simplesmente traduzido como trabalho a distância.

Para corroborar com o exposto, a Sociedade Brasileira de Teletrabalhos e Teleatividades (SOBRATT) diz que o conceito de “Teletrabalho” abrange todos os tipos de ofício que são realizados fora do âmbito físico da empresa, como em telecentros, cybercafés e outros, por meio de alguma tecnologia da informação e da comunicação, em tempo total ou parcial, e se distingue um pouco do *home-office* que significa literalmente escritório em casa.

Diante do que foi dito, pode-se perceber que os autores colocam o conceito de teletrabalho como algo genérico, englobando todas as outras definições, como o escritório virtual, escritório em casa, telecentros e outros.

### **3.2. Modalidades de teletrabalho**

Pelo fato de haver muitas modalidades de trabalho a distância é frequente a confusão entre as nomenclaturas e alguns autores fazem uma distinção de significados entre elas, embora todas elas estejam contidas no conceito de teletrabalho, como já explicado.

Mello (1999) conceitua o *home-office* como em sua tradução livre, ou seja, trabalhar diretamente de casa. Dentro de suas definições ainda estão os escritórios virtuais, ou centro de negócios que disponibilizam locações temporárias de salas para escritório, reuniões, cursos e outras atividades, um endereço comercial e locações de caixas postais e um serviço de secretariado e digitação, com assessoria fiscal, contábil e trabalhista.

Barbosa (2010) assenta ainda a existência do centro satélite, que é uma unidade separada e conectada eletronicamente com a sede principal da empresa destinada a realizar certas atividades que podem ser desenvolvidas de forma independente. Há ainda, segundo o mesmo autor, o teletrabalho móvel, onde o teletrabalhador tem mobilidade permanente, tendo um equipamento adequado para estes casos, geralmente um celular ou notebook, transformando um ônibus, ou trem, como seu local de trabalho.

Há uma variação nomenclaturas de autor para autor, mas estas quatro modalidades descritas estão presentes em todos os trabalhos analisados sobre o tema, notando somente que em todas elas o empregado passa alguma parte de seu tempo de trabalho fora do ambiente físico da empresa.

### **3.3. A legislação**

O teletrabalho não é um conceito novo, tampouco uma prática nova, já que, segundo Kugelmass (1996), existem indicadores de seu surgimento nos Estados Unidos em 1857, na empresa Estrada Ferro Penn e consistia basicamente na utilização do sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central, delegando aos seus funcionários o controle de equipamentos e de mão de obra.

Apesar de como apontado, não se tratar de uma prática nova, um artigo jurídico específico sobre o teletrabalho só aconteceu em 2011, e ainda assim, existem algumas situações que não estão previstas, como o local de recolhimento do

Imposto Sobre Serviços (ISS), seja ele na sede da empresa ou no domicílio do empregado.

Entretanto, como afirma Manuel Martin Pino Estrada, diretor de relações acadêmicas da SOBRATT, os juízes do trabalho não se importam muito se há teletrabalho ou não, bastando existir a relação de trabalho, com subordinação para que se garanta os direitos ao trabalhador.

Corroborando para este argumento temos o artigo sexto da vigente Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que já nos diz: “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”.

Embora o mencionado artigo somente cite o realizado a distância e o realizado no domicílio do empregado, uma interpretação extensiva da lei que abrangeria todos os tipos de teletrabalho é comum no âmbito do direito, ampliando o sentido da norma para além do contido em sua letra, sempre para se beneficiar o empregado (Junior, 2003).

Pelos fatos estudados, pode-se dizer que, ainda que haja pequena falha na legislação vigente, os direitos dos teletrabalhadores estão resguardados, desde que seja configurada a relação de trabalho, de modo que não há que se falar em falta de proteção jurídica.

### **3.4. Os paradigmas**

Thomas Kuhn (1962) utiliza a expressão “mudança de paradigma” para descrever uma mudança nas concepções básicas dentro de uma teoria dominante na ciência. Embora estivesse restrito às ciências, este termo, desde a década de 1960 é utilizado em contextos não científicos para descrever uma mudança profunda num modelo fundamental.

Essa mudança está cada vez mais constante dentro do contexto empresarial devido aos avanços tecnológicos que facilitam e melhoram a qualidade do trabalho. No entanto, é possível encontrar resistências às novas realidades.

A palavra “paradigma” significa “modelo, padrão”, e, como nos diz Covey (1997, p. 165): “quando você está satisfeito, raramente há suficiente motivação ou humildade para mudar”.

Normalmente essa dificuldade de mudança é um paradigma seguido pelas organizações empresariais, que tendem a evitar mudanças quando tudo está funcionando satisfatoriamente. Conforme Boyett e Boyett (1999), nas organizações tradicionais, novas ideias podem ser ignoradas, privilegiando-se a correção de falhas à abertura para inovações e possíveis avanços na gestão empresarial.

A palavra “mudança” é vista com muito receio no seio da maioria das empresas, como descrito por Del Bianco, ao considerar a tradicional posição conservadora dos radiodifusores brasileiros, expõe que para a maioria dos usuários do rádio FM analógico, bastaria um som que seja audível. Contudo hoje já há o som digital, com qualidade muito superior ao analógico, e, segundo ele, quem se ater ao “bom” e deixar de avançar ao “ótimo”, ficará para trás.

Fleury (1995) observa que a nova realidade organizacional é um processo contínuo de mudança e inovação e Tapscott e Caston (1995) afirmam que a mudança de paradigma é fundamentalmente uma nova forma de se olhar uma situação. Tendo em visto o que foi apontado, é *mister* que uma empresa não se detenha em verdades tidas como incontestáveis sem se preparar para as mudanças do ambiente organizacional e do ambiente remoto, que têm demonstrado que cedo ou tarde virão.

Hernandez e Caldas (2001, p. 33) ao lembrar de Kurtz e Duncan (1998) e Coghlan (1993) apontam:

Quando se revisa a literatura acadêmica sobre mudança organizacional, dois aspectos parecem bem claros. Primeiro, parece que registramos como uma verdade universal as proposições clássicas frouxamente modeladas e praticamente não testadas que foram rascunhadas no final da década de 40

e difundidas como bom senso gerencial nas décadas que se seguiram; segundo, aprendemos, por algum motivo, a considerar a resistência à mudança como um fenômeno natural e inevitável, pronto a surgir durante implementação de mudanças ou inovações em organizações.

Percebe-se que os autores estão falando de forma genérica sobre a aversão às transformações no ambiente empresarial, propondo sobre conjecturas que não se esvaem mesmo depois de muitos anos e muitas mudanças com o mundo, principalmente decorrentes da tecnologia e globalização.

Mello (1999) já observava que a adoção do teletrabalho em nosso país encontra algumas barreiras, principalmente por causa da cultura da “exigência física no local de trabalho”, como também do hábito do funcionário de ser tratado de forma paternalista e ter dificuldades para administrar seu tempo.

Verdades que se tomam hoje como universais, como o uso de computadores no ambiente laboral já foram alvo de resistência em seu tempo (LA PLANTE, 1991), e o mesmo parece ocorrer com o teletrabalho.

Corroborando sobre o tema, Fernandes e Gil (2011), ao falarem do teletrabalho em Portugal, articulam que a principal barreira à implementação do teletrabalho continua sendo a resistência empresarial à mudança e à falta de controle efetivo sobre os trabalhadores. Expondo dessa forma que este problema não é exclusivo das empresas brasileiras.

É possível tirar benefícios das mudanças, basta saber adaptar-se a elas, saber de que se tratam, conhecer seus pontos positivos e negativos e o que esperar depois da implantação de novos métodos. Esta pode ser uma boa forma de se destacar no mercado competitivo.

### 3.5. Benefícios do teletrabalho na empresa

A começar pelo que diz de Bridges (1997) de que a mudança relevante é aquela que força a reconfiguração da organização de modo a tirar proveito dela ou sobreviver a ela. Essas alterações são, em sua maioria, relacionadas ao desenvolvimento tecnológico. Este raciocínio é apropriado, uma vez que com a facilidade de transferência de dados e informações pela internet veio a popularização do uso de e-mails no ambiente laboral e, talvez com a quebra do pensamento de que o trabalhador deva estar sob total controle da empresa, com o começo do teletrabalho em larga escala.

Muitos autores falam dos benefícios da implantação do trabalho remoto, alguns de forma indireta, como Druck (2002, p.13), abordando a mutabilidade das empresas, afirmando que: “a hegemonia da lógica financeira exige maior mobilidade para os capitais e processos produtivos menos rígidos e cada vez mais flexíveis, objetivando investimentos e resultados de curto prazo”.

Já abordando o próprio teletrabalho, Álvaro Mello (1999, p.7) analisa este ambiente de constantes transformações, apoiando a adoção do teletrabalho, dizendo:

Dentro deste ambiente de mutações, existem profissionais que perceberam a relevância das inovações nas organizações, como é o caso do teletrabalho. A partir desta perspectiva, surge o Processo de Teletrabalho, como uma alternativa moderna de gestão empresarial, sob o enfoque das alternativas de trabalho flexível para tornar as empresas mais competitivas e dinâmicas, diferentes daquelas outras que ainda estão perigosamente acostumadas à estabilidade e à rotina do trabalho tradicional.

Amparando também este método, Roberto Carvalho Cardos, ao escrever a introdução do livro Teletrabalho (Telework) - *O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora* articula:

[...] se os avanços obtidos nas telecomunicações e na informática já encurtaram distâncias tão maiores, entre países, talvez se possa usá-las em distâncias menores, entre o nosso emprego e a nossa casa, em prol da qualidade de vida. (p. 2)

Qualidade de vida e produtividade estão intimamente relacionadas e dependentes, como preceitua Fleury (2002): “Estratégias para aumentar a qualidade de vida no trabalho contribuem para um subproduto essencial da melhora da produtividade”. E diz ainda:

Fatores físicos, aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho, sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho, que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados. (p. 299)

Ora, se o teletrabalho consegue melhorar a qualidade de vida do funcionário e este melhora a produtividade, isso gera um ganho para ambos os lados na relação de emprego.

É importante frisar que com a adoção do trabalho remoto destacam-se novas maneiras de se gerenciar uma empresa, trabalhando com metas, monitorando resultados, avaliando os trabalhadores com base na produção e não em sua presença física.

Soma-se ao argumento de gestão por resultados e da adoção do teletrabalho o fato de que foi aprovado por resolução administrativa do Tribunal Superior do Trabalho (TST) em fevereiro de 2012 que os seus servidores podem optar por trabalhar remotamente, desde que cumpram metas 15% superiores à estipulada pelo trabalho presencial.

À primeira leitura, pensa-se que seria um aumento considerável da carga de trabalho ao empregado, porém, segundo nos diz Steil e Barcia (2001), vê-se com frequência um ganho de produtividade pelos teletrabalhadores numa razão de 20%,

já que o funcionário não é objeto de interrupções e pode se concentrar de maneira prolongada.

Além disso, há que se observar outros aspectos positivos ressaltados por outros autores como Mello (1999), pode-se recrutar funcionários de uma área geográfica maior, há uma menor ocorrência de absenteísmo em virtude de doenças e tráfego, menores custos do escritório central da empresa e menor *turn over* de funcionários que necessitam mudar de local físico.

Somente a observação direta dos benefícios acima elencados nos apresenta argumentos favoráveis à adoção do trabalho remoto pelas empresas nas quais ele pode ser aplicado. Todavia, autores ressaltam ainda outras vantagens, tais como: aumento da competitividade e dinamismo da empresa, aumento da flexibilidade nos ambientes de trabalho, redução de áreas e funções repetidas em cada subsidiária, segundo Tachizawa e Mello (2003). Há ainda a possibilidade de trabalhar de forma contínua em empresas *offshore*, que nos apresenta Scheiber (2012) e maior facilidade em acesso de pessoas portadoras de necessidades especiais no mercado de trabalho, de acordo com Darcanchy (2006).

Para se falar dos benefícios que o trabalho a distância pode acarretar ao funcionário, Steil e Barcia (2001) ponderam sobre a diminuição dos deslocamentos residência-escritório central, que é especialmente importante em grandes metrópoles, uma maior flexibilidade para coordenar horários de trabalho com prioridades pessoais e familiares, possibilidade de aproveitar integralmente os períodos de picos individuais de trabalho e redução nos custos de transporte, estacionamento e vestuário. Mello (1999) diz ainda que há mais tempo com a família, e pode-se dedicar mais ao lazer e aos *hobbies*, decorrendo também menos stress pelas relações conflitantes no trabalho.

### 3.6. Desvantagens da adoção do teletrabalho

Como qualquer outro método passível de ser implantado em uma empresa, o teletrabalho não é somente feito por benefícios. Este possui algumas desvantagens que já foram bem discutidas pelos autores estudados.

A maior ameaça para o trabalho remoto e sua plena eficácia se encontra com os próprios funcionários. Mello (1999) sugere que apenas pessoas com mais de três anos na função possam ser submetidas ao teletrabalho já que antes disso há pouca vivência do trabalhador na organização e na atividade realizada.

Essa ideia o autor desenvolve como se tratando de um “grupo de risco”, já que teoricamente o funcionário não possui a experiência que a função requer, e não se sabe se ele tem os atributos básicos requeridos para se trabalhar remotamente, o que pode ser percebido tarde demais pela empresa.

Andreassi (1997) ainda aconselha que seja dada maior atenção aos jovens e solteiros pela importância que conferem ao contato social.

Não obstante a vivência na profissão recomendada, há ainda outros riscos, como os opostos por Tachizawa e Mello (2003): isolamento social dos trabalhadores, falta de criação de um sentido de equipe pela falta de reuniões presenciais, gerenciamento falho da jornada laboral, tanto pelo trabalho de forma insuficiente e não alcançar as metas propostas como pelo excesso de trabalho e o comprometimento da qualidade de vida.

Estes riscos expostos, no entanto, podem ser facilmente sanados com pequenas decisões da empresa. Trabalhar um dia por semana em um ambiente com os colegas de trabalho e chefes para entrega e revisão de metas e discussão do andamento do trabalho já acabaria, ou pelo menos amenizaria grande parte do alegado pelos autores.

Mello (1999) cita ainda que existe uma possibilidade dos resultados não serem atingidos devido à falhas na comunicação ou ainda a falta de direcionamento claro pela empresa dada ao trabalhador. Há também apontamentos acerca dos riscos

trabalhistas envolvidos, problemas com ergonomia ou, como descritos por Nilles (1997) acidentes e doenças profissionais incididos pelo mau uso de equipamentos ou de condições de trabalho inapropriadas.

Costa (2007) discorre sobre outros problemas dizendo que as reclamações dos teletrabalhadores são advindas principalmente pelo excesso de horas trabalhadas, à transferência de custos, ao isolamento e à questão da invasão familiar pelo trabalho. Como arguido pela autora, o empreendedorismo em si é capaz de acomodar as questões das horas trabalhadas e da transferência de custos, porém, o isolamento e família seriam fatores de resistência ao teletrabalho.

Vencido o fator isolamento pelo argumento supra, tem-se a família agora como fator de identificação e de resistência ao teletrabalho.

Poucos são os trabalhos que tentam explicar essa dicotomia, mas, de acordo com SMAHA (2009) são a maioria os casos de vantagens da proximidade da família, e são poucos os que levam a uma situação desconfortável: famílias maiores, falta de espaço na casa e casos nos quais durante a maior parte do tempo em que o teletrabalhador está trabalhando alguma outra pessoa também esteja em casa, ou ainda quando se possui crianças pequenas na residência, onde a pessoa precisa se dividir entre trabalhador e pai, desejando atender aos filhos que solicitam a sua atenção e ainda assim almejando terminar a labor que deve ser feito. Tudo isso podendo causar um desgaste no relacionamento familiar, mas, segundo a autora, leva-se somente um tempo para se disciplinar ou descobrir a melhor forma de adaptação a esta situação.

### **3.7. Competências essenciais do teletrabalhador**

Muito se fala da disciplina e autonomia como características imprescindíveis para o teletrabalhador (TACHIZAWA e MELLO, 2003; MELLO, 1999; CARVALHO, 2001), porém Carvalho (2001) ainda aponta a proatividade, comunicação eficaz, foco em

resultados, colaboração, liderança, flexibilidade, conhecimento técnico e estar apto a realizar a solução de problemas.

Alguns autores como Steil e Barcia (2001) ainda colocam que o perfil adequado para o teletrabalho inclui ter conhecimentos de informática, histórico de comprometimento e alto desempenho organizacional, habilidade para administrar o tempo, lidar com desafios, resistir a distrações, comunicar-se eficazmente, obter motivação e criar e manter equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular.

Segundo os autores estudados não são todos os trabalhadores que estão aptos a o fazer de forma remota, necessitando ter algumas qualidades que são próprias de quem tem responsabilidade e organização.

Para ajudar com os argumentos está Costa (2007, p. 122) que diz:

A situação de teletrabalho acaba por reforçar a autoimagem de profissionais/indivíduos responsáveis, comprometidos, independentes e autônomos; para os mais jovens, pode representar, ainda, oportunidade de amadurecimento profissional. Assim, a diminuição da supervisão direta, bem como do apoio/infraestrutura da organização, são traduzidas como autonomia, aumento de responsabilidade, oportunidade de mostrar o quanto são, de fato, profissionais competentes.

Como se pôde observar até aqui, os maiores entraves ao sucesso da aplicação do teletrabalho decorrem direta ou indiretamente do próprio empregado. Características físicas, psicológicas ou sociais podem afetar diretamente no seu rendimento e na eficácia do programa de teletrabalho da empresa.

Para finalizar o pensamento de Mello (1999, p.27):

A questão mais importante é saber escolher as pessoas adequadas, estabelecer as metas corretas, e examinar os produtos/serviços que são produzidos. Não se deve se importar se a pessoa está em casa escutando “pagodê”, ou vendo TV, desde que ela faça o trabalho que lhe foi determinado.

Este é um argumento conciso acerca da gestão de pessoas no âmbito do teletrabalho, já que, segundo este autor os gestores estão mais preocupados com o que o funcionário fará em seu tempo do que efetivamente com os resultados e benefícios que ele trará para empresa se esta optar pelo teletrabalho.

### **3.8. Impacto do teletrabalho nas empresas**

Segundo dados da SOBRATT, várias empresas já trabalham no sistema de teletrabalho, embora nem todas divulguem a adoção dessa forma de trabalho flexível, mas há conhecimento de algumas, como: DELL, AT&T, Cisco, IBM, Serpro, Ticket, Shell, Natura, dentre outros.

De acordo com a revista Fortune (100 Best Companies to Work For), 85 das 100 melhores empresas privadas para se trabalhar já adotam o teletrabalho em pelo menos 20% do tempo de seus empregados nos Estados Unidos, sendo que há empresas como a Cisco, que utiliza 90% de seus funcionários em ambiente de trabalho remoto.

Se o teletrabalho para as pequenas empresas ainda não engrenou, pode-se observar que para as grandes empresas é uma realidade. Em observação aos dados da Fortune percebe-se que apenas 15% das melhores empresas para se trabalhar não utilizam o trabalho a distância o que induz a pensar que este método realmente é um diferencial para a qualidade de vida no trabalho, e conseqüentemente para a produtividade.

A despeito da melhoria da qualidade de vida, Carvalho (2010) observou a empresa Ticket, do setor de refeição-convênio, que há cinco anos incorporou o *home-office*. Todos os vendedores receberam o treinamento e a estrutura necessária para a execução do serviço em casa e o modelo durou três anos para ser implantado. A economia que a empresa obteve foi de 3,5 milhões de reais, a produtividade das vendas aumentou em 40%, o que gerou um incremento de 76% na receita dessas vendas. Ainda segundo o texto se coloca como uma vantagem o ganho de qualidade

de vida dos funcionários e a desvantagem seria a distância da empresa com os teletrabalhadores, e, para combater essa ameaça, são realizados encontros semanais, com o intuito de dar maior integração entre a equipe.

A Cisco, que já é uma referência quando se fala de teletrabalho, foi objeto de uma matéria de Kedouk (2012), que expôs que os funcionários tem liberdade para trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, desde que os resultados sejam entregues. A sensação de liberdade e ter controle sobre o próprio trabalho é vista como um ponto positivo, porém é afirmado que é necessário para o teletrabalhador uma boa administração do seu tempo, sob pena de perder em qualidade de vida, por ter que trabalhar em finais de semana, a fim de cumprir as metas estabelecidas. Além disso, a empresa oferece um programa de atendimento ao empregado, que proporciona ajuda confidencial em psicologia, psiquiatria, direito, serviço social e dependência química. Por outro lado é apontado que a empresa perdeu agilidade no crescimento por ter engessado processos.

Como se pode perceber, a Cisco já está um passo a frente quando se trata de teletrabalho. Por disponibilizar a todos os seus funcionários aparatos para que se possa trabalhar de qualquer lugar a empresa já se molda para as demandas existentes, como fazer quase todas as suas reuniões pela internet, e também já se antecipa aos possíveis problemas que o seu funcionário pode ter em decorrência do possível isolamento, pagando até por suas atividades físicas e promovendo encontros ao ar livre.

#### **4. Análise dos Resultados**

O esforço que foi realizado para este trabalho se concentrou em abranger e analisar o máximo de publicações sobre o tema, tanto nacionais como internacionais e tanto escritas como por meio eletrônico, cobrindo um período de 25 anos para que se pudesse chegar aos resultados a seguir descritos.

Por meio dos dados analisados é possível observar que o teletrabalho já é uma realidade em algumas empresas, principalmente as que dispõem de tecnologias mais avançadas.

São ressaltados pelos autores estudados vários benefícios na adoção do trabalho a distância nas empresas, nos quais se destacam: o aumento da produtividade; a melhoria da qualidade de vida no trabalho; a diminuição do absenteísmo e a redução do tempo no deslocamento para a empresa, nos casos dos grandes centros. Há ainda os benefícios decorrentes disto, como poder contratar pessoas de uma área geográfica maior e trabalhar de forma contínua em empresas que demandam assistência durante todo o período do dia, dentre outros.

Sobre as ameaças inerentes ao método estudado, nota-se que há algumas situações perfeitamente delimitadas que podem fazer com que o teletrabalho seja implementado de forma falha, como deixar que os funcionários sejam tomados por isolamento, ou a falta de criação de um espírito de equipe pela falta de reuniões presenciais ou principalmente pelo gerenciamento falho das jornadas laborais tanto em não conseguir com que os funcionários consigam alcançar as metas almejadas como por fazer com que eles trabalhem em demasia, comprometendo com os seus resultados a longo prazo, com sua saúde e potencialmente acarretando problemas jurídicos com o pagamento de horas extras.

É sabido que não é possível a adoção do teletrabalho em todos os tipos de empreendimento, afinal um vendedor de uma loja em um shopping sempre necessitará estar fisicamente no ambiente laboral, porém em diversos outros setores, principalmente nos administrativos, com a aplicação de uma gestão por metas e algumas técnicas de gestão para que se reduzam ou mesmo se extingam as ameaças do método, pode-se dizer que as vantagens são substanciais, como a produtividade é aumentada em média de 20%, isto pode ser um fator decisivo para a empresa que o adota se sobressaia das demais concorrentes.

Há quem diga que é necessário que o trabalhador, em regime de trabalho a distância, tenha algum conhecimento de informática e um histórico de comprometimento com a empresa, além de outros atributos como liderança, comunicação, dentre outros. Porém, quase todos os autores analisados observam

que é imprescindível que o teletrabalhador tenha autonomia e disciplina para que possa ser destacado do ambiente empresarial.

## 5. Conclusão

A começar pelo que diz Mello (1999): “o teletrabalho não é nem um prêmio, nem sequer uma punição. É apenas uma forma diferente de trabalhar.” (p.16)

Em princípio, seja maior ou menor grau, o que importa para que um empregado seja denominado um teletrabalhador é o fato de exercer alguma atividade relacionada ao seu emprego, durante qualquer período de tempo longe do escritório central de sua empresa, não se fazendo distinção entre realizar as atividades pela internet, das realizadas fora desse meio, como as vendas.

O teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância é um método que compreende o *home-office*, que é a modalidade mais praticada hoje, o escritório virtual, o centro satélite e a mobilidade permanente.

É possível observar nos trabalhos analisados que todos tratam de benefícios para as empresas com a adoção do teletrabalho, e dentre elas destacam-se a redução de custos do escritório central e o aumento de produtividade em função do maior comprometimento e devido à redução de interrupções em horário de trabalho.

Não somente as empresas ganham com a modalidade, o funcionário tem uma melhoria da qualidade de vida, diminuição de custos e redução do tempo no trânsito, principalmente nas grandes metrópoles, e tem total flexibilidade de gestão do tempo para trabalhar e para desenvolver suas atividades pessoais.

Como desvantagens foram observadas algumas situações que técnicas de gestão poderiam resolver para se combater o isolamento pela falta de contato pessoal do funcionário, ou ainda o excesso de custos e jornadas prolongadas.

Há ainda aquela pequena parcela de teletrabalhadores que vê o envolvimento com pessoas da família junto com o trabalho como algo negativo, seja pelas interrupções, seja por problemas domésticos. Neste caso é necessário que o próprio funcionário saiba estabelecer os seus limites no âmbito familiar, de modo a separar trabalho e casa.

Ainda que apresentem algumas dificuldades, deve-se explorar os benefícios para empregado e empresa com o aproveitamento do teletrabalho, e devendo este ser desvinculado da mentalidade taylorista de que o empregado só consegue trabalhar em níveis satisfatórios quando está sob o olhar do empregador. A implantação de um sistema de metas e resultados poderia ser uma solução para que a empresa obtenha o que pretende. Quem gere o empreendimento não deve estar preocupado se o seu funcionário está vendo televisão ou jogando futebol no horário comercial, desde que ele esteja alcançando as metas propostas e, invariavelmente, fazendo a empresa obter lucro.

Nem todo o trabalhador está apto a desenvolver o teletrabalho em níveis satisfatórios para a empresa. A análise feita mostra que a característica necessária para saber se o funcionário se constitui capaz de tal labor, com a devida vênua aos demais autores estudados, é o seu comprometimento; disciplina e autonomia são sim importantes, porém com o comprometimento do empregado em obter as metas traçadas e estas serem de fato cumpridas é o segredo para a funcionalidade do trabalho a distancia.

Nos exemplos analisados observou-se que uma empresa que mude de forma bem estruturada para a adoção do teletrabalho invariavelmente terá resultados altamente satisfatórios, com aumento da produtividade, dos rendimentos e diminuição de custos com valores vultosos.

Diante disso é possível constatar que esta é uma modalidade extremamente benéfica para a empresa, desde que as suas atividades sejam compatíveis com o trabalho à distância e ao se contratar e treinar funcionários com o perfil adequado para a entrega das metas estipuladas. É possível perceber que melhores resultados foram alcançados em empresas que tinham como rotina pequenas técnicas de gestão para evitar os riscos oriundos deste método, como realizar reuniões

semanais presenciais e ser concretizado um incentivo à prática de atividades ao ar livre, de modo a preservar o espírito de equipe e combater o isolamento do funcionário.

## 6. Referências Bibliográficas:

ALVARENGA, Maria de Fátima Pereira de. *A Importância da Comunicação Interna no Desenvolvimento das Organizações Modernas*. Rio de Janeiro, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDREASSI, Tales. *Virtualização das organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria*. Revista de Administração, 32(4), 77-83, 1997.

BARBOSA, Robinson Luís Duarte. *O Teletrabalho dentro de uma visão mais ampla da subordinação jurídica*. Natal. 2010.

BLATTMANN, Úrsula. *Organizações no Paradigma de Transformação*. Santa Catarina, 1999.

BOYETT, Joseph & BOYETT, Jimmie. *O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BRASIL. *Consolidação das leis do trabalho*. Brasília: Presidência da República, 1943.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Resolução administrativa de fevereiro de 2012. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências.

BRIDGES, William. *Conduzindo a organização sem cargos*. In: *O líder do futuro*. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo : Futura, 1997. p. 37 -43.

CAMPOS, Luana; ANDRADE, Raylla; PERDOMO, Roberta; Vasconcellos, Liliana. *O Trabalho a Distância: Prática e Desafios em Empresas Multinacionais*. Rio de Janeiro. 2010.

CAMPOS, Nicole Faria de. *Paradigmas: visão do mundo e suas influências na empresa*. MG.

CARVALHO, A. *Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(2), 233-265. 2001.

CARVALHO, Luciana. *Ticket poupa R\$ 3,5 mi com trabalho em casa*. Exame, 31 de maio de 2010. Disponível em: < <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/ticket-poupar-3-5-mi-com-trabalho-em-casa-31052010-11.shl>> Acesso em 27/10/2012.

COGHLAN, D. *A person-centred approach to dealing with resistance to change*. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 14, n. 4, p. 10-14, 1993.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. *Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades*. Rio de Janeiro. 2007.

COVEY, Stephen. *Três funções do líder no novo paradigma*. In: *O líder do futuro*. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 159 - 168.

DARCANCHY, Mara Vidigal. *Teletrabalho e acesso das pessoas portadoras de necessidades especiais ao meio ambiente de trabalho*. São Paulo: Ltr. 2006.

DEL BIANCO, Nélia R. *E Tudo vai mudar quando o Digital chegar*. Brasília.

FERNANDES, Rute Isabel Esteves Ferreira Couto; GIL, Susana Isabel Pinto Ferreira dos Santos. *A globalização e alguns dos seus efeitos nas relações jurídicas em Portugal*. *Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais*, Curitiba, 15: 569-578. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.

GASPAR, Marcos Antonio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; DONAIRE, Denis; KUNIYOSHI, Marcio Shoiti; PREARO, Leandro Campi. *Gestão do Conhecimento em*

*Ambientes de Teletrabalho: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil.* Curitiba, 2012.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1991.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. *Resistência à mudança: uma revisão crítica.* *Rev. adm. empres.*[online]. 2001, vol.41, n.2, pp. 31-45.

JOVANELI, Rogério. *Maioria dos Brasileiros prefere home Office.* INFO Online, 22 de nov. de 2010. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/carreira/maioria-dos-brasileiros-prefere-home-office-22112010-34.shl>> Acesso em: 22 de set. de 2012.

JUNIOR, Tercio Sampaio Ferraz. *Introdução ao Estudo do Direito: Técnica, Decisão, Dominação.* São Paulo: Atlas. 2003.

KEDOUK, Márcia. *A Cisco é a campeã mais conhecida do teletrabalho.* *Você S/A*, 01 de set. de 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/a-cisco-e-a-campea-mais-conhecida-do-teletrabalho>> Acesso em 23 de fev. de 2013.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível.* São Paulo: Atlas, 1996.

KURTZ, P., DUNCAN, A. *Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre.* *Management Accounting*, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

KUHN, Thomas Samuel. *A estrutura das revoluções científicas.* Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

LA PLANTE, A. *Resistance to change can obstruct computing strategy.* *InfoWorld*, v. 13, n. 23, ps. 59-63, 1991.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.* Santa Catarina, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO, Álvaro. *Teletrabalho (Telework) o Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora*. São Paulo, 1999.

MINAYO, M. C. *Ciência, técnica e arte: o desafio da Pesquisa Social*. In: \_\_\_\_\_. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30.

MINAYO, M. C. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 10. ed. 1996.

NILLES, Jack M. *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, Cesar de. *Implicações do teletrabalho na legislação atual*. Jusbrasil, 03 de julho de 2010. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-jul-03/teletrabalho-implicacoes-legais-empregado-empregador>> Acesso em: 27 de out. de 2012.

SCHREIBER, Elisa Ramos. *O teletrabalho e suas possíveis implicações na realidade laboral*. Curitiba, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. Florianópolis, 2005.

SMAHA, Hágata Chrystie. *Trabalho e família no contexto do teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes*. Rio de Janeiro, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. *Frequently Asked Questions*. 2013. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/faq.html>>. Acesso em 17 de jun. de 2013.

STEIL, Andrea Valéria; BARCIA, Ricardo Miranda. *Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho*. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.1, p. 74-84, 2001.

TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. *Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação*. Trad. Pedro Catunda. São Paulo : Makron Books, 1995.

TROPE, Alberto. *Organização Virtual: impacto do teletrabalho nas organizações*. Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. *100 Best Companies to Work For*. Fortune, 06 de fev. de 2012. Disponível em: < <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2012/benefits/telecommuting.html>> Acesso em 23 de fev. de 2013.

## 7. Anexos

**ANEXO A – Lei 12.551/11****Lei nº 12.551, de 15 de Dezembro de 2011.**

Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por 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*

## **ANEXO B – Resolução do TST para o Teletrabalho**

### **Tribunal Superior do Trabalho**

#### **Minuta de Resolução Administrativa**

Regulamenta o teletrabalho no âmbito do  
Tribunal Superior do

Trabalho e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST**, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

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;

## **R E S O L V E:**

### **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 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 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.** Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

Publique-se no BI.

Brasília, fevereiro de 2012.

**Ministro JOÃO ORESTE DALAZEN**

**Presidente do Tribunal Superior do Trabalho**