

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

**JOÃO BATISTA ESTEVES JUNIOR**

**DA CASA PARA O TRABALHO, DO TRABALHO PARA A CASA: UMA ANÁLISE  
DA REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS FEDERAIS**

Varginha/MG  
2020

**JOÃO BATISTA ESTEVES JUNIOR**

**DA CASA PARA O TRABALHO, DO TRABALHO PARA A CASA: UMA ANÁLISE  
DA REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS FEDERAIS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas - MG, *campus* Varginha  
Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Andrade  
Ribeiro.

Varginha/MG  
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca *campus* Varginha

Esteves Júnior, João Batista.  
E79c Da casa para o trabalho, do trabalho para casa : uma análise da  
regulamentação do teletrabalho nos órgãos federais / João Batista Esteves  
Júnior. - Varginha, MG, 2020.  
287 f. : il. -

Orientador: Antônio Carlos Andrade Ribeiro.  
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de  
Alfenas, *campus* Varginha, 2020.  
Bibliografia.

1. Teletrabalho. 2. Serviço público - Trabalho. 3. Administração pública -  
Brasil. I. Ribeiro, Antônio Carlos Andrade. II. Título.

CDD— 331.2568

**JOÃO BATISTA ESTEVES JÚNIOR**

**DA CASA PARA O TRABALHO, DO TRABALHO PARA CASA: UMA ANÁLISE DA  
REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS FEDERAIS**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 13 de março de 2020

Prof. Dr. Antonio Carlos Andrade Ribeiro  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Profa. Dra. Mayra Thaís Andrade Ribeiro  
Instituição: Universidade José do Rosário Vellano

Prof. Dr. Velcimiro Inácio Maia  
Instituição: Universidade Federal de São João del-Rei



Documento assinado eletronicamente por **Velcimiro Inácio Maia, Usuário Externo**, em 16/03/2020, às 13:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Carlos Andrade Ribeiro, Professor do Magistério Superior**, em 17/03/2020, às 08:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mayra Thais Andrade Ribeiro, Usuário Externo**, em 24/04/2020, às 15:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0278805** e o código CRC **7D5EBD2B**.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me manter na trajetória, principalmente nos momentos em que minha força faltava.

À minha mãe, Izabel Cristina de Carvalho, por seu amor incondicional.

À minha noiva, Nayara Souza Cândido, por estar ao meu lado todo o tempo, dando-me força e coragem para não desistir, e por toda compreensão que teve com meus piores momentos. “Nem um dia”.

À Universidade Federal de Alfenas - MG pela oportunidade oferecida.

Ao Professor Dr. Antônio Carlos Andrade Ribeiro, orientador, pela disponibilidade e boa-vontade de me guiar por este processo, sua dedicação, esclarecimentos transmitidos, parceria na realização deste trabalho, e por acreditar que ele seria possível.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.

## RESUMO

O presente estudo buscou realizar uma revisão de literatura que permitisse compreender o teletrabalho enquanto fenômeno, sua conceituação, características e pontos que exigem atenção, e procurou sua interface com o serviço público federal brasileiro. Com a revisão de literatura em mãos, procedeu-se à criação de um modelo de análise (“framework”), constituído por 113 critérios, agrupados em três dimensões (“pontos cruciais”, “pontos que podem contribuir” e “perfil dos trabalhadores”), que permitisse analisar onze normas selecionadas de órgãos públicos que tratam da adoção da modalidade laboral em seus respectivos âmbitos. Com o uso do modelo pôde-se perceber que há diversos pontos de preocupação na literatura especializada que não foram tratados pelas normas avaliadas, bem como outros estão presentes mas com pouco peso na regulamentação, demonstrando pouca preocupação por estes temas quando da emissão das normativas, podendo levar a uma implementação mais arriscada do teletrabalho para a Administração e para os próprios servidores públicos. Embora a primeira dimensão tenha obtido elevado grau de adesão, a segunda dimensão sofreu com elevada variação de adesão entre os quesitos, e a terceira dimensão demonstrou baixa adesão como um todo aos seu conjunto de critérios. Os desempenhos das normas foram avaliados entre si, para cada uma das dimensões estabelecidas, chegando-se a considerável destaque da IN 1/2018, promulgada pelo Ministério do Planejamento. Ao fim, traz-se à luz os pontos que mais se destacaram durante as análises, faz-se menção a possíveis pesquisas futuras, bem como propõe-se contribuição interventiva para a Universidade Federal de Alfenas.

Palavras-chave: Teletrabalho. Serviço Público Federal. Revisão de Literatura. Modelo de Análise. Normatização. Implantação.

## ABSTRACT

The present study sought to carry out a literature review that would allow telework to be understood as a phenomenon, its conceptualization, characteristics and points that require attention, and sought its interface with the Brazilian federal public service. With the literature review in hand, an analysis model (“framework”) was created, consisting of 113 criteria, grouped in three dimensions (“crucial points”, “points that can contribute” and “workers profile”), which would allow to analyze eleven norms selected from public agencies that deal with the adoption of the labor modality in their respective spheres. With the use of the model, it was possible to notice that there are several points of concern in the specialized literature that were not dealt with by the evaluated standards, as well as others are present but with little weight in the regulations, showing little concern for these issues when issuing the regulations, which may lead to a more risky implementation of teleworking for the Administration and for the civil servants themselves. Although the first dimension obtained a high degree of adherence, the second dimension suffered from a high variation in adherence between the items, and the third dimension demonstrated low adherence as a whole to its set of criteria. The performance of the standards were evaluated among themselves, for each of the established dimensions, reaching the considerable highlight of IN 1/2018, promulgated by the Ministry of Planning. In the end, the points that stood out the most during the analyzes are highlighted, mention is made of possible future research, as well as an intervention contribution to the Federal University of Alfenas.

Keywords: Teleworking. Federal Public Service. Literature review. Analysis Model. Standardization. Implantation.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS GERAIS .....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	11
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	13
2.1	TIPO DE PESQUISA .....	13
2.2	QUANTO AOS FINS .....	13
2.3	QUANTO AOS MEIOS .....	14
2.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	14
2.5	ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS QUE JÁ ADOTAM OU BUSCAM ADOTAR O TELETRABALHO .....	16
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
3.1	CONTEXTUALIZANDO O TELETRABALHO .....	19
3.2	TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: A EMERGÊNCIA DAS CONDIÇÕES PARA O TELETRABALHO .....	20
3.3	O TELETRABALHO .....	26
3.4	ESPÉCIES DE TELETRABALHO .....	32
3.4.1	<i>Home Office</i> .....	34
3.5	TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO .....	34
3.5.1	Vantagens no teletrabalho .....	34
3.5.1.1	<i>Para o teletrabalhador</i> .....	34
3.5.1.2	<i>Para a empresa/organização</i> .....	36
3.5.1.3	<i>Para a comunidade/governo/sociedade</i> .....	36
3.5.2	Desvantagens no teletrabalho .....	37
3.5.2.1	<i>Para o teletrabalhador</i> .....	38
3.5.2.2	<i>Para a empresa/organização</i> .....	41
3.5.2.3	<i>Para a sociedade</i> .....	42
3.6	ENTRE A SUBORDINAÇÃO E A AUTONOMIA .....	43
3.7	TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO .....	48
3.7.1	A Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do	

	Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas	56
3.8	A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM REGIME DE SUBORDINAÇÃO: RECOMENDAÇÕES A SEREM CONSIDERADAS NA FORMULAÇÃO DE REGULAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO .....	62
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>76</b>
4.1	“FRAMEWORK” DE ANÁLISE PARA A VIABILIDADE DO TELETRABALHO .....	76
4.2	ANÁLISES DOS CRITÉRIOS SOBRE AS NORMAS SELECIONADAS.....	80
4.2.1	Análise do percentual de adesão - Dimensão A - Pontos cruciais.....	81
4.2.2	Análise do percentual de adesão - Dimensão B - Pontos que podem contribuir.....	83
4.2.3	Análise do percentual de adesão - Dimensão C - Perfil dos trabalhadores....	87
4.3	COMPARAÇÃO DAS NORMAS ENTRE SI.....	89
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>97</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE A - Tabelamento das normas de acordo com os quadros estabelecidos.....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE B - Tabelamento do percentual de adesão das normas a cada uma das dimensões estabelecidas.....</b>	<b>200</b>
	<b>APÊNDICE C - Resultados obtidos pelas normas em relação a cada um dos quesitos estabelecidos no modelo de análise .....</b>	<b>205</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O impacto que as evoluções nas Tecnologias de Informação e Comunicações exercem na sociedade tem sido considerável, impondo alterações desde a simples facilitação do acesso à informação, o processo de aprendizado, os recursos disponíveis para a comunicação entre os indivíduos, culminando em atingir o próprio processo produtivo do homem. Com o advento da Internet, e suas infindas possibilidades, a sociedade, então industrial, passou (e ainda passa) por uma reformulação de seus alicerces, pois esta nova realidade afeta sobremaneira as relações do ser humano com o trabalho que realiza e que é fator de sua própria identificação. Hoje já não se distingue o uso do computador e da Internet de diversas atividades laborais.

Diante deste cenário o serviço público não permaneceu intocado – é fácil verificar o alto grau de automatização e de informação trabalhada mediante a telemática nos órgãos públicos, tendo impacto, inclusive, de tipos normativos que refletem uma preocupação atualíssima: o uso das Tecnologias da Informação e Comunicações (TICs) como instrumentos possibilitadores e facilitadores de uma nova gestão pública, mais flexível, com maior acessibilidade da informação, maior controle e integração, bem como maior grau de participação social e *accountability*.

A possibilidade, mediante o uso da rede mundial de computadores, de o trabalhador realizar suas atividades em lugar outro que não a instalação física da empresa (uma vez que o trabalho passou a ser altamente dependente do computador, e que os diversos tipos de dados podem ser trafegados pela Internet em tempo real) gerou nova área de estudo: o teletrabalho. Este tema é amplamente discutido na esfera internacional e nas inovações administrativas, tanto da esfera privada quanto da pública. Entretanto, no Brasil, verifica-se muita dúvida, imprecisão, receio e preconceito em relação ao tema. Em se tratando do serviço público a situação é ainda mais “atrasada” - há poucos estudos na área, pouca implementação da modalidade para o servidor público e as iniciativas são isoladas, fazendo abordagens focadas do tema. Como demonstrado por Schleder *et al.* (2019), embora o teletrabalho seja realidade desde 1950, há pouca abordagem nas pesquisas em administração de empresas, sendo que tais pesquisas eram ainda mais raras no Brasil, passando a ter maior enfoque apenas a partir do ano 2000, havendo uma média nacional de publicações sobre o teletrabalho de 3,3 artigos anuais apenas. Este não é um problema apenas nacional, tendo em vista que Leite, Lemos e Schneider (2019) indicam que há baixa produção internacional de conteúdo que enfoque o

teletrabalho em organizações públicas, tendo encontrado apenas 49 artigos com foco neste tema, sendo o Brasil responsável por apenas três artigos presentes nas bases de dados internacionais.

Com esta problematização, visamos, por meio do presente trabalho, elaborar um estudo que verifique o atual cenário do teletrabalho em sua natureza e na administração pública brasileira, bem como as disposições necessárias para a elaboração de regulamentação do Teletrabalho para servidores Técnicos Administrativos em Educação.

Almeja-se o objetivo específico de uma proposta de intervenção junto à Universidade Federal de Alfenas, traçando pontos que possam nortear uma futura proposta normativa desta forma de labor na Instituição.

### 1.1 OBJETIVOS GERAIS

Criar um corpo mínimo de entendimento sobre o Teletrabalho, examinar as implicações dos ordenamentos jurídicos brasileiros sobre a aplicação do teletrabalho na administração pública federal e a necessidade de sua ideal regulamentação. Analisar as normativas de organizações públicas referentes ao teletrabalho, verificando de que maneira elas contemplam os pré-requisitos necessários para gerenciamento adequado dessa nova modalidade de trabalho.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreender a possibilidade de aplicação do teletrabalho como modalidade laboral para os servidores públicos federais da carreira de Técnicos Administrativos em Educação, levantar quais aspectos devem ser observados para regulamentação em Órgãos Públicos. Traçar pontos que possam nortear para uma futura proposta normativa para a Universidade Federal de Alfenas como contribuição interventiva.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

O presente estudo se mostra relevante por algumas características que lhe embasam. A primeira é a de que o teletrabalho é um fenômeno que, atualmente, é muito mencionado

tanto pelas pessoas quanto pela mídia, especializada ou não, mas cuja realidade ainda é pouco conhecida em nosso país.

Mais ainda, as organizações, tanto privadas quanto públicas, veem crescer a necessidade de se tornarem mais ágeis, econômicas e competitivas. Para tanto, muito se divulga que o teletrabalho é uma inovação muito importante, tanto pela melhoria nas relações laborais que ele promove quanto pela melhoria de desempenho da organização, com maiores índices de satisfação e comprometimento.

Falta uma construção de conhecimento sobre esta nova forma de trabalho, sua relação com o uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação, e as alterações que faz incidir sobre a organização do trabalho.

Smaha (2009, p. 16) nos dá uma grande lição de que “as contribuições de um estudo para a academia se dão na medida em que a pesquisa procura expandir a compreensão sobre como se constitui a dinâmica e a institucionalização de uma prática, seja ela social ou organizacional, em meio à sociedade”.

A relevância da pesquisa, tendo em vista que o teletrabalho aborda uma nova forma de organizar a relação laboral, bem como seus impactos na sociedade, fica então justificada. Busca-se, portanto, oferecer contribuição teórica e prática sobre um tema ainda atual, em curso e pouco difundido no Brasil, principalmente nos diversos órgãos que compõem a Administração Pública Federal. (SMAHA, 2009).

Procura-se, também, estimular o debate do tema 'teletrabalho', buscando iniciar uma melhor interface do mesmo com o setor público brasileiro, enriquecendo-o com esta pesquisa, bem como contribuir para uma melhor regulamentação desse tipo de atividade. (NASCIMENTO, 2002).

O intuito com a pesquisa aqui elaborada é buscar maior compreensão do conteúdo já produzido sobre o teletrabalho e sua aplicabilidade em um órgão público como alternativa laboral para os servidores públicos, tendo em vista que grande volume das atividades hoje desempenhadas o são por meio do computador e com a transmissão de dados pela Internet. A abertura de utilização do teletrabalho vem sendo muito citada como facilitadora de maior grau de produtividade, e comumente é relacionada a maiores índices de satisfação do trabalhador com suas atividades, melhorando a qualidade de vida (inclusive por diminuir a necessidade de deslocamento do trabalhador, flexibilizar os horários de trabalho e foco mais centrado no desempenho, auxiliando no combate ao presenteísmo e ao absenteísmo).

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O Teletrabalho, por se tratar de nova metodologia de labor, e mais ainda, nova relação do indivíduo com as instituições, vem sendo abordado por uma literatura muito diversa e esparsa, sendo o fenômeno tratado por autores da ciência da Administração, Economia, Direito, Tecnologias da Informação e Comunicação etc. Isto gera uma grande dispersão das informações e a dificuldade de se formar uma compreensão holística do Teletrabalho para que se possa realmente aplicá-lo nas relações laborais.

Por isso, na presente pesquisa, focamos, primeiramente, em realizar levantamento e pesquisa de material bibliográfico e revisão de literatura, desta forma criando um patamar mínimo para compreensão do estado da arte dos estudos sobre o Teletrabalho e, mais especificamente, sua aplicação no serviço público federal. A revisão de literatura também contou com os principais diplomas legislativos existentes em nosso país e que regulem (ou que, pelo menos, afetem) a existência do Teletrabalho na esfera pública.

### 2.2 QUANTO AOS FINS

Quanto aos fins, pode-se classificar o estudo em questão como uma investigação de caráter descritivo. Embora exista uma efervescência de pesquisas sobre a temática do teletrabalho, o enfoque na aplicabilidade do teletrabalho, principalmente em relação ao serviço público no Brasil, bem como sua correta regulamentação, são praticamente inexistentes, havendo um grande vazio, como exposto por Schleder *et al.* (2019) e por Leite, Lemos e Schneider (2019), que precisa ser preenchido para viabilizar e promover o sucesso da implantação desta nova modalidade laboral. O estudo é descritivo porque o intuito do estudo foi investigar e identificar as características pertinentes ao teletrabalho e suas nuances, bem como identificar prováveis pontos de atrito que devem ser tratados para obter-se uma proposta de regulamentação adequada para o âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). (SMAHA, 2009).

## 2.3 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios, o presente estudo constituiu-se por investigação bibliográfica, caracterizando-se como exploratória, com levantamento e revisão da literatura existente sobre o fenômeno do Teletrabalho, em particular no Brasil, acompanhada de análise documental, permitindo a devida familiarização com o problema que está sendo estudado, com a construção de um corpo do conhecimento já existente e otimizando a precisão da pesquisa.

A fundamentação teórico-metodológica foi embasada com pesquisa bibliográfica na literatura específica sobre o teletrabalho, incluindo livros, legislações, publicações acadêmicas (artigos, dissertações e teses), buscando formar o entendimento sobre o fenômeno em estudo. (SMAHA, 2009). Foram pesquisadas também as publicações pertinentes nas bases de dados Capes, Scielo e Spell, sob a palavra-chave “teletrabalho”.

Foi utilizado o método indutivo, com base em pesquisas bibliográficas, estudando o posicionamento doutrinário e legislativo nacionais, com o intuito de compreender as abrangências do tema proposto (FERREIRA, 2017) e para construção das argumentações e inferir não só a literalidade, mas também o sentido contido nos textos estudados. Houve uso da técnica analítico-sintética para analisar os documentos e textos jurídicos, como indicado por Jardim (2003), incluindo leitura atenta do conteúdo textual das diversas normas (notoriamente as normativas emitidas por órgãos públicos).

## 2.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A estratégia pensada para a obtenção das informações relacionadas ao estudo aqui proposto foi realizada com foco bibliográfico (SMAHA, 2009), mantendo-se em mente o caráter exploratório da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica buscou-se uma compreensão do desenvolvimento do teletrabalho, sua realidade fática, sua conceituação, dualidade vantagens/desvantagens, suas particularidades jurídicas e caso de aplicação no âmbito do serviço público (em especial o federal, observando-se o escopo proposto).

Foi feita pesquisa pela Internet de quais normativas federais possuíam relação direta com o teletrabalho, também de acordo com o que ia sendo encontrado de forma referenciada na revisão de literatura. Também foi pesquisado pela Internet, com o uso do mecanismo de pesquisa Google, quais órgãos públicos federais possuíam normas próprias, aprovadas ou

submetidas a aprovação, que regulamentassem esse regime de trabalho em seu âmbito, o que levou à obtenção de 11 normas.

Com as características levantadas na literatura criou-se um modelo de análise, composto de três dimensões (Dimensão A - Pontos cruciais; Dimensão B - Pontos que podem contribuir; Dimensão C - Perfil dos trabalhadores) e 113 critérios (obtidos mediante leitura atenta e estrutural do referencial teórico), para analisar as normas obtidas, verificando sua adesão aos critérios e qual o peso dado a cada um deles. Estabeleceu-se que cada vez que um dispositivo da norma fosse compatível com determinado critério (determinado mediante leitura atenta de cada dispositivo contido na norma, ponderando seu conteúdo), aquele critério, para aquela norma, receberia um ponto. Como os dispositivos podem ser compatíveis com mais de um critério, não há impedimento que um mesmo dispositivo apareça novamente em outro critério sobre a mesma norma. Os *caputs* dos artigos, seus parágrafos e alíneas, cada um era contabilizado como um ponto, caso tivesse pertinência com o critério em foco. Foi escolhido como critério que a quantidade de dispositivos que uma norma depende para cada um dos critérios é indicativo de seu enfoque naquele critério, não se buscando analisar o emprego da melhor técnica jurídica legislativa possível.

Após o levantamento dos critérios desejados para elaboração de um modelo de análise, que permitisse verificar a adequação de uma norma que regulamenta o teletrabalho em um órgão público federal, com servidores estatutários, com a literatura estudada, procedeu-se a seleção de 11 normas. Nos casos dos Institutos Federais da Bahia (IFBA) e do Tocantins, foram escolhidas as minutas mais atuais para composição da regulamentação, devido ao fato de que elas estão sendo editadas para entrar em conformidade com a IN 1/2018 do MPOG.

O modelo foi aplicado sobre as normas e verificou-se os resultados obtidos, apontando quais critérios foram mais fortes no universo das normativas, e quais foram menos presentes ou até ausentes. Os resultados foram então comparados com base no percentual de adesão das normas a cada uma das dimensões estabelecidas.

Após esta análise, os resultados passaram por processo de normalização, tendo-se em vista que cada dimensão não só possui quantidade diferente de quesitos como, também, foram tratadas com pesos diferenciados pelas normas analisadas, com base na seguinte fórmula:

$$V' = \frac{V - \min_A}{\max_A - \min_A}$$

Onde:

$V'$  = valor normalizado;

$V$  = valor obtido a ser normalizado;

$\min_A$  = valor mínimo obtido no intervalo em análise;

$\max_A$  = valor máximo obtido no intervalo em análise.

Com os valores normalizados procedeu-se a nova somatória para cada norma dentro de cada dimensão, o que permitiu que o desempenho das normativas pudesse ser comparado entre si e entre cada dimensão.

## 2.5 ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS QUE JÁ ADOTAM OU BUSCAM ADOTAR O TELETRABALHO

Silva (2015) e a Sobratt (2017) destacam que diversos órgãos públicos já adotaram o teletrabalho, seja de forma experimental ou já definitiva. A seguir temos uma relação de órgãos cuja normatização do teletrabalho pôde ser encontrada para os fins desta pesquisa:

Quadro 1 - Órgãos públicos com regulamentação do teletrabalho disponibilizada em sítio eletrônico e que foram utilizadas no presente trabalho

(continua)

<b>Órgão Federal</b>	<b>Breve histórico de regulamentações:</b>
<b>Conselho Nacional do Ministério Público</b>	O teletrabalho foi implantado no referido Órgão mediante a aprovação da Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017.
<b>Supremo Tribunal Federal</b>	Principiou a implantação do teletrabalho em seu âmbito, por meio da edição de dois Atos Normativos: a Resolução 568 de 05/02/2016, que dispunha sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, e a Resolução 599 de 17/05/2017, prorrogando o projeto inicial do teletrabalho, com algumas modificações. A modalidade foi consolidada com a aprovação da Resolução nº 621, de 29 de outubro de 2018.

Quadro 1 - Órgãos públicos com regulamentação do teletrabalho disponibilizada em sítio eletrônico e que foram utilizadas no presente trabalho

(continuação)

Órgão Federal	Breve histórico de regulamentações:
<b>Tribunal de Contas da União</b>	As regulamentações vieram por meio das Portarias TCU 139/2009, 99/2010 e 233/2018. O teletrabalho foi consolidado no Órgão e passou a ser regrado pela Portaria nº 101, de 08 de março de 2019.
<b>Receita Federal do Brasil</b>	O teletrabalho, inicialmente implantado como experiência piloto mediante a Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012, foi consolidado na Secretaria da Receita Federal com a edição da Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017.
<b>Conselho Nacional de Justiça</b>	O CNJ elaborou a Resolução nº 227 de 15/06/2016, estabelecendo as diretrizes para adoção do teletrabalho, na modalidade <i>home office</i> , no âmbito de todo o Poder Judiciário nacional.
<b>Consultoria-Geral da União/Advocacia-Geral da União (CGU/AGU)</b>	Houve a edição da Portaria nº 03, de 25 de fevereiro de 2016, que instituiu o projeto-piloto do teletrabalho em toda a AGU. Esta Portaria foi, no mesmo ano, convertida em modalidade oficial de trabalho com a edição da Portaria nº 45, de 07 de dezembro de 2016.
<b>Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)</b>	A UTFPR estabeleceu uma Comissão própria para elaborar proposta para de regulamentação do teletrabalho no âmbito da Instituição, por meio da Portaria nº 1738, de 08 de outubro de 2014, que culminou em uma Minuta de Portaria.
<b>Instituto Federal de São Paulo (IFSP)</b>	Instituiu inicialmente o teletrabalho por meio da Portaria nº 2062, de 05 de julho de 2018, substituída pela Portaria nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018, com base na IN 1/2018 publicada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em 2018.

Quadro 1 - Órgãos públicos com regulamentação do teletrabalho disponibilizada em sítio eletrônico e que foram utilizadas no presente trabalho

(conclusão)

<b>Órgão Federal</b>	<b>Breve histórico de regulamentações:</b>
<b>Instituto Federal da Bahia (IFBA)</b>	Minuta de Portaria, elaborada em 2018 e ainda não aprovada, com base na IN 1/2018 publicada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em 2018.
<b>Instituto Federal do Tocantins (IFTO)</b>	O Instituto possui Regulamento aprovado em 29 de junho de 2017, e alterado pela Resolução n.º 56/2017/CONSUP/IFTO, de 18 de setembro de 2017, prorrogado pela Resolução n.º 8/2018/CONSUP/IFTO, de 23 de fevereiro de 2018. Contudo, atualmente está trabalhando nova Minuta, tendo em vista o surgimento da IN 1/2018 publicada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em 2018.

Fonte: Elaboração própria.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CONTEXTUALIZANDO O TELETRABALHO

Para Smaha (2009, p. 8) a pesquisa sobre o teletrabalho "vem revelando uma multiplicidade de discursos e perspectivas sobre a temática". Mais ainda, vem sendo tratada como "a solução para uma variedade de problemas", e possui considerável apelo de benefícios para os trabalhadores, empregadores e sociedade. Trata-se de uma construção de discurso, constituindo um campo aberto aguardando a construção de seu corpo teórico.

Como bem coloca Darcanchy (2006, p. 71),

[...] o teletrabalho não é ainda uma forma muito bem compreendida ou definida de trabalho, ela é bastante complexa por envolver diversos aspectos de relacionamento entre patrão e empregados, clientes e fornecedores, e uma grande variedade de atividades que podem ser realizadas para exercer o trabalho diante da nova ordem econômica.

O teletrabalho só passa a ter seu valor reconhecido pela difusão da tecnologia e declínio na infraestrutura das cidades, sofrendo ainda com o descaso das instituições públicas e privadas, principalmente pela falta de melhores definições e critérios sobre sua modalidade, natureza e alcance. (DARCANCHY, 2006, p. 71). Exatamente como nos dizeres de Nascimento (2002, p. 195)

A transformação tecnológica por que passa o mundo está afetando profundamente as relações de trabalho e dando origem, nas relações entre empregados e empregadores, a situações inéditas, para as quais não existem leis. Podemos perceber que as mudanças provocam consequências nos nossos valores de trabalho e no conceito de jornada de trabalho.

Contudo, a adoção do teletrabalho vem ocorrendo de maneira crescente no país. Estrada (2014) indica que mais de 10,6 milhões de brasileiros já possuem a liberdade de trabalhar na própria casa, sendo 23,2% da população adulta em atividade no país. Pelo autor, as empresas que lidam com tecnologia e produção criativa são aquelas que se propõem mais dispostas para esta modalidade, e principalmente entre as microempresas com até quatro funcionários, chegando a 15% das empresas.

Em estudo realizado numa parceria entre a Sobratt e a SAP Consultoria (Pesquisa Home Office Brasil 2016), verificou-se que 37% das empresas analisadas (num universo de 325 empresas no total) já adotam o teletrabalho como modalidade laboral (SAP Consultoria,

2016). Allen (2015) também denota que as empresas demonstram interesse na montagem de estações de trabalho autônomas e móveis, e assim elas podem economizar em espaço, operando num ambiente virtual, com uma força de trabalho independente. E a Sobratt (2017) menciona a importância da diminuição do número de deslocamentos, melhorando as condições de mobilidade urbana e corporativa.

### 3.2 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: A EMERGÊNCIA DAS CONDIÇÕES PARA O TELETRABALHO

Baker (2017, p. 2-3) esclarece que, diversos os fatores, o trabalho é muito importante, "é o jeito com que a sociedade produz coisas". Em seu entendimento, o grande problema é que criamos a nossa identidade vinculada ao que fazemos. Mais ainda, conforme Darcanchy (2006), para grande parte das pessoas a ideia de que "o trabalho dignifica o homem" é de grande importância. E é essa identidade que está abalada pelo avanço da tecnologia. No novo cenário produtivo destaca-se a alta tecnologia (JARDIM, 2003). A partir da Segunda Guerra Mundial, a sociedade industrial, centrada na produção em larga escala de bens materiais, deu vez à sociedade pós-industrial, centrada na produção de bens não-materiais (serviços, informações, símbolos, estética, valores), cujos valores passam a ser a criatividade, a subjetividade, a emotividade, a qualidade de vida, o envolvimento com a atividade, oferecendo ideias inovadoras (ROCHA; AMADOR, 2018). A falta de compreensão dessa nova fase da sociedade é fruto de defasagem cultural, interpretando a época atual com base na mentalidade da época que a precedeu (DE MASI, 2010). O mesmo é entendido por Nascimento (2002), pois na nova sociedade se acumulam conhecimentos, e o que realmente tem valor é o fluxo de informações e conhecimentos, pois geram maior produtividade do trabalho, inclusive com a necessidade de flexibilização das estruturas produtivas. Esta nova fase pode ser caracterizada por forte desenvolvimento de inovações e pela introdução de profundas alterações de engenharia organizacional

Sendo assim, ficar preso aos conceitos não alterará a realidade. O fato é que o mundo do trabalho mudou e isso impacta a esfera produtiva com uma nova organização do trabalho, possibilitando a flexibilização e a descentralização da força de trabalho. Para De Masi (2010) a pós-modernidade coloca em xeque a relação trabalho/trabalhador. A diminuição dos postos de trabalho, bem como a maior capacitação profissional do trabalhador mediano, somada à produtividade cada vez maior com cada vez mais automatização e informatização, faz com

que o profissional atual comece a enxergar cada vez mais a necessidade de maior significado naquilo que realiza, bem como que obtenha uma melhor qualidade de vida em relação ao trabalho.

A quantidade e qualidade dos bens produzidos ficam menos relacionadas a um lugar e a um tempo determinados e precisos de produção, pois as autoestradas eletrônicas "já permitem anular as distâncias e transformar o trabalho em teletrabalho" (DE MASI, p. 20). A desestruturação do tempo e do espaço organizativo permite introduzir o teletrabalho. As mudanças influenciam não apenas nas formas conhecidas de trabalho, mas nos próprios conceitos de trabalho, seu local e horário. (NASCIMENTO, 2002). Para Baker (2017), não só pensar em "como você ganha dinheiro", mas é relevante repensar a importância do trabalho na nossa vida, buscando o equilíbrio deste com a vida pessoal e social. É comum vivenciarmos que aquilo que está desconectado do trabalho está sendo prejudicado, como a família ou amigos, ou até mesmo o relacionamento consigo. Mas as pessoas continuam presas nos escritórios (BAKER, 2017), como herança do industrialismo, com a separação entre local de vida e local de trabalho, entre sistema familiar e sistema profissional, buscando a sincronização dos tempos e ritmos dos homens, entendidos como único procedimento para otimizar os recursos e os fatores de produção. (DE MASI, 2010).

Alinhando, Darcanchy (2006, p. 94) enfoca que, na época atual, o trabalhar "é cada vez mais se comunicar", e a informação passa a ser o próprio objeto do trabalho. Com a tecnologia passou-se a privilegiar os serviços, as informações e os produtores de ideias, principalmente com o apoio da tecnologia pela automatização, armazenamento, processamento instantâneo de informações e da comunicação remota para transferência. (BELMONTE, 2008). Este é o contexto que permite o teletrabalho, o trabalho realizado fora das instalações da empresa, fruto de sua virtualização (JARDIM, 2003) contexto este que contraria a mentalidade ainda dominante na gestão empresarial, demonstrando

[...] obstinada recusa da empresa em usar as novas tecnologias de automação da telecomunicação para romper, com o teletrabalho, o círculo físico do escritório, onde a indústria concentrou e segregou o exercício de empregados, à semelhança dos grupos operários, encerrados por sua vez dentro dos muros da fábrica. (DE MASI, 2010, p. 26-27).

Também é ponto observado por Baker (2017, p. 5) de que a adoção do teletrabalho, dentro de uma mentalidade rígida e conservadora, pode ser problemática: "Claro, nem todos os chefes vão aprovar que você reduza seu tempo passado no escritório", com a presença marcante da mentalidade de que "as pessoas são pagas pelo tempo que passam no trabalho".

É como se fossem ignoradas as inovações das Tecnologias da Informação e Comunicação, continuando a obrigar milhões de trabalhadores entre a casa e o local de trabalho, “deslocando-se para onde estão as informações, em vez de receber tais informações na própria casa ou onde mais lhes convier”. (DE MASI, 2010, p. 27). Contudo, como nos lembra Amaral (2006), mesmo com gigantescas dificuldades, são possíveis mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, com a correspondente melhora nos padrões de qualidade, inclusive para os serviços públicos. Com os meios de comunicação existentes o empregado pode trabalhar praticamente de qualquer lugar - seja este lugar físico ou até mesmo em movimento -, desde que esteja conectado via TICs à empresa - o local de trabalho, com elas, passou a ser virtualmente em qualquer lugar.

As atividades econômicas, portanto, deixam de se pautar no modelo de concentração de trabalhadores no mesmo lugar, sendo inclusive compatível com a globalização (ESTRADA, 2014), e os próprios trabalhadores passam a se questionar sobre a necessidade dos horários e locais fixos de trabalho, padronizando toda a vida em função da jornada de trabalho sem considerar as realidades e necessidades de cada indivíduo. Fica cada mais indiferente se os trabalhadores estão em um mesmo local ou distantes geograficamente, e também se estão laborando em horários iguais ou diferentes (NASCIMENTO, 2002, p.40). Com as novas tecnologias, que permitem transmitir à distância e em tempo real praticamente qualquer informação, passa a ser cada vez mais possível trabalhar em casa ou em unidades distantes da sede em terminais conectados à sede da própria empresa. (DE MASI, 2010). Os trabalhadores ficam esgotados com a necessidade de enfrentar diariamente o trânsito das cidades simplesmente para executarem, diante de terminais das TICs, o mesmo que poderiam realizar de qualquer lugar. Para De Masi (2010, p. 181), o caos urbano torna os cidadãos mais intolerantes, pelo que lhes é corroído: o tempo livre, a economia, o equilíbrio psíquico. O principal é que fica evidente "a inutilidade do trabalho executado na unidade de tempo e de lugar do grande escritório". O trabalhador anseia, na atualidade, por uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentralizada do próprio trabalho, ou seja, anular os próprios vínculos espaço-temporais.

Reflete uma mudança de paradigma desde a revolução industrial: a possibilidade de desenvolvimento total ou parcial do trabalho à distância e sem o controle direto do empregador (BELMONTE, 2008), devido à predominância de trabalhos intelectuais (NASCIMENTO, 2002). É uma mudança na prática administrativa, alterando todos os procedimentos anteriores em relação ao local, horário e métodos de funcionamento do

trabalho. É colocado em xeque o descaso das próprias organizações de se repensar as estruturas de espaço e tempo, pois os custos (tanto financeiros quanto de tempo) para cobrir as distâncias geográficas acabam sendo descarregados sobre os próprios trabalhadores. Este descaso é contrário aos próprios princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

O teletrabalho pode ser visto como uma possibilidade de reconciliação do trabalho com a vida e hoje o principal obstáculo à libertação humana da escravidão do trabalho "não vem tanto dos atrasos da tecnologia como dos atrasos da cultura" (DE MASI, 2010, p. 72). A difusão do teletrabalho se revelou particularmente laboriosa e lenta, com raras aplicações concretas. O mesmo é corroborado por Siha e Monroe (2006) - em sua revisão de literatura sobre o tema, sugerem que o teletrabalho é mais comumente adotado como uma estratégia passiva pela gestão, e não perseguido de forma ativa, o que demonstra a relutância, por parte dos gestores, em implementar o teletrabalho como uma ampla estratégia corporativa. Isso se reflete na baixa taxa de crescimento do teletrabalho na maioria das regiões, contrariando as previsões.

Jardim (2003) expõe que o Estado brasileiro tem falhado em acompanhar a evolução dos tempos, com os avanços promovidos pela evolução do conhecimento e da tecnologia. Isso se reflete na falta de atuação legislativa adequada para regulamentar novas formas de prestação laboral que vêm surgindo, a produção flexível, bem como dar o reconhecimento jurídico adequado das relações atípicas de trabalho, convencionalmente chamadas de "flexibilização das relações de trabalho", como o teletrabalho. Os problemas existentes nesta área, tais como o controle do tempo de trabalho, a mistura das esferas da vida profissional e pessoal, o isolamento físico, a ausência de progressão de carreira, a responsabilidade por custos adicionais, os equipamentos e segurança são questões para serem negociadas e objetivamente regulamentadas, mas, para tanto, é necessária uma regulamentação específica, buscando evitar o caos. (DARCANCHY, 2006). Rocha e Amador (2018) posicionam que, apesar de a Lei n. 12.551/2011 ter sido recebida positivamente, ainda não se trata de uma regulamentação específica.

Portanto, surgem diversas indagações que a falta de um diploma que trate especificamente do teletrabalho resolveria: como avaliar a configuração de vínculo empregatício; prevalência das noções básicas de subordinação, pessoalidade, horário, períodos de descanso e horas extras; como comparar o trabalho realizado, para efeito de equiparação; direito ao sigilo do e-mail particular ou corporativo; direito ou não do empregador de monitorar o trabalho através do terminal; a quem cabe o fornecimento do

equipamento e sua manutenção; a quem cabe as despesas de suporte, de energia elétrica e de comunicação; a quem cabe a preparação do ambiente de trabalho (ergonomia - espaço, conforto, iluminação); direito/dever do empregador de inspecionar o ambiente de trabalho remoto; regulamentação da fiscalização e autuação; direito do empregado de receber, através de e-mails, comunicações sindicais no local de trabalho. (BELMONTE, 2008). Uma legislação específica sobre o teletrabalho poderia disciplinar adequadamente questões tais como o direito ao descanso, tempo livre, lazer, convívio familiar, contato com amigos, prática esportiva, estudo, leitura e a convivência religiosa, a natureza jurídica do fenômeno, (HERNANDEZ, 2011).

Relacionado ao serviço público, Silva (2015) expõe que, embora sejam reconhecidas as vantagens dessa modalidade de trabalho, é perceptível que há uma grande resistência das instituições públicas no Brasil, bem como dos próprios servidores públicos, em relação a esse modelo laboral. Introduzir o teletrabalho significaria repensar a organização, com reformulação de processos, com foco em objetivos, o que poderia representar muito esforço e muito risco para aqueles habituados com a segurança da burocracia cotidiana. Tal modelo de gestão tem que vencer o velho conceito de poder, com a interferência contínua nos processos dos trabalhadores por parte dos chefes, diminuindo os símbolos de autoridade, bem como lidar com o fato de que muitos trabalhadores tornaram-se dependentes da presença física do chefe e da possibilidade de mostrar sua fidelidade e disponibilidade. (DE MASI, 2010).

Para Darcanchy (2006), mesmo com muita resistência à adoção do teletrabalho, nenhum país ficará de fora deste processo, pois a empresa moderna, para sobreviver e crescer, precisa atualizar suas tecnologias e métodos de administração. Trata-se de uma época em que as tecnologias permitem melhorar a comunicação, antecipar riscos, aumentar a interatividade entre as pessoas. O conhecimento é mais agregado e com contribuições sendo feitas de forma mais rápida. É um ambiente complexo em que as organizações não podem sobreviver se forem geridas por formas administrativas tradicionais e centralizadas, necessitando de maior capacidade de adaptação (NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009). Insistir na lentidão, negando os avanços da tecnologia e das ciências, é reflexo de uma gestão irracional dos meios e do espaço. (DE MASI, 2010).

Trabalhar em casa é mais do que uma mudança de lugar de trabalho, mudam-se os hábitos, os horários, as relações com os outros, muda a forma de ver a vida, de encarar o lazer, o conforto, a maneira de usufruir a casa e principalmente de trabalhar. (DARCANCHY, 2006, p. 50).

Daí vêm sendo conduzidos novos mecanismos de gerenciamento nas relações de trabalho, aplicando-se remuneração por produtividade e não por tempo trabalhado, bem como sistemas mais flexíveis de horários, provavelmente levando a uma reengenharia administrativa na coordenação do pessoal da empresa (NASCIMENTO, 2002), e também a tendência das estruturas em forma de “teia”, caracterizadas pela desconcentração das estruturas produtivas (DARCANHY, 2006), e não mais a conhecida estrutura piramidal, ficando as organizações mais flexíveis.

Em especial no que concerne à Administração Pública, para Amaral (2006) percebe-se uma indecisão quanto ao modelo desejado, se mais flexível ou mais burocrático, com o surgimento de um novo panorama que denomina como "a moderna gestão de pessoas", construída sobre um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. Estaria no conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, com melhor qualidade de vida no trabalho, valorizando a informação compartilhada e criando um alto grau de envolvimento dos servidores e dirigentes. O foco deixa de ser as horas trabalhadas e passa para o desempenho e a qualidade do trabalho realizado, com maior confiança entre a empresa e os trabalhadores (DARCANHY, 2006; ESTRADA, 2014).

Para a Sobratt (2017), a decisão final de adotar novos hábitos é do gestor e do colaborador, mudando a cultura, gerando benefícios para todos, principalmente porque no teletrabalho os trabalhadores deixam de se deslocar aos escritórios das corporações para ligarem o computador e trabalharem, acessando servidores remotos, telefones e sistemas de teleconferência, que poderiam ser acessados de qualquer outro lugar em rede. Da mesma forma, os chefes podem controlar à distância os resultados. (DE MASI, 2010, p. 208). As empresas, favorecidas pela adoção de novas Tecnologias da Informação e Comunicações, em novos modelos de organização e gestão, atuam mais livremente em suas próprias redes, tornando-se virtuais, inovando ao adotar o *virtual office*, em que a empresa possui uma sede meramente formal desvinculada dos locais de trabalho, diante da natureza do trabalho, e inclusive pela cobrança dos funcionários de usufruírem de maiores conveniências na relação com o trabalho. (JARDIM, 2003).

Este novo modelo de gestão representa uma mudança do controle sobre o labor, não mais com base em processos ou presença física, mas sim nos resultados. O teletrabalho

reflete muitos dos elementos da decisão de descentralização das organizações, sendo necessário que elas projetem seus processos de negócios de uma forma que se tornem compatíveis com o teletrabalho (SIHA; MONROE, 2006).

### 3.3 O TELETRABALHO

O teletrabalho, embora pareça, não é um fenômeno realmente novo. O primeiro centro de teleoperadores foi criado na década de 60, nos Estados Unidos, como um local de distribuição da informação (DARCANCHY, 2006). Era um escritório de reclamações por telefone em que se atendia aos clientes, muito semelhante ao que se conhece hoje dos escritórios de *telemarketing*. Outra experiência lembrada pela literatura é a da empresa AT&T em 1990, com um projeto piloto com 134 *telecommuters*, que trabalharam um dia da semana em casa, e no qual 80% dos supervisores relataram aumentos de produtividade dos empregados. (DARCANCHY, 2006; FERREIRA JUNIOR, 2000).

O teletrabalho, no setor privado, passou a ser previsto expressamente no ordenamento jurídico brasileiro dentro da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) a partir da Lei n. 12.551/2011 (SILVA, 2015) e, mais detalhadamente, após as alterações promovidas pela Lei n° 13.467/2017 (conhecida como “Reforma Trabalhista”). Contudo, a definição e o entendimento do que vem a ser o teletrabalho é assunto que, embora pareça de senso comum, possui dificuldade para sua definição adequada na mente dos gestores e na seara jurídica. A regulamentação jurídica do teletrabalho apresentada na CLT não reflete no âmbito da administração pública (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Para o setor público brasileiro, embora existam iniciativas tomadas individualmente por alguns órgãos para implantar o teletrabalho em seu âmbito, foi somente com a promulgação da Instrução Normativa n° 1/SGP/MP, de 31 de agosto de 2018, que os órgãos vinculados ao Poder Executivo passaram a ter a possibilidade prevista em lei de adoção do teletrabalho.

Mais ainda, conforme nos traz Hernandez (2011), o teletrabalho não pode ser entendido como modalidade única, sendo gênero possuidor de diversas espécies. São diversas as questões sobre o teletrabalho e que são praticamente desconhecidas dos gestores e legisladores no Brasil, principalmente sobre a sua prática, o que dificulta ainda mais que surjam iniciativas buscando implementá-las. Não há um conceito único ou uma definição precisa de teletrabalho (SIHA; MONROE, 2006). Darcanchy (2006) nos apresenta um conceito simples:

O teletrabalho é, pois, a possibilidade de se trabalhar a distância, através do uso de equipamentos tecnológicos e de comunicação. Mas não é necessariamente um trabalho em domicílio, apesar de ser quase sempre realizado na casa daquele que presta o serviço. (DARCANCHY, 2006, p. 39).

Para esta autora, três elementos caracterizam o teletrabalho: 1) é uma atividade realizada à distância; 2) sem o controle físico da execução da tarefa (o controle passando a ser feito com base nos resultados); e 3) realizado através do uso de computadores ou outros equipamentos de informática e telecomunicações.

[...] o teletrabalho é o trabalho realizado distante da organização contratual, e a atividade do teletrabalhador, pode ser desenvolvida em casa ou na sede da empresa, pois ela é uma prestação de serviço destinada a terceiros e sob a subordinação destes, não devendo ser considerado apenas um trabalho de informática ou necessariamente ligado às novas tecnologias de comunicação. (DARCANCHY, 2006, p. 42).

Smaha (2009) demonstra a dificuldade de se conceituar o teletrabalho por causa das diversas dimensões que a sua prática implica, pois pode envolver trabalhar remotamente em relação ao empregador ou a um local de trabalho tradicional, podendo ser por período integral ou parcial, com o envolvimento das tecnologias da informação e comunicações.

Perceba-se nestes conceitos o enfoque no uso das tecnologias - o teletrabalho é o trabalho realizado com o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), mas não se refere apenas às profissões que tratam delas como objeto do próprio trabalho (p. ex. Computação, Telecomunicações, Programação de Software etc), podendo ser modalidade para outras profissões que as utilizem como meio de produção - notadamente, como abordado anteriormente, profissões de maior grau de intelectualidade.

Outro conceito interessante trazido por Smaha (2009) é o de Korte e Wynne (*Telework: Penetration, Potential and Practice*, 1996):

O teletrabalho se constitui em pelo menos três elementos: 1. localização do local de trabalho, parcial ou totalmente independente da localização do empregador; 2. uso de tecnologia de informação, principalmente computadores pessoais, e-mail, aparelhos de fax, telefones; 3. forma organizacional e ligação com a organização [...] trabalho em domicílio, trabalho móbil, centros de teletrabalho. (KORTE; WYNNE, 1996 *apud* SMAHA, 2009, p. 32).

Para Belmonte (2008, p. 299), o teletrabalho pode ser conceituado como "o trabalho executado à distância, através das novas tecnologias de comunicação. Permite a flexibilização do tempo e do lugar de trabalho, com redução de custos".

Darcanchy (2006) entende que, na esfera do Direito Internacional, caberia à Organização Internacional do Trabalho (OIT) levar propostas numa convenção internacional que regule o teletrabalho. Contudo, tal regulamentação ainda não foi criada. Mas a OIT também conceitua o teletrabalho, estabelecendo este como

[...] a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação. (DARCANCHY, 2006, p. 40).

Neste conceito, vale destacar a visão de que a tecnologia, mais do que ser parte integrante do processo produtivo, é o próprio canal facilitador da comunicação da empresa com o trabalhador. Um documento importante para a realidade do teletrabalho é a existência da Carta Europeia para o Teletrabalho, que o conceitua como:

Um novo modo de organização e gestão do trabalho, que tem o potencial de contribuir significativamente à melhora da qualidade de vida, a práticas de trabalho sustentáveis e à igualdade de participação por parte dos cidadãos de todos os níveis, sendo tal atividade um componente chave da Sociedade da Informação, que pode afetar e beneficiar a um amplo conjunto de atividades econômicas, grandes organizações, pequenas e médias empresas, microempresas e autônomos, como também à operação e prestação de serviços públicos e a efetividade do processo político. (ESTRADA, 2014, p. 22).

O teletrabalho também é definido no acordo-quadro dos parceiros sociais transeuropeus de 2002 sobre o teletrabalho (EURWORK, 2010, p. 1, tradução nossa):

[...] uma forma de organizar e/ou executar o trabalho, usando a tecnologia da informação, no contexto de um contrato de trabalho/relacionamento, onde o trabalho, que também poderia ser realizado nas instalações do empregador, é realizado fora dessas instalações, em uma base regular.

Este acordo busca sedimentar que **o recurso característico do teletrabalho** "é o uso de computadores e telecomunicações para mudar a localização habitual do trabalho". (EURWORK, 2010, p. 1). Note-se também a especificidade descrita como "em uma base regular", fugindo-se do teletrabalho eventual. (SMAHA, 2009).

Por sua vez, a definição conferida por MELO (2009) conceitua o teletrabalho como:

Assim, pode-se afirmar que o teletrabalho é uma nova forma de se trabalhar, algo como uma prestação de serviço à distância, que se origina na globalização e no avanço tecnológico, é o contato à distância entre um funcionário e sua empresa, de modo que o comando, a realização e a entrega do resultado do trabalho ocorrem **mediante o uso da tecnologia da informação**, principalmente telefone e computadores, substituindo a relação humana direta. O teletrabalhador passa a

utilizar um local próximo virtualmente do seu escritório, mas distante fisicamente. (MELO, 2009, p. 18, grifo nosso).

Este conceito é deveras importante porque: 1) reforça a necessidade das tecnologias para a existência do teletrabalho; 2) expõe que o trabalho será realizado à distância, sem especificar local, condizente com atual estágio tecnológico e produtivo; 3) reconhece a necessidade de haver comando da empresa sobre o trabalhador (subordinação), e que há a substituição da relação humana direta (subordinação indireta); 4) estabelece a intelectualidade e imaterialidade da prestação, pois os resultados são produzidos e entregues mediante os meios telemáticos.

Para a Sobratt (2017, p. 10), teletrabalho é

[...] toda modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e fora do local sede da empresa, com a utilização de tecnologias de comunicação e informação (computadores, tablets ou smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel entre outros), que permitam receber e transmitir dados, arquivos de texto, imagem ou som, mediante controle, supervisão e subordinação.

Lembrando que tanto Estrada (2014) quanto Rocha e Amador (2018) verificaram que o critério de intelectualidade não é necessariamente definidor do teletrabalho, uma vez que as atividades a serem desempenhadas podem ser automatizadas e de baixa complexidade. Tarefas pré-formatadas e com controle prévio de sua execução são perfeitamente compatíveis com o teletrabalho, podendo as tarefas a serem desempenhadas repetitivas, rotineiras e automatizadas. (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Tem-se o posicionamento de João Hilário (VALENTIM, 1999, p. 524-530 *apud* DARCANCHY, 2006, p. 39-40) quando este diz:

No campo do Direito, a expressão teletrabalho pode ser tratada como gênero e espécie. O teletrabalho afeto às relações de trabalho constitui uma das espécies, pois a prestação de serviço pode ser tanto de natureza subordinada quanto autônoma. Por conseguinte, a relação jurídica com o destinatário do serviço tanto pode ser decorrente de um contrato de trabalho quanto de um contrato de prestação ou de locação de serviços típica do Direito Civil. Ambas são espécies do gênero teletrabalho.

Estrada (2014) entende que muitos dos conceitos dados pelos autores na área estão ultrapassados, inclusive o conceito dado pela OIT, pois este estaria se referindo ao teletrabalho subordinado, sendo que este pode ser feito sem auxílio das novas tecnologias, pois no mundo ainda há muitas pessoas que não têm acesso à Internet por questões

financeiras. Essas mesmas pessoas fazem trabalhos à distância usando meios mais rudimentares. (ESTRADA, 2014, p. 22).

E opta por conceituar o teletrabalho como

[...] aquele realizado com ou sem subordinação usando novas e antigas formas de tecnologias da telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, **prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho**. (ESTRADA, 2014, p. 26, grifo nosso).

É importante observar que Estrada (2014) teve a preocupação de considerar se há a possibilidade de se realizar teletrabalho sem necessariamente se utilizar das tecnologias mais recentes de informação e comunicação. Contudo, embora seja indicada pela literatura (notoriamente DARCANHY, 2006; ESTRADA, 2014), vem perdendo o sentido atualmente, pelos demais autores, a discussão sobre a necessidade ou não da utilização de tecnologias de informação e de comunicação como requisito essencial do teletrabalho. Após todo o exposto até aqui, bem como pela percepção nos ambientes laborais atuais, seja no setor privado ou no setor público, principalmente quanto ao fato de que a produção do trabalhador atual repousa sobremaneira na utilização de tais tecnologias telemáticas (ROCHA; AMADOR, 2018), difícil seria vislumbrar um teletrabalhador atual, em nosso país, que delas não fizesse uso, principalmente no setor público. Mais ainda, conforme Jardim (2003, p. 55),

o destaque que atualmente se dá ao teletrabalho deriva fundamentalmente da informatização dos setores de serviços, de um novo modelo de produção e da nova organização e gestão da mão-de-obra.

O mais importante a destacar é que, em consonância com os outros conceitos apresentados, os conceitos dados por Estrada (2014) e Melo (2009), bem como do Acordo Quadro europeu permitem observar uma característica fundamental no teletrabalho, que realmente o define: **a virtualização da presença do trabalhador**, pela possibilidade de transmissão das informações e resultados por meio da tecnologia, bem como os meios telemáticos como canal de comunicação e de subordinação do trabalhador.

Por fim, note-se que somente com a promulgação da Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), a CLT passou a fornecer um conceito sobre o que é o teletrabalho, buscando igualá-lo, em direitos, ao empregado comum:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Parágrafo único - Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual. (BRASIL, 1943).

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. (BRASIL, 1943).

Foi acrescentado o inciso III ao art. 62 da CLT, dispondo que para os teletrabalhadores não se aplicam as disposições que regem a jornada de trabalho, e foram acrescentados os arts. 75-A a 75-E, disciplinando o contrato de teletrabalho, sendo o conceito de teletrabalho adotado para fins legais dado pelo art. 75-B:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de trabalho. (BRASIL, 1943).

Diante desta definição adotada pela reforma trabalhista, Ferreira (2017) esclarece que

O conceito de teletrabalho é um regime de trabalho, cujo lugar de sua prestação é distante da empresa, na residência ou domicílio do empregado, implicando no uso de novas tecnologias de informação, como um sistema de gerenciamento pela empresa. (FERREIRA, 2017, p. 11).

Neste ponto, após todos os conceitos apresentados pela literatura exposta, optamos por conceituar o teletrabalho como: *Relação de trabalho tanto com o setor público quanto privado, de forma eventual ou não, que se dá através do uso de recursos de TICs, caracterizada principalmente pela virtualização do local de prestação do serviço, podendo-se laborar fora das instalações físicas da organização de forma parcial ou integral, prescindindo-se da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho, mantendo-se o vínculo e a comunicação, com gerenciamento mediante controle e supervisão, com ou sem subordinação, em atividades que permitam a sua execução à distância, de modo que o comando, a realização e a entrega do resultado do trabalho ocorram mediante o uso das TICs.*

Com esta definição, observe-se que é possível vislumbrar configurações múltiplas para a relação de teletrabalho, tais como a possibilidade de aplicação tanto no setor público quanto no setor privado, se teletrabalho parcial ou em período integral, a presença ou não da subordinação, mas, principalmente, o uso das TICs como meios de virtualização do local de trabalho e de comunicação e controle com a organização. Essa característica essencial é corroborada por Rocha e Amador (2018), ao afirmarem que as modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho, substituindo o deslocamento do trabalhador até a organização pelo uso das ferramentas de TIC.

### 3.4 ESPÉCIES DE TELETRABALHO

O teletrabalho costuma ser encontrado na literatura como gênero que possui diversas espécies. Nas explanações feitas por Darcanchy (2006) e Smaha (2009), "teletrabalho" ou *telework* é o termo preferido na Europa, e *telecommuting* sendo um termo mais moderno e preferido nos Estados Unidos. Jardim (2003, p. 53) relembra o significado dos termos *teleworking* e *telecommuting*:

- a) *Teleworking*: qualquer forma de substituição da viagem ao local de trabalho pelas tecnologias da informação - tais como meios de telecomunicações e computadores – movimentando-se o trabalho ao trabalhador ao invés de moverem-se os trabalhadores ao local de trabalho;
- b) *Telecommuting*: trabalho periódico realizado fora do escritório principal – durante um ou mais dias da semana -, em casa do trabalhador, no local do cliente ou em um centro de teletrabalho. É o trabalho periódico realizado fora do escritório principal. Nele, prevalece o trabalho subordinado.

Entretanto, os conceitos não estão sedimentados. Lembra Darcanchy (2006) que o teletrabalho pode ser realizado também na modalidade de "espaços telecentro", como uma alternativa para os trabalhadores que necessitam de um ambiente de escritório e de conviver com outros trabalhadores, mantendo-se a modalidade do teletrabalho em domicílio (*Home Office*) para aqueles que não se incomodam com o trabalho isolado.

Na obra de Belmonte (2008, p. 300), o teletrabalho possui as seguintes espécies:

- a) fixo ou *telecommuting*, em domicílio ou em centros, realizado fora da sede, em um ou mais dias da semana: caracteriza-se pelo envio de dados de ponto fixo -

*home-office* ou posto de serviço, com utilização da Internet e equipamentos de apoio (computador com acesso à Internet, scanner, câmera);

- b) móvel ou *teleworking*, assim entendido o trabalho permanentemente realizado fora da empresa: caracteriza-se pelo envio de dados de pontos variáveis, com utilização da internet e/ou equipamentos de conexão a longa distância: *scanner*, celular, câmera, *pager*, PDA, *notebook*, *palmtop*, correio eletrônico.

Smaha (2009, p. 33-34) entende que há a possibilidade de distinção entre uma variedade de arranjos de trabalho descentralizados, listando alguns tipos:

- a) teletrabalhadores móveis: o teletrabalho móvel (ou nômade) é o trabalho realizado por um trabalhador itinerante, o qual realiza suas atividades por meio do uso de celulares, *palmtops*, *laptops*, entre outros, enquanto está em viagens ou visitas a clientes;
- b) escritórios locais (ou satélites): São escritórios pertencentes à própria organização, localizados em áreas distantes de sua sede central, geralmente em locais de aluguel mais barato e de maior facilidade de acesso aos seus funcionários;
- c) teletrabalhadores em domicílio (*home-office telework*, *telework*, ou *telehomework*): O teletrabalho em domicílio é o trabalho realizado pelo teletrabalhador em seu próprio domicílio. Nessa modalidade, o indivíduo pode realizar as atividades em tempo integral no domicílio ou alternando entre o escritório e a residência;
- d) centros locais (telecentros ou escritórios de vizinhança): são edifícios equipados para abrigar funcionários de várias empresas, os quais moram nas proximidades de onde os telecentros estão localizados.

Rocha e Amador (2018), com base nas disposições da OIT, citam seis categorias principais de teletrabalho:

- a) trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;

- d) trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- e) trabalho em empresas remotas ou *off-shore: call-centers* ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Ao fim, deixe-se registrado que tanto a CLT quanto a Instrução Normativa nº 1/SGP/MP, de 31 de agosto de 2018 não apresentam qualquer classificação das formas de teletrabalho, deixando todas as formas de teletrabalho subordinadas, tanto públicas quanto privadas, regidas pelas mesmas disposições daquelas para o trabalhador presencial, caso estejam presentes os requisitos da relação de trabalho pertinente.

#### 3.4.1 *Home Office*

Esta é a modalidade mais costumeira ao se tratar do teletrabalho, representando 52% dos casos no Brasil (ESTRADA, 2014). O *home office* é o mesmo instituto do *homeworking* mencionado anteriormente por Nascimento (2002). Belmonte (2008, p. 300) entende como *home office* não a modalidade, mas sim "o escritório virtual montado na residência do trabalhador para a prestação do trabalho à distância, com utilização das tecnologias de comunicação". Para a Sobratt (2017), por suas próprias características, é a modalidade de teletrabalho que representa a estratégia mais apropriada para se adotar o teletrabalho, pois com ela se diminui drasticamente os deslocamentos motorizados desnecessários das pessoas em relação à atividade laboral.

### 3.5 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

#### 3.5.1 Vantagens no teletrabalho

##### 3.5.1.1 *Para o teletrabalhador*

De acordo com a literatura sobre o tema, o teletrabalho tende a oferecer muitas vantagens para o teletrabalhador. São apregoadas diversas melhorias na qualidade de vida, pois com melhor aproveitamento do tempo que seria gasto com os deslocamentos, propicia mais oportunidades de lazer, convívio familiar e social, bem como outras atividades e repouso, equilibrando vida pessoal e profissional. Cria também a expectativa de diminuição de gastos com refeições, vestimentas e uso do veículo próprio. Evitar os deslocamentos também geraria melhores resultados na saúde do trabalhador, principalmente pela diminuição do estresse cotidiano, maior estabilidade psicoemocional e redução do desgaste físico. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017). O teletrabalhador também passa a ter a possibilidade de trabalhar em suas horas mais produtivas de acordo com o seu ciclo biológico, (SMAHA, 2009), não mais havendo a necessidade de sincronização do trabalho com o restante da empresa. (DE MASI, 2010).

O teletrabalho também aumentaria o acesso ao trabalho, sobretudo para os portadores de necessidades especiais ou de doenças sem cura efetiva, bem como permitiria reduzir os riscos com contágio de doenças, acidentes de trabalho, violência no trânsito e afastamentos (DARCANCHY, 2006). O teletrabalho também pode ser considerado uma política inclusiva por abrir a oportunidade de maior fluxo de mulheres e de trabalhadores que necessitam cuidar dos filhos, de pessoas doentes ou de pessoas que estejam aos seus cuidados (SMAHA, 2009).

A principal vantagem apregoada nesta modalidade de trabalhar é o aumento da produtividade, contando com menor quantidade de interrupções e interferências, oferecendo maior autonomia e liberdade para realizar o trabalho, permitindo maior calma e tranquilidade na tomada de decisões, flexibilizando a sua organização e tempo, inclusive com diminuição do controle hierárquico. Este maior grau de autonomia permitiria a resolução mais rápida de problemas e agilização no cumprimento de tarefas, justificando a melhor produtividade. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017).

Trabalhar remotamente ainda conferiria ao trabalhador maior controle sobre seu ambiente de trabalho, permitindo que se utilize de um espaço mais simpático para si, arranjando o mesmo da maneira que entender mais adequado. Este controle sobre o espaço de trabalho possibilita também que o trabalhador controle melhor as interações sociais durante suas atividades, aumentando seu foco nas atividades e evitando a convivência forçada com chefes e colegas indesejáveis ou inconvenientes (DE MASI, 2010; SOBRATT, 2017).

### *3.5.1.2 Para a empresa/organização*

Os autores destacam que o teletrabalho, embora desperte interesse particular para diversos trabalhadores, é normalmente procurado pelas próprias empresas e organizações, buscando flexibilizar suas estruturas produtivas (aumentando a presença da organização em pontos geográficos e mercados diferenciados, oferecendo flexibilidade também em situações contingenciais que podem dificultar o deslocamento dos colaboradores), aumentar o rendimento do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018), bem como ofertar vantagens para a retenção de talentos. Com o teletrabalho as organizações buscam reduzir o *turnover*, a rotatividade, o absenteísmo e o ausentismo, mantendo um alto nível de vinculação dos colaboradores com a empresa, melhorando o clima organizacional e reforçando a imagem institucional da empresa, e com isso ela atrai e retém mais talentos. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017).

As organizações têm buscado o teletrabalho pela expectativa de melhora na produtividade e competitividade. Esse aumento da produtividade e competitividade é esperado por diversos fatores, tais como maior motivação e criatividade dos funcionários, redução de custos (despesas com espaço físico, aluguel e despesas correlatas) e até pela adoção de melhores técnicas de gestão e organização, necessárias ao teletrabalho, levando a uma redução dos níveis hierárquicos intermediários, número e funções das chefias intermediárias. Com o teletrabalho as organizações podem trabalhar, em tempo real, com pessoas de qualquer parte do mundo. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; ROCHA e AMADOR, 2018; SOBRATT, 2017).

Por fim, o teletrabalho pode, ainda, auxiliar as empresas a cumprir os requisitos da reserva de vagas para as pessoas portadoras de necessidades especiais prevista em lei. (DARCANCHY, 2006).

### *3.5.1.3 Para a comunidade/governo/sociedade*

Os autores, além das dimensões do trabalhador ou das organizações, vislumbram vantagens na adoção do teletrabalho também de forma difusa, beneficiando toda a sociedade, principalmente porque esta modalidade reduziria drasticamente as necessidades de

deslocamento dos trabalhadores até às instalações das organizações, melhorando as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de deslocamentos e de veículos trafegando, com diminuição dos congestionamentos, das despesas de manutenção viária, desafogamento dos grandes centros com a redução dos problemas de transporte e eliminação dos temíveis “horários de pico”. Essa diminuição dos deslocamentos também leva à redução dos gastos com combustíveis e emissão de poluentes, bem como dos níveis de ruído urbano, sendo esperado que haja redução no número de acidentes ocorridos por causa dos próprios deslocamentos ao trabalho. Haveria, também, uma economia considerável no consumo de energia elétrica. Na verdade, seria considerável a redução do impacto ambiental. (BELMONTE, 2008; DARCANHY, 2006; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017).

O teletrabalho, quando analisado com foco na sociedade, pode ser utilizado como uma ferramenta de promoção de um desenvolvimento regional mais equilibrado, ampliando as condições de contratação de moradores em áreas mais afastadas dos centros industriais e comerciais e incentivando o consumo nessas localidades, revitalizando os bairros, promovendo o desenvolvimento dos subúrbios e das regiões rurais. Sem a necessidade de laborar em função dos grandes centros, é possível que ocorra a melhor regulação dos preços das áreas urbanas, uma utilização mais racional dos edifícios. O trabalho à distância liberaria grande parte dos espaços utilizados pelos escritórios, possibilitando uma redistribuição geográfica e social do trabalho, com novos estímulos à criação de novos trabalhos, maior inclusão social de minorias e, conseqüentemente, maior qualidade de vida. (BELMONTE, 2008; DARCANHY, 2006; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017).

### 3.5.2 Desvantagens no teletrabalho

Da mesma forma que foram relacionadas diversas vantagens sobre a adoção do teletrabalho, a visão crítica dos autores que se debruçaram sobre o assunto indica que há diversos aspectos que requerem atenção para uma implantação adequada, caracterizando possíveis desvantagens no modelo.

### *3.5.2.1 Para o teletrabalhador*

Adotar o teletrabalho exige adaptar-se ao trabalho no âmbito doméstico, o que pode requerer longo tempo de experimentação e aceitação, pela necessidade de reciclar os hábitos pessoais e familiares, evitar a mistura ou sobreposição entre vida privada e vida profissional, a interiorização dos problemas do trabalho no ambiente doméstico e desgaste das relações familiares, exigir maior autodisciplina e auto-gerenciamento, não sendo possível para aqueles que tenham dificuldades de concentração. (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017).

Esta modalidade pode acabar promovendo isolamento social, diminuindo a convivência civil do trabalhador. Este isolamento levaria à um elevado grau de fragmentação do trabalho e da divisão de tarefas, criando falta de sentimento de equipe. Esta falta de convívio criaria a sensação da falta de "trocar ideias", dificuldades de comunicação entre os indivíduos e sentir-se privado de ajuda para a realização do trabalho, principalmente se houver falta de suporte técnico, pela empresa, para a realização da atividade.

Outro risco do isolamento é o afastamento do campo profissional, diminuindo as possibilidades de desenvolvimento profissional, por ficar o trabalhador à margem da dinâmica empresarial e dos jogos de poder, levando o teletrabalhador a um constante exercício para manter-se visível para os superiores, vendo-se o trabalhador sem perspectiva de carreira, forçando o embotamento da capacidade dos indivíduos na medida em que o trabalho se torne altamente rotineiro, mecânico e estático. Além disso, o trabalho feito de forma isolada pode levar à destruição da noção de coletividade, promovendo a desvinculação da sociedade sindical e até a destruição da comunidade de trabalho. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; ROSENFELD e ALVES, 2011; SOBRATT, 2017).

Concomitantemente, a implantação do teletrabalho pode ser danosa caso leve os trabalhadores a dispender tempo maior realizando as atividades profissionais, pois apresenta tendência a induzir prolongamento da jornada de trabalho (SIHA; MONROE, 2006; ESTRADA, 2014) e levar a uma intensificação do trabalho em detrimento das demais dimensões da vida do indivíduo (SMAHA, 2009). A precarização, de acordo com Reis (2008) se caracteriza quando observamos três fenômenos resultantes da prática intermediadora da mão-de-obra: a) a subtração de direitos fundamentais dos trabalhadores cooptados nas espécies de trabalho flexibilizadoras; b) a fragmentação da classe trabalhadora, devido a perda do poder organizacional coletivo (sindicalização); e c) a degradação do meio ambiente

de trabalho, com jornadas maiores, funções perigosas, sem capacitação para o exercício das atividades laborais, levando a acidentes ou doenças ocupacionais.

O perigo de precarização, no teletrabalho, é real (DARCANCHY, 2006), pois as pesquisas sobre o tema deixam de focar as implicações da atividade ao teletrabalhador e, mais ainda, raramente se questiona a legitimidade, as implicações humanas e sociais a longo prazo ou, ainda, a ética da prática do teletrabalho (SMAHA, 2009), criando grande pressão ou até exigência de mais trabalho, mediante o controle invisível da mensuração da produtividade, sem o respectivo aumento salarial, risco de informalidade (ROSENFELD; ALVES, 2011) e exploração do trabalho, com tratamento diferenciado de salários e direitos e de subcontratação ilícita (ESTRADA, 2014). O teletrabalho pode até mesmo ser usado, por sua flexibilização do tempo de trabalho, como uma forma de intensificação do trabalho para compensar a redução das equipes. (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Há uma dificuldade intrínseca em medir as horas extras e para demonstrar um acidente de trabalho. (BELMONTE, 2008; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002). Com a precarização da relação trabalhista surge o perigo do trabalho duplo, em que o teletrabalhador utilize seu tempo livre prestando serviços à terceiros, na tentativa de complementar a renda, violando seu direito ao repouso e ao lazer. Há, até mesmo, o risco de escravização pelo teletrabalho, mediante o controle virtual, não podendo o teletrabalhador se dedicar a outra atividade quando está sem serviço a realizar, pois tem que ficar aguardando novas demandas, privando-se o teletrabalhador de sua liberdade, independente do ambiente em que estiver. (ESTRADA, 2014). Alegações de trabalhadores em *home office* no estudo conduzido por Smaha (2009) demonstram haver uma grande dificuldade de se desconectar. Rocha e Amador (2018, p. 155) também ressaltam o risco de a flexibilização do trabalho (como o teletrabalho) seja “uma forma moderna de captura capitalista”. Como o tempo de trabalho e de não trabalho passam a não ser mais tão claramente definidos, muitos empregadores acabam abusando de seus subordinados no teletrabalho, fazendo que estes trabalhem mais do que as 44 horas semanais previstas na CF/88 para os trabalhadores tradicionais (ESTRADA, 2014).

É preciso que se atente que o excesso de trabalho, facilitado pela modalidade do teletrabalho, viola o direito constitucional ao lazer, como preconizada na Declaração Universal dos Direitos Humanos (art. XXIII, “1”) e em nossa Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 6º). O lazer é necessário ao trabalhador, pois lhe permite libertar-se momentaneamente das atividades não escolhidas livremente, compensando as tensões oriundas da rotina de trabalho, permitindo um momento de afirmação de si mesmo em que

pode seguir seus desejos, utilizando-se da recreação como meio de restauração biopsíquica. Também permite um momento de dedicação social, pois o homem não é somente trabalhador, mas tem uma dimensão social maior, é membro de uma família, habitante de um município, membro de outras comunidades de natureza religiosa, esportiva, cultural, para as quais necessita de tempo livre, deixando que tenha melhor desenvolvimento pessoal integral e equilibrado. A violação do direito ao lazer e ao repouso do teletrabalhador, por parte do empregador, caracteriza método de gestão arbitrária, configurando ato ilícito (arts. 186 e 187 do Código Civil), cabendo reparação do dano causado, com base no art. 927 do Código Civil. Pode configurar dano moral por abalo psíquico e dano material pelo efetivo impedimento do gozo do pleno lazer. (ESTRADA, 2014).

Tem-se também que o teletrabalho pode ser um desafio para a prevenção e eliminação dos riscos de doenças ligadas ao videoterminal, sejam lesões físicas ou psíquicas, como aumento da ansiedade, estresse e síndrome do pânico, e outras doenças profissionais equiparadas a acidentes do trabalho. Os efeitos do teletrabalho sobre a saúde dos indivíduos ainda são desconhecidos (ESTRADA, 2014). A vida do teletrabalhador se torna mais sedentária, o que leva ao ganho de peso e doenças daí decorrentes. O teletrabalhador pode acabar trabalhando em condições desfavoráveis, principalmente em questão à ergonomia, em sua casa, por falta de espaço ou estrutura adequada e descaso do empregador, principalmente em observância à Norma Regulamentadora 17 (BRASIL, 2018a), que trata das questões de ergonomia no trabalho. O teletrabalho requer que se atenha com mais cuidado à saúde do teletrabalhador, principalmente pelo menor acompanhamento das condições laborais por parte do empregador. (BELMONTE, 2008; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017).

O teletrabalho pode ainda ser desvantajoso para o trabalhador caso haja a transferência para o teletrabalhador das despesas que a empresa teria, tais como gastos do trabalhador com iluminação, ar condicionado, energia elétrica etc, e até de alocação de espaço físico, gastando seu próprio dinheiro para transformar uma dependência do lar em uma filial da empresa. A suposta independência defendida na execução do trabalho em domicílio não faz o trabalhador assumir os riscos econômicos advindos da sua atividade. (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017). Pode até mesmo ser origem de conflitos do trabalhador com sua família, pois é comum a falta de espaço físico ser um problema (SMAHA, 2009), sendo forma de precarização do trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018). Os requisitos para o

arranjo são determinados pelo empregador, e frequentemente torna-se fonte de conflito com os demais residentes na casa. O lar pode, inclusive, não permitir a privacidade necessária ao trabalhador, bem como dar a falsa impressão aos familiares de disponibilidade do teletrabalhador para realizar outras atividades. (SMAHA, 2009).

Finalmente, o teletrabalho ainda sofre com deficiência na proteção jurídica conferida ao trabalhador, principalmente pela falta de um diploma legislativo próprio, devendo-se atentar para que não ocorra a retirada de benefícios sociais garantidos por lei. (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; SMAHA, 2009). No serviço público, aparentemente, o risco de precarização não é menor. De acordo com Silva (2015, p. 15), o setor público está interessado na expansão do teletrabalho sem a devida cautela e fiscalização, podendo se configurar como um risco à relação de trabalho ou até mesmo à saúde do teletrabalhador.

### *3.5.2.2 Para a empresa/organização*

Da mesma forma que o teletrabalho representa riscos para o teletrabalhador, a modalidade remota representa uma série de desafios para a organização. Depara-se, muitas vezes, com a necessidade de modificar a organização e os procedimentos empresariais, o que pode demonstrar a necessidade de se repensar os mecanismos de poder e de autoridade na empresa e esbarrar na resistência dos gestores, trazendo a necessidade de revolucionar a mentalidade por meio da atividade formativa. Acrescente-se que adotar a modalidade remota pode resultar em redução da identidade da empresa e destruição do sentido de coletividade que havia em seu interior. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SIHA; MONROE, 2006; SOBRATT, 2017).

Há uma tendência de que a existência do teletrabalho gere impacto negativo na satisfação dos co-trabalhadores que permanecem na empresa, pois podem ocorrer alterações em suas rotinas e volume de trabalho dada a ausência do teletrabalhador, diminuindo a flexibilidade dos trabalhadores presenciais para conduzirem suas atividades, havendo sobre eles maiores restrições para coordenarem e ajustarem suas próprias tarefas e agendas, com frequência tendo que assumir responsabilidades adicionais, gerando sentimentos de irritação e ressentimento em relação aos teletrabalhadores. (GOLDEN, 2007).

O teletrabalho apresenta, inerentemente, uma maior dificuldade de gerenciar e controlar o processo de trabalho de cada operador descentralizado (ROCHA; AMADOR, 2018) e de se realizar uma avaliação qualitativa do funcionário, uma vez que normalmente a

adoção se dá diante da substituição do controle da jornada de trabalho pela aferição de desempenho, prática que pode não ser realidade no bojo da empresa. Cria, aditivamente, dificuldades em reunir os teletrabalhadores e na disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho, podendo surgir dificuldades para socializar os trabalhadores, sustentar a transferência de informações e conhecimento entre os teletrabalhadores e trabalhadores tradicionais, manter o teletrabalhador motivado e leal à empresa, assim como transmitir os valores e a cultura institucional. Há até mesmo o risco de que haja dispersão no trabalho e queda da produtividade. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018; SIHA; MONROE, 2006; SOBRATT, 2017).

A organização precisará também considerar, caso opte pelo teletrabalho, os custos que terá com a implantação e manutenção do sistema de teletrabalho. Tais custos podem envolver gastos com estrutura de comunicação, energia elétrica, equipamentos e manutenção, e até a compra, instalação e manutenção de equipamentos individuais para os teletrabalhadores, bem como o possível aumento nos custos de formação dos teletrabalhadores. Problemas de confidencialidade dos dados, integridade do sistema de transmissão de dados e informações também passarão a ser uma preocupação constante. (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017).

Na adoção do teletrabalho a empresa poderá enfrentar, também, problemas na prevenção e eliminação dos riscos relacionados às doenças ligadas ao videoterminal e às questões de higiene e saúde no local de trabalho, as questões de fiscalização do teletrabalhador e seu local de trabalho, bem como maior diversidade de contratos de trabalho para serem administrados. (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017).

### *3.5.2.3 Para a sociedade*

O telelabor pode representar algumas dificuldades no âmbito da sociedade, pois ao promover o isolamento do indivíduo, pode complicar mais ainda o processo de união e sindicalização dos trabalhadores, criando sensação de instabilidade das relações laborais. Pode fortalecer a fragmentação, com a dispersão dos trabalhadores, destruindo a noção de coletividade, inviabilizando a convivência civil, a coesão de classe e a formação de uma identidade social (DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO,

2002; SOBRATT, 2017), levando mesmo a uma transformação cultural da sociedade (ROCHA; AMADOR, 2018), em que haja uma institucionalização e legitimação da instabilidade (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Nascimento (2002) observa que a flexibilização exagerada das relações de trabalho deixa os trabalhadores mais vulneráveis, pois podem ser mais facilmente substituídos, ficando à mercê de barganhas isoladas, com proteções mais contratuais que legais. Os direitos trabalhistas, em tese já conquistados, podem se tornar difusos com a flexibilização dos horários e locais de trabalho. O combate a essas possibilidades pode ser feito com a união dos teletrabalhadores nas atividades afetadas, por meio de pequenas estruturas, para que possam reivindicar condições de trabalho satisfatórias, devendo ocorrer a extensão de direitos aos teletrabalhadores, principalmente quanto à seguridade social. Surgem novos desafios ao movimento sindical em razão do trabalho à distância e do teletrabalho. (JARDIM, 2003).

Some-se a isso o fato de que o Brasil possui uma grande defasagem no acesso da população aos recursos de TIC - o percentual de brasileiros que possuem um computador de mesa em casa é de apenas 22% da população, de computador portátil é de apenas 29%), e apenas 54% dos domicílios estão conectados à Internet. (CETIC.BR, 2016). Estes fatores podem levar a uma redução considerável no interesse pela adoção do teletrabalho.

### 3.6 ENTRE A SUBORDINAÇÃO E A AUTONOMIA

Um dos temas debatidos é sobre a relação de subordinação ou não do teletrabalhador, elemento essencial para a caracterização de relação de trabalho, e não mera prestação de serviço. Para Darcanchy (2006) o teletrabalho possui como aspecto jurídico fundamental a subordinação, devendo ser analisada a atividade desenvolvida, cujos parâmetros deveriam ser delineados por negociação coletiva. De acordo com Jardim (2003), o conceito de subordinação é o elemento por excelência que caracteriza a relação de trabalho no interior da empresa. Entretanto, ressalte-se que há uma tendência de dar elasticidade ao conceito de subordinação para abranger todos os teletrabalhadores. Portanto, a análise do teletrabalho deve considerar a existência da subordinação e a avaliação do caso concreto – por exemplo, o teletrabalho em que o funcionário permanece conectado o tempo todo à empresa pode ser um indicativo da existência de relação trabalhista, sendo a subordinação configurada pela conexão permanente entre o trabalhador e o empregador, controlando o tempo e a execução do trabalho de forma permanente.

Outros elementos importantes são a verificação da presença do poder disciplinar do empregador; quem fornece as ferramentas de trabalho; se o trabalhador pode auferir ganhos e se expõe a perdas; se o trabalho é realizado de forma regular e contínua; se há a exclusividade do trabalho; se o trabalho realizado forma parte integrante das atividades normais da empresa usuária; se há a possibilidade de subcontratação; dentre outras possibilidades. A subordinação não necessita ser apenas estrutural, mas também pode se configurar como subordinação econômica, caso os rendimentos totais do trabalhador provenham de uma única fonte, levando ao reconhecimento da subordinação jurídica. Ou seja, é necessário buscar a existência de uma relação de trabalho que ateste a relação jurídica de subordinação permanente, com dependência econômica de fato. (JARDIM, 2003).

A distância pode mitigar ou ocultar a subordinação, o que serve para se alegar a independência do teletrabalhador. Mas o teletrabalho pode revestir-se de uma falsa autonomia, pois a subordinação e a sujeição ao controle do empregador podem se dar por meio dos dispositivos implantados nos softwares, e deve-se tomar cuidado para que a alegação de independência do teletrabalhador não resulte na retirada de benefícios sociais garantidos por lei. Da mesma forma, a suposta independência defendida na execução do trabalho em domicílio não faz o trabalhador assumir os riscos econômicos advindos da sua atividade. (JARDIM, 2003).

É importante questionar o critério da intelectualidade como definidor do teletrabalho. Não só pelo já exposto (principalmente por De Masi, 2010), mas também como tratado por Jardim (2003), o teletrabalho destacaria as competências do trabalhador, com a prevalência do trabalho intelectual, que pede autonomia, senso de responsabilidade, capacidade de iniciativa, temporalidade distinta do trabalho executado no interior das empresas, um caráter cumulativo e uma redução do tempo ocioso, bem como um adelgaçamento da subordinação, aproximando-se de um trabalho de colaboração.

Correlatadamente, Nascimento (2002) relata que o teletrabalho implica na perda de centralidade do princípio da hierarquia, tradicionalmente presente. Tornaria desnecessário o controle direto sobre a execução das tarefas do trabalhador. Essa nova forma beira o alienígena quanto à legislação tradicional das relações laborais. A autora especifica que o teletrabalho prescinde da continuidade temporal e da coincidência espacial – a ligação com a empresa passa a ser feita por meios telemáticos. O teletrabalhador pode se organizar, então, de forma mais elástica.

Usar o nível de intelectualidade como definidor da atividade teletrabalhável parece não ser ponto pacífico, uma vez que tanto Estrada (2014) quanto Rosenfield e Alves (2011) e Rocha e Amador (2018) possuem posicionamento diverso. Rocha e Amador (2018) chegam mesmo a colocar na mesma categoria de teletrabalho desde simples operadores de telemarketing de países subdesenvolvidos (realizando apenas comandos mecânicos) até cargos de alta complexidade (responsáveis pela inovação nas empresas). O tipo de gerenciamento do teletrabalho se altera de acordo com as variáveis ligadas ao local, tempo, tipo de contrato e conteúdo do trabalho. (ROCHA; AMADOR, 2018).

Estrada (2014) é da posição de que as afirmações sobre a mitigação da subordinação não condizem com a realidade atual. “Os diversos tipos de teletrabalho devem considerar se são prestados com ou sem subordinação” (ESTRADA, 2014, p. 21), entendendo que a posição que favorece a mitigação da subordinação está completamente errada. Seu argumento é de que, hoje, já existem programas de computador que fiscalizam o trabalhador à distância, com maior eficiência que a fiscalização física, permitindo saber em qual horário o teletrabalhador está dormindo, descansando ou viajando, qual foi o mais produtivo, quantas horas trabalhou, quantas vezes colocou o dedo no teclado, por onde navegou na Internet e com quais clientes entrou em contato. Inclusive, para Rocha e Amador (2018), a modalidade remota tende mais à flexibilização do que à autonomia, sendo os teletrabalhadores submetidos a elevadas exigências de produtividade, e as TICs passam a ser apenas uma transformação dos meios de controle e vigilância sobre o funcionário. Com a necessidade de novos tipos de controle, tendo sido o mais comum o monitoramento por resultados, com metas a serem atingidas. (ROCHA; AMADOR, 2018), uma vez que as TICs permitem relação flexível com o tempo, pois o trabalho pode ser produzido a qualquer tempo, podendo ser armazenado virtualmente ou enviado imediatamente para o demandante, e as TICs se tornam nas próprias formas de monitoramento, vigilância e controle. (ROSENFELD; ALVES, 2011). O horário de trabalho passa a ser o tempo efetivamente trabalhado, e não mais o tempo à disposição do empregador (NASCIMENTO, 2002).

Oliveira (2014, p. 2) destaca ser exatamente o espírito da mudança legislativa impingida sobre a CLT com a Lei nº 12.551/11, “a equiparação da subordinação exercida através dos meios telemáticos às exercidas pessoalmente”, sendo o mesmo posicionamento de Rocha e Amador (2018). Jardim (2003, p. 35) explicita que “a alta qualificação exigida não retira do teletrabalho as características de trabalho subordinado”. Entende que o escritório do teletrabalhador subordinado não se configura numa unidade autônoma da

empresa - aliás, o próprio local onde o trabalho subordinado é executado não constitui uma unidade produtiva da empresa, mas continua a pertencer à unidade produtiva originária. O engajamento do teletrabalhador não pode ser confundido com autonomia (ROCHA; AMADOR, 2018).

Mais ainda, existem legislações que fazem a distinção entre teletrabalhador subordinado e autônomo em virtude do fornecimento, pelo empregador, de equipamentos para o trabalhador executar suas atividades, inclusive entra em jogo de quem é a responsabilidade pela aquisição dos softwares utilizados e pela manutenção do equipamento. Se os riscos pela transmissão ou inutilização são suportados pelo trabalhador, este será caracterizado como autônomo. (JARDIM, 2003).

Percebe-se, portanto, que uma maior liberdade na execução de suas tarefas não confere ao teletrabalhador, por si só, autonomia em relação ao demandante, podendo se tratar de relação de subordinação. Na verdade, o teletrabalho demonstra uma relação dupla de emancipação e subordinação (ROCHA; AMADOR, 2018). Rosenfield e Alves (2011) estabelecem mesmo que a autonomia conferida ao teletrabalhador é outorgada, pois as mudanças nas organizações buscando maior flexibilidade e eficiência, pois agora o trabalhador precisa compreender a tarefa que realiza, permitindo a construção de conhecimentos e trocas de informações, permitindo que ele atinja a correta execução de suas responsabilidades. A autonomia passa a ser necessária e deve ser gerida, e não mais suprimida como no fordismo ou taylorismo. O caráter heterônomo das atividades e a natureza produtivista do trabalho impedem o desenvolvimento da autonomia enquanto poder de autodeterminação do trabalhador.

Sendo o teletrabalho forma de flexibilização do trabalho, a autonomia que é conferida ao teletrabalhador é eventual, geralmente em relação ao tempo e horário de trabalho. Contudo, o teletrabalhador não possui controle real sobre seu trabalho, uma vez que o ritmo deste é ditado pelo volume de trabalho, independente de restrições de tempo ou disponibilidade. O indivíduo fica submetido às metas e prazos da organização e esse “regime de emergência” dilui a autonomia do teletrabalhador (ROSENFELD; ALVES, 2011), principalmente no teletrabalho assalariado/subordinado.

Nada impede que a empresa peça relatórios sobre o desenvolvimento de cada etapa do trabalho com o escopo de acompanhá-lo, orientá-lo ou supervisioná-lo, que estipule horários para que ele esteja disponível, geralmente coincidente com o início ou o fim da jornada da empresa [...] o fato de o trabalho ser realizado de forma intelectual e com as ferramentas

informáticas próprias e distante da sede central da empresa não apaga a subordinação. (JARDIM, 2003).

Estamos diante, portanto, da telessubordinação e da teledisponibilidade (JARDIM, 2003). O teletrabalho inaugura uma nova fisionomia da subordinação, destacando maior independência do trabalhador na concepção e execução de seu trabalho, tocando no modo de execução, local e tempo de execução do trabalho.

Aqui, trazemos complementação de Smaha (2009, p. 115), quando esta afirma que, para as organizações, é praticamente impossível controlar as relações entre trabalho e não-trabalho que surgem com o teletrabalho. Mas, mais alarmante é sua afirmação de que "as mesmas não têm interesse em fazê-lo". É preciso que as organizações fiquem atentas para este ponto, não dando causa ao surgimento de horas extras não autorizadas, bem como zelando pelo bem-estar de seus teletrabalhadores mediante o gozo dos intervalos de lazer e de repouso.

Entretanto, é preciso observar que Estrada (2014), de forma taxativa, entende que o teletrabalho não é um novo modo de organização e gestão do trabalho, já tendo ocorrido em outros momentos da história humana. O autor critica as conceituações que enxergam que a subordinação à distância é uma mitigação da própria subordinação, e expõe que, com as novas tecnologias, a telessubordinação é até mais eficiente que a física, por causa de programas de computador que registram até se a rede da empresa foi usada de forma correta no horário de trabalho.

Diante do exposto, pode-se entender por duas vertentes: a implementação do teletrabalho pode ser feita com o controle do teletrabalhador sendo feito prioritariamente pelos resultados, mas também não há grandes impedimentos a que se implemente a modalidade seguindo o modelo tradicional de jornada de trabalho, desde que utilizados mecanismos adequados de controle, provavelmente por meio das TICs. Há mesmo um caso de conflito de normas, pois sobrepesam os dizeres do inciso III do art. 62 da CLT (BRASIL, 1943), pois a própria lei estaria afastando do regime de controle de jornada os teletrabalhadores, em conflito com a regra estabelecida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu art. 7º, que estabelece para os trabalhadores, como regra, a jornada de 8 horas diárias e 44 horas semanais, e com a própria CLT, no parágrafo único do art. 6º da CLT, que equipara o controle telemático e informatizado à supervisão direta do empregador.

Há, segundo Melo (2017), uma necessidade de interpretação que compatibilize as normas e a realidade do teletrabalho, devendo o inciso III do art. 62 da CLT ser

compreendido como “encontram-se excluídos da proteção da jornada os teletrabalhadores que não possuem nenhuma forma de controle do tempo de trabalho” (MELO, 2017). Caso estejam submetidos à mecanismo de controle de jornada, pelo jurista, farão jus aos mesmos direitos que os demais trabalhadores. Estrada (2014) se posiciona no mesmo sentido, entendendo que os teletrabalhadores poderão fazer jus aos mesmos direitos previstos na CLT, como jornada de 8 horas diárias e 44 horas semanais, com limite de 12 horas diárias (2h para compensação ou hora extra + 2h em caso de necessidade imperiosa), intervalo interjornadas, intervalo intersemanal, férias etc. Alves (2018) enxerga que a lacuna normativa em relação à garantia de cumprimento de jornada e normas de higiene e saúde poderá ensejar, por exemplo, a realização de horas extras sem a devida contraprestação (de acordo com o art. 7º, inciso XVI da CF/88) e descumprimento de normas constitucionais que protegem a saúde do trabalhador (de acordo com o art. 7º, incisos XIII, XV e XXII da Constituição Federal).

Deve-se sempre atentar à configuração da subordinação caso a caso, para que o Direito do Trabalho não deixe de ser aplicável (ESTRADA, 2014). Para isso, deve-se determinar se estão presentes os requisitos que configuram a relação de emprego: a) Trabalho prestado por pessoa física; b) de forma não-eventual; c) com onerosidade; d) presente a subordinação; e) com base na personalidade, requisitos decorrentes da CLT, em seus arts. 2º e 3º, lembrando que, pelo art. 6º do mesmo diploma legal, não há diferenciação entre a subordinação pessoal e aquela que é realizada pelos meios telemáticos e informatizados de comando, e o teletrabalhador subordinado mantém os direitos trabalhistas como qualquer outro, inclusive o direito às horas extras (ESTRADA, 2014).

### 3.7 TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Na literatura sobre o tema do teletrabalho não foi deixado de considerar as possibilidades de sua utilização na seara governamental - sendo a relação do servidor público com o seu órgão de lotação muito semelhante ao regime trabalhista quando consideramos a presença de trabalho prestado por pessoa física, de forma não-eventual, com onerosidade, personalidade e, principalmente, existência de subordinação.

O teletrabalho dentro do serviço público, em nosso país, avança a passos lentos. A pesquisa no Brasil, relacionando o teletrabalho com o setor público, representa apenas 5,5% da produção. (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). As declaradas vantagens relacionadas à modalidade poderiam muito bem ajudar a promover a melhoria dos serviços prestados à

população, pois a procura por serviços públicos mais eficientes e com maior qualidade vem crescendo exponencialmente, sendo um desafio emergente para os gestores públicos, com a modernização da estrutura organizacional e tecnologias mais complexas, na tentativa de se obter instituições mais flexíveis e adaptáveis, que promovessem melhoria da imagem corporativa do serviço público, bem como permitindo redução dos gastos do governo (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Como comparativo, na Itália o teletrabalho na administração pública já se tornou uma realidade com a Lei n. 191/1998, com o “fim de racionalizar a organização do trabalho e promover a economia de gestão por meio do emprego flexível dos recursos humanos”. (JARDIM, 2003, p. 109) Por esta lei, a administração pública pode instalar os aparelhos informáticos e de conexão necessários ao desenvolvimento do trabalho.

A influência para que se inicie a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro vem, também, da prática de agências federais norte-americanas (SILVA, 2015). Nos EUA o governo federal implementou o teletrabalho em diversas agências, com o uso de diversos telecentros (SIHA; MONROE, 2006) e há inclusive previsão legislativa para o programa de *telecommuting* no Código Governamental da Califórnia. (JARDIM, 2003). Silva (2015, p. 2) lembra que está clara a necessidade de melhorar o desempenho da gestão pública, mediante mudanças que reestruturem a administração pública no Brasil, e a adoção do teletrabalho se torna relevante. (SILVA, 2015). O teletrabalho no setor público brasileiro já é real, “mas sua implementação só é admitida para atividades que despendam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução”. (SILVA, 2015, p. 7) Nestas tentativas de implantação destaca-se sempre a necessidade de imprimir maior produtividade, a natureza técnica e criativa dos trabalhos, somadas à possibilidade de redução de custos operacionais. (SILVA, 2015).

Há muitas visões equivocadas sobre o teletrabalho, incluindo o preconceito dos gestores públicos. Mas as experiências demonstram que o efeito é exatamente o oposto, tanto para aqueles em regime estatutário quanto para aqueles considerados “celetistas”. (SILVA, 2015). Divulgações tais como a feita pelo CNJ, numa matéria intitulada “Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais” (CNJ, 2017b): verificou-se uma melhora superior a 10% na produtividade dos servidores que aderiram ao teletrabalho no Tribunal Regional Federal da 4ª Região em relação aos demais servidores, e de acordo com a Pesquisa Home Office Brasil 2016 (SAP CONSULTORIA, 2016) a adoção do *Home Office* representou aumento da satisfação e engajamento dos colaboradores em 85% das empresas

analisadas. Para a ANESP (2015, p. 2), “os ganhos inerentes ao teletrabalho transbordam o dia a dia do servidor público, aliando a melhora de entrega de serviços ao cidadão com questões de sustentabilidade.”

As iniciativas de implantação da modalidade remota, embora incipientes, aparentam ser bem-sucedidas, com sinais de aumento significativo da produtividade (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Outra vantagem que poderia ser tratada com o teletrabalho no serviço público é indicada por Darcanchy (2006), que nos recorda que a lei assegura ao deficiente físico o direito à inscrição e à participação em concursos públicos. Com o teletrabalho, a inclusão dessas pessoas poderia ser consideravelmente ampliada.

O grande empecilho para a iniciativa de aplicar o teletrabalho no serviço público é que as legislações que normatizam as atividades do servidor público não evoluíram para se ajustarem a essa prática (SILVA, 2015). O projeto de lei PL-2723/2015 visa acrescentar o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112/90 para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto ("home-office") no serviço público, reconhecendo o teletrabalho como uma nova forma de organização do trabalho, mas não tratando de outras modalidades possíveis, mudando o desenho das estruturas das organizações, com o menor impacto das distâncias geográficas. O projeto de lei também busca se justificar pela necessidade de aperfeiçoamento e modernização na prestação dos serviços públicos. Reconhece as alterações implementadas pela Lei nº 12.551/2011, alterando o art. 6º da CLT, dando tratamento ao tema e disciplinando a subordinação remota como caracterizadora da relação de trabalho subordinado, entendendo ser cabível a modalidade para o setor público. Enxerga que ainda há incertezas e receios dos gestores públicos com relação à possibilidade de implantação em seus respectivos órgãos pela falta de disposição normativa adequada que a autorize, almejando criar o instituto jurídico do teletrabalho no âmbito do serviço público, autorizando o gestor a implantá-lo, criando maior segurança jurídica.

O inteiro teor deste PL, por si, é bem simples, realmente propondo apenas, por um artigo, a seguinte redação para o § 3º da Lei nº 8.112/90:

§ 3º Fica autorizada a implantação do sistema de escritório remoto no âmbito do serviço público, que consiste na atividade ou no conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão ou entidade, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis, conforme se dispuser em regulamento.

Nota-se que não há, na redação proposta, limitação sobre a modalidade de teletrabalho possível de ser adotada. Outro destaque imediato é o trecho “quando os resultados puderem

ser efetivamente mensuráveis”, remetendo a uma gestão por desempenho, com projetos e metas. Caso promulgado, este projeto de lei passará a valer para todos os servidores regidos pela Lei nº 8.112/90: servidores da administração direta dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; autarquias e fundações federais.

Observa-se uma considerável lacuna na proposta feita, uma vez que cria a necessidade de regulamento posterior para a correta aplicação da norma, uma vez que não disciplina qualquer forma de o fazer, exceto que os resultados devem ser “efetivamente mensuráveis”. Assim sendo, muito provavelmente caberá ao órgão público que buscar implementar a modalidade laboral criar e estabelecer, em seu regulamento, as formas de operacionalização da mesma, lançando mão de seu poder discricionário para complementar o vazio legislativo. Uma vez que as inovações legislativas necessárias ainda estão caminhando, as concessões para que os servidores possam aderir ao teletrabalho têm ocorrido mediante normativos internos de cada órgão (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

O teletrabalho para o funcionalismo público ainda causa controvérsia, principalmente por não ser claro em quais casos é possível a conversão da jornada de trabalho ou, até mesmo, se há importância do tratamento dado pelo Direito do Trabalho e seus instrumentos protetivos em uma transposição para o servidor público. (SILVA, 2015), devendo ser encaixado como parte das mudanças organizacionais estratégicas, flexibilizando o trabalho com base nas TICs, e isso cria a necessidade de se avaliar a natureza das atividades desempenhadas no Órgão e as características individuais dos possíveis teletrabalhadores (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Existe um detalhe crucial nesta tentativa: a adoção, de forma ampla, do teletrabalho na administração pública exige que as atividades sejam priorizadas (principalmente aquelas atividades que demandam maior grau de atenção e concentração), selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente, o que implica em investimentos em novos *softwares* e treinamento para os gestores. (SILVA, 2015; MACEDO; MAGNUS, 2016). A implantação de sistemas eletrônicos de tramitação de processos (tais como o conhecido “SEI”), tornam possível a virtualização do local em que as atividades administrativas possam ser realizadas (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). A adoção do processo eletrônico permite a eliminação de papel, com assinaturas eletrônicas, em muito facilitando a adoção da modalidade à distância, pois a tecnologia é a possibilitadora do teletrabalho, uma vez que permite realizar procedimentos à distância, em qualquer lugar e em qualquer horário. (SIHA; MONROE, 2006), passando a ser necessário o mapeamento e tratamento devido de questões de confidencialidade nos processos em que forem relevantes (SIHA; MONROE, 2006).

Silva (2015) e Boscatte (2010) remetem ao fato de que os possíveis teletrabalhadores ligados à administração pública podem estar vinculados a dois regimes distintos de vínculo: o regime estatutário (instituído pela Lei nº 8.112/90) e o regime celetista (sob a tutela da CLT), o que acaba por aumentar o emaranhado jurídico a ser navegado. De qualquer forma, a implantação do teletrabalho na administração pública deve partir de políticas públicas que busquem a modernização do aparelho estatal (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Silva (2015) menciona, em sua obra, o *Telework Enhancement Act*, criado em 2010 nos EUA – uma lei que incentiva (ou melhor, obriga) o uso do teletrabalho no setor público. Esta norma serve de boa referência para uma tentativa de implementação do teletrabalho na esfera pública brasileira, pela praticidade de suas disposições e por ser aplicável a todas as agências executivas federais, inclusive como plano de continuidade de operações, devendo cada uma designar um diretor executivo de teletrabalho. Ela fornece uma definição legal de teletrabalho, estabelece responsabilidades e expectativas, orienta as políticas e requisitos de relatórios e coletas de dados, e requer que cada agência executiva federal estabeleça uma política sob a qual os funcionários elegíveis estejam autorizados a teletrabalhar. O teletrabalho precisa ser firmado em contrato entre o funcionário e o seu gerente, sendo que ambos devem concluir o treinamento necessário. Há a preocupação de se criar um intercâmbio entre as agências que permita orientação e apoio, combinado com um site central de teletrabalho, fornecendo uma estrutura que maximize o uso do teletrabalho, apoiando os esforços de cada agência para atingir suas metas e melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários federais. (TELEWORK.GOV, 2018).

Para Silva (2015), esta legislação trata o teletrabalho como um arranjo de trabalho flexível, sendo o local de trabalho previamente aprovado, exigindo um acordo escrito entre o chefe da unidade administrativa e o servidor. Este acordo delimita e define as regras, deveres e direitos, e só pode ser elegível para o programa de teletrabalho aquele servidor que mantenha ou eleve o seu desempenho em relação a critérios pré-estabelecidos pela Administração. As unidades administrativas só podem implementar o teletrabalho se cumprirem previamente os requisitos de segurança da informação, bem como treinamento prévio, principalmente em relação às TICs. Não se faz o controle por e-mail ou telefone, o trabalhador precisa estar disponível para acessar o sistema de informação de que necessite para executar seu trabalho, como se estivesse trabalhando dentro da unidade organizacional, entendendo que o teletrabalhador trabalha apenas virtualmente à distância, devendo este estar integralmente conectado ao seu processo de trabalho.

Aditivamente, Amaral (2006) já havia se posicionado por uma administração pública de excelência, acreditando que, mesmo com as limitações para conceder incentivos econômicos, restrições orçamentárias e outras prioridades do governo, "é necessário e possível motivar nossos servidores públicos com outras formas de incentivo", principalmente pela capacitação permanente dos servidores. Para Macedo e Magnus (2016), a sociedade espera do serviço público a cultura laboral orientada para resultados, buscando a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados.

Representa desafio considerável para a implantação do teletrabalho na administração pública a atuação da gestão de pessoas na elaboração de estratégias que resolvam ou amenizem problemas inerentes ao teletrabalho, tais como a dificuldade de ascensão profissional, a redução de contato pessoal, a definição de critérios eficazes de avaliação de desempenho, as capacitações e treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias, e as políticas relacionadas à jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho para os servidores. (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). O serviço público brasileiro também possui, em boa parte de seus órgãos, pouca implementação de gestão por resultados - caso o teletrabalhador esteja inserido em um telecentro, a flexibilização de sua jornada de trabalho não é tão necessária, podendo ser realizada mediante o controle de horários no telecentro. E mesmo na modalidade *home office*, o teletrabalho poderia ser adotado mediante o controle de horário tradicional por meio das TICs e acompanhamento dos gestores. Contudo, caso haja a flexibilização dos horários, a gestão do trabalho pelos resultados passa a ser necessária, podendo gerar resistência na implementação da modalidade remota.

A implantação do teletrabalho no serviço público brasileiro vem relacionado, em boa parte, à implementação de Programa de Gestão, criado pelo Decreto nº 1.590/95, tendo como objetivo a flexibilização do controle de frequência em troca de um regime de metas e de maior produtividade pelo servidor público e, em algumas regulamentações, fica estabelecida a necessidade de aumento de produtividade como requisito para a adesão do servidor ao programa. (ALVES, 2018). Para Macedo e Magnus (2016), a estipulação de metas nos planos de trabalho deve observar a razoabilidade e a proporcionalidade, buscando-se consenso entre os servidores, sugerindo que os Sindicatos sejam convidados a participar dessas tratativas. As disposições de que os servidores em teletrabalho devem apresentar desempenho superior ao dos servidores laborando presencialmente, embora sejam comuns nas normativas criadas pelos órgãos públicos e possam ser entendidas como razoáveis, uma vez que tais servidores são poupados dos deslocamentos e de diversas interrupções indesejadas, na visão de Macedo

e Magnus (2016) devem ser evitadas, com base em alguns critérios: a proibição de diferenciação entre os trabalhadores prevista no art. 6º da CLT; o pressuposto lógico de que o servidor, cumprindo o mesmo horário, com as mesmas ferramentas e mesma capacidade, deveria apresentar o mesmo desenvolvimento, e não metas superiores que podem levá-lo a mais horas de trabalho do que os servidores presenciais; na ausência de um critério que justifique a discriminação, deve-se fazer valer o conteúdo jurídico do princípio da igualdade.

Com a promulgação da IN nº 01/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, verifica-se a primeira regulamentação criada que passa a permitir a utilização do teletrabalho no âmbito dos órgãos federais vinculados ao Poder Executivo, em especial nas IFES, com base no Decreto nº 1.590/95. Para Alves (2018), o teletrabalho no serviço público replica os problemas da regulação introduzida pela reforma trabalhista para a iniciativa privada: custos de manutenção pelo empregado, transferência de responsabilidade pela supervisão da saúde do trabalhador, alteração do teletrabalho para presencial por vontade unilateral. Apresenta, também, ampla discricionariedade em diversos aspectos que poderão promover aumento dos casos de assédio moral das chefias sobre os servidores (ALVES, 2018), principalmente quando se coloca nas mãos do gestor um grande poder discricionário de indicar e convalidar servidores sem nenhum critério de meritocracia ou de antiguidade, devendo-se regulamentar critérios de classificação, mantendo a transparência e a moralidade na administração, e deve-se evitar a concessão de muito poder discricionário ao administrador (permitindo desvios de finalidade). (MACEDO; MAGNUS, 2016). O diálogo e discussão das normativas com os servidores, com acompanhamento pelo sindicato, pode auxiliar para evitar excessos e desproporcionalidade por parte da Administração. (MACEDO; MAGNUS, 2016). Principalmente para as Universidades, com base no art. 207 da Constituição Federal, que dita a autonomia administrativa das universidades, a matéria deve ser regulada no âmbito da Universidade. (ALVES, 2018).

O teletrabalho, no serviço público, apresenta-se sob a modalidade subordinada. Sobre a questão de configuração da subordinação, no tocante ao servidor público federal, para que haja relação de teletrabalho subordinado, de acordo com o art. 116 da Lei nº 8.112/90, o servidor público possui como deveres, dentre outros:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço. (BRASIL, 1990, art. 116).

Sendo assim, com especial atenção ao inciso IV, verifica-se que o servidor público possui o dever da obediência hierárquica, o que equipara-se, de forma análoga, à subordinação a que está submetido o trabalhador regido pela CLT. Logo, caso haja a opção pelo teletrabalho, não há afastamento da subordinação do servidor ao órgão público ao qual está vinculado.

Sobre a capacitação do servidor público, não se pode esquecer do ainda vigente Decreto n. 5.707/06, que "institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional", com a finalidade de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (AMARAL, 2006), com o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (BRASIL, 2006, art. 1º).

Macedo e Magnus (2016), recomendam que, com base na transparência que o órgão público deve demonstrar, seja feita a disponibilização do quadro de servidores que estão teletrabalhando, evitando interpretações equivocadas de que os servidores participantes da modalidade sejam entendidos como “funcionários fantasmas”, e dar publicidade em relação às vantagens para a sociedade da adoção dessa modalidade de trabalho pelo órgão. Também recomendam que se regulamente revezamento obrigatório quando o número de servidores interessados no teletrabalho for maior do que as vagas disponíveis. Algumas restrições constantes em regulamentações do teletrabalho nos órgãos públicos podem ser objeto de questionamento: a restrição ao teletrabalho para quem tenha sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação (seria irrazoável e discriminatória, tendo-se em vista que a pessoa já foi punida pelo fato, e o ideal seria que o gestor analisasse as circunstâncias da punição e o tipo de infração funcional); a vedação do teletrabalho para quem esteja fora do país (pois não guarda coerência com a intenção da modalidade de flexibilizar o horário de trabalho para quem tem dificuldades para o labor presencial); normas que prejudiquem o contraditório, a ampla defesa e a presunção de inocência. Quanto à restrições de adesão à modalidade para os ocupantes de cargos de direção e chefia, seria razoável a vedação para que os chefes acompanhem e resolvam os problemas relacionados aos servidores presenciais, bem como prestar esclarecimentos ao público. (MACEDO; MAGNUS, 2016).

### 3.7.1 A Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas

A presente IN veio promulgar, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, orientação, critérios e procedimentos gerais em relação à implementação de Programa de Gestão, já criado pelo Decreto nº 1.590/95. O objetivo é a flexibilização do controle de frequência em troca de maior produtividade pelo servidor público e, em algumas regulamentações, fica estabelecida a necessidade de aumento de produtividade como requisito para a adesão do servidor ao programa, mas cuja abordagem não foi feita na presente Instrução, vendo o ganho de desempenho como um ganho genérico. (ALVES, 2018).

É a primeira regulamentação criada que passa a permitir a utilização do teletrabalho no âmbito dos órgãos federais vinculados ao Poder Executivo, em especial nas IFES. Conforme Oliveira (2016), a Instrução Normativa é também um comando legal a ser respeitado, podendo ser entendida como ato puramente administrativo, com caráter complementar, completando o que está em uma Portaria de nível superior ou, até mesmo, num Decreto. É expedida pelo dirigente superior dos órgãos, dizendo o que os agentes vinculados àquele órgão público devem seguir, executar, fazer e respeitar, descrevendo as atribuições e os parâmetros a serem observados.

Para Alves (2018), a norma se respalda nas alterações realizadas na CLT pela reforma trabalhista, com a inserção do Capítulo II-A, constituído pelos artigos 75-A até 75-E, que regulamentou o teletrabalho para a iniciativa privada.

Por seu art. 1º (BRASIL, 2018b), caso o servidor faça parte do programa de gestão proposto, ele ficará automaticamente dispensado do controle de frequência. Logo, verifica-se estar eliminada, no âmbito desta normativa, a implantação do teletrabalho com jornada de trabalho, de forma análoga ao criado na CLT, em seu art. 62, III, dispensando os teletrabalhadores da jornada de trabalho. Assim, mesmo a IN não sendo explícita sobre vedar a compensação de horas ou o pagamento de horas extras, estas não poderão ser requeridas pelo servidor participante, pois a modalidade de trabalho passa a ser regida por metas quantitativas de trabalho, e não mais pelo cumprimento de determinada carga horária. (ALVES, 2018).

O art. 2º define diversos conceitos, que podem ser agrupados. O primeiro grupo, compreendendo os incisos I a IV, XII e XIV, são as áreas e indivíduos institucionais que

devem ser envolvidos com o programa de gestão: I - a área competente para a implementação da política de pessoal; II - a área relacionada à gestão estratégica e avaliação de resultados; III - os chefes imediatos; IV - os dirigentes das unidades; XII - o servidor público participante; XIV - a unidade (administrativa). (BRASIL, 2018b, art. 2º).

O segundo grupo, compreendido pelos incisos V, VI e VII, são as modalidades (formas) em que o servidor pode realizar suas atividades. Aqui já se estabelece que as atividades podem ser realizadas presencialmente ou fora das dependências da unidade, mediante o uso de TICs que permitam a plena execução das atribuições remotamente. É por força deste grupo que se passa a reconhecer a possibilidade de teletrabalho para a Administração Federal, principalmente no âmbito das IFES (BRASIL, 2018b, art. 2º).

A IN cria três modalidades não presenciais: por tarefa (inc. V), devendo ser esta determinada e por prazo certo; semi-presencial (inc. VI), em que as atribuições são executadas parcialmente fora das dependências da unidade; e teletrabalho (inc. VI), em que as atribuições do servidor são executadas integralmente fora das dependências da unidade. (BRASIL, 2018b, art. 2º). Para Alves (2018), a Instrução Normativa permite a dispensa de controle de frequência tanto para as atividades realizadas fora da unidade quanto para aquelas realizadas presencialmente pelo servidor.

O terceiro grupo, compreendido pelos incisos IX e X, definem o próprio programa de gestão, seja em experiência-piloto ou não, como ferramenta de gestão, que deve contar com mensuração efetiva dos resultados. (BRASIL, 2018b, art. 2º)

O quarto grupo, compreendido pelos incisos VIII, XI e XIII são documentos importantes que devem ser gerados: o plano de trabalho (VIII), aprovado pelo dirigente da unidade e que define as atividades, o quantitativo de servidores participantes, as modalidades, as metas e a metodologia de mensuração dos resultados; o relatório de acompanhamento (XI), elaborado pelo dirigente da unidade e que permite a avaliação de desempenho dos servidores participantes e da unidade; o termo de ciência e responsabilidade (XIII), assinado pelo servidor público participante, sintetizando seus direitos e deveres, modalidade e metas a seguir. (BRASIL, 2018b, art. 2º)

O programa de gestão promulgado abrangerá as atividades que puderem ser objetivamente mensuradas. A mensuração se dará tanto dos servidores participantes quanto das próprias unidades, de acordo com o art. 3º (BRASIL, 2018b, art. 3º). Devem ser excluídas aquelas atividades que exijam presença física na unidade, não se devendo reduzir a capacidade plena de funcionamento dos setores com atendimento ao público, nem obstruir o

convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, não dificultando seu direito ao tempo livre.

A implementação do programa de gestão é facultativa à Administração Pública, e não se configura como direito do servidor (BRASIL, 2018b, art. 4º), mantendo-se estes vinculados à Lei 8.112/90, exceto no controle de frequência (BRASIL, 2018b, art. 5º). Deve ser feita mediante experiência-piloto, cujos resultados devem ser avaliados e o plano de trabalho reestruturado, conforme necessário, resultando na regulamentação, implementação e acompanhamento do programa de gestão (BRASIL, 2018b, art. 6º). A experiência-piloto só pode ser implementada se houver previamente a realização de processo de acompanhamento de metas e resultados por um período mínimo de seis meses, pelo menos das atividades a serem exercidas no programa de gestão, envolvendo as áreas de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais (BRASIL, 2018b, art. 7º).

A área que queira participar do programa de gestão deve elaborar o plano de trabalho (BRASIL, 2018b, art. 8º), que deverá conter, também: o perfil adequado dos servidores públicos para que sejam participantes; prazo de antecedência de convocação para comparecimento; periodicidade de acompanhamento das metas, cronograma trimestral de entregas e cronograma de reuniões com o chefe imediato para avaliação de desempenho, revisão e ajustes de metas; e os resultados e benefícios esperados para a instituição.

O plano de trabalho deve ser elaborado pelo dirigente da unidade, com apoio das áreas de acompanhamento de resultados institucionais e de gestão de pessoas (BRASIL, 2018b, art. 8º, § 1º).

A IN traz, no art. 10, os critérios a serem considerados para que o servidor possa participar do programa de gestão: capacidade de organização e autodisciplina, capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados, capacidade de interação com a equipe, atuação tempestiva, pró-atividade na resolução de problemas; abertura para utilização de novas tecnologias, e orientação para resultados. (BRASIL, 2018b, art. 10). A escolha dos servidores que participarão do programa deverá ser feita pelo dirigente da unidade (BRASIL, 2018b, art. 16), sendo ato discricionário (inc. I), com base no perfil do servidor.

Alves (2018) ressalta que o grau de discricionariedade concedido aos dirigentes das unidades, na presente Instrução Normativa, pode gerar ou agravar situações de assédio moral, por não definir critérios claros e objetivos para a escolha dos servidores interessados, dando ampla liberdade para que o dirigente da unidade escolha. A mesma crítica é relacionada ao § único do art. 18 da IN, quando esta determina que o dirigente da unidade poderá, a qualquer

momento, redesignar os servidores públicos participantes do programa de gestão em experiência-piloto (BRASIL, 2018b, art. 18, § único), e ao art. 27 e seu inciso I (BRASIL, 2018b), ao dar poderes para o dirigente da unidade desligar o servidor participante do programa de gestão, de ofício, sem a necessidade de instauração de processo administrativo. Este tipo de situação poderia ser resolvida, como presente em outras regulamentações, com o acréscimo de critérios que limitem a discricionariedade dos dirigentes. (ALVES, 2018).

O § 2º do art. 16 define critérios de priorização dos servidores participantes: com jornada reduzida, nos termos Lei nº 8.112/90; gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência, nos termos da Lei nº 8.112/90; com dependentes econômicos que constem do assentamento funcional com idade até seis anos ou acima de sessenta e cinco anos de idade; com horário especial nos termos da Lei nº 8.112/90; ou com maior tempo de exercício no órgão (BRASIL, 2018b, art. 16). O dirigente deve, sempre que possível, promover o revezamento dos servidores interessados em participar do programa (BRASIL, 2018, art. 16, § 3º). Aqui, Alves (2018) aponta uma falha normativa, pois os critérios estabelecidos podem ser aplicados de forma facultativa pelo dirigente da unidade, e não com observância obrigatória. A instituição de uma comissão de normatização e acompanhamento seria boa medida para limitar a discricionariedade das chefias e minorar os riscos de assédio.

Importa observar que a IN não obriga que o plano de trabalho inclua percentual de acréscimo de produtividade para os servidores participantes. Contudo, o ato de autorização da implantação do programa de gestão, pelo Ministro de Estado, poderá definir percentual mínimo adicional (BRASIL, 2018, art. 13, inc. V).

O servidor participante assina termo de ciência e responsabilidade (BRASIL, 2018b, art. 17), em que declara que atende às condições para participar do programa, sendo informada qual a modalidade, os dias ou turnos em que deverá comparecer presencialmente, prazo de antecedência mínima de convocação, metas e resultados a serem alcançados, as atribuições e responsabilidades, o conhecimento das regras do programa de gestão e do plano de trabalho, e o dever de manter a infraestrutura necessária quando realizar suas atividades fora da unidade. Em seu art. 30 estabelece que cabe ao servidor participante providenciar as estruturas físicas e tecnológica necessárias, com equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à Internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes (BRASIL, 2018b, art. 30).

A IN, contudo, não é omissa sobre qualquer possibilidade de auxílio ou contrapartida por parte do órgão, pois no § 2º deste artigo dá-se à unidade, de acordo com a disponibilidade, a autonomia de providenciar, integral ou parcialmente, as estruturas previstas (BRASIL, 2018b, art. 30, § 2º). Contudo, aparenta ser ato discricionário da unidade, não configurando direito do servidor. Caso não haja contrapartida, de acordo com Alves (2018), a regulamentação efetivamente transfere para o servidor público a responsabilidade financeira por esta modalidade de trabalho, caracterizando redução salarial. Implicitamente, a administração pública está repassando ao trabalhador a necessidade de observar os cuidados necessários à mitigação dos riscos ocupacionais, principalmente em relação à saúde no trabalho, eximindo-se de eventuais responsabilizações pelo descumprimento das normas constitucionais. A discricionariedade para que a unidade possa fornecer contrapartida também é problemática, uma vez que não estabelece critérios claros e objetivos, podendo criar diferenciação entre os servidores de uma mesma unidade, podendo configurar assédio moral.

Alves (2018) salienta também que, pela não necessidade de deslocamento, não deve haver auxílio transporte a esses trabalhadores quando estiverem realizando teletrabalho.

Caso o programa-piloto seja bem-sucedido, com no mínimo um ano de efetiva implementação, o dirigente da unidade deverá produzir relatório de acompanhamento, contendo as avaliações pertinentes, bem como a manifestação favorável ou não à conversão em definitivo do programa de gestão, com ou sem ressalvas. Caso o programa vá ser convertido em definitivo, mas com ressalvas, o plano de trabalho deverá ser reformulado com as considerações das áreas de gestão de pessoas e de avaliação de resultados institucionais (BRASIL, 2018, art. 19).

A unidade deverá elaborar relatório trimestral de acompanhamento do programa de gestão, divulgando o mesmo na página oficial do órgão.

A reversibilidade do programa de gestão é prevista (BRASIL, 2018, arts. 25, 27 e 28), podendo ser dar: por ato do Ministro de Estado, voltando imediatamente o servidor a trabalhar de forma presencial e sob controle de frequência; por desligamento do servidor, que poderá ser mediante pedido do mesmo, ou de ofício, nas seguintes hipóteses: por necessidade do serviço; pelo descumprimento das obrigações previstas no plano de trabalho e no termo de ciência e responsabilidade; pelo decurso de prazo de participação no programa de gestão, quando houver, salvo se deferida a prorrogação do prazo; em virtude de remoção, com alteração da lotação de exercício; em virtude de aprovação do servidor para a execução de

outra atividade não abrangida pelo programa de gestão; e pela superveniência das hipóteses previstas (BRASIL, 2018, art. 26).

As hipóteses referidas no art. 26 são, na verdade, impedimentos criados para que o servidor seja participante, a saber: estar em estágio probatório; desempenhar há menos de seis meses, na unidade, a atividade submetida ao programa de gestão; estar obrigado a permanecer no exercício das funções por período igual ao do afastamento concedido para estudo no exterior ou participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País, nos termos da Lei nº 8.112/90; ocupar cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de Natureza Especial, ou equivalentes, Função Comissionada do Poder Executivo - FCPE, Função Gratificada - FG, inclusive em substituição destes, ou Função Comissionada Técnica; e ter sido desligado de programa de gestão pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data de manifestação de interesse em participar. (BRASIL, 2018b, art. 26). São disposições complementares à definição do perfil do servidor participante e são, no entendimento de Alves (2018), razoáveis e compatíveis com as regulamentações já existentes.

No art. 29 são elencadas as responsabilidades do servidor participante, e vale a pena destacar o que dispõe o inciso V, que estabelece a obrigatoriedade de que o servidor consulte diariamente a sua caixa de e-mails institucional, a Intranet e demais formas de comunicação do órgão, e a disposição do inciso VI, de que permaneça em disponibilidade constante para contato, nos horários de funcionamento da unidade. A necessidade de comunicação periódica com a chefia imediata (incisos VII e VIII, inclusive quando impossibilitado de cumprir as metas de trabalho estabelecidas) e zelar pelas informações acessadas (inciso IX), também está presente (BRASIL, 2018b, art. 29). São também definidas as responsabilidades dos dirigentes das unidades (BRASIL, 2018, art. 32) e das chefias imediatas (BRASIL, 2018, art. 33).

É dado à área de Tecnologia da Informação do órgão apenas o papel de prestar suporte técnico nos casos de necessidade de atualização do software ou suporte técnico na estação de trabalho móvel caso pertençam ao órgão e estiverem à disposição do servidor participante. Caso o suporte remoto não seja possível, cabe ao servidor público apresentar o equipamento à equipe responsável pelo atendimento no órgão. Embora haja menção às normas internas de segurança da informação, não há esclarecimento de sua elaboração e verificação, bem como se a área de tecnologia da informação do órgão possui algum papel a

desempenhar na fiscalização da atividade do servidor participante (BRASIL, 2018b, art. 29, IX e X).

Por fim, cabe ressaltar que, embora a adesão ao programa de gestão não seja imposta por esta Instrução Normativa, principalmente para as Universidades, com base no art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que dita a autonomia administrativa das universidades, a matéria deve ser regulada no âmbito da Universidade. (ALVES, 2018). Caso a unidade opte por adotá-lo a observação de suas disposições passa a ter caráter vinculante, sendo inclusive entendimento da Advocacia-Geral da União de que as Universidades estão submetidas ao controle do SIPEC.

### 3.8 A IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO EM REGIME DE SUBORDINAÇÃO: RECOMENDAÇÕES A SEREM CONSIDERADAS NA FORMULAÇÃO DE REGULAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

De acordo com a literatura sobre o tema (ESTRADA, 2014; SILVA, 2015), a implantação do teletrabalho sempre é feita de maneira receosa, principalmente por causa do desconhecimento (e conseqüente desconfiança) dos empresários e gestores. Na visão de Darcanchy (2006), o que mais desfavorece a implantação do teletrabalho é a dificuldade, por parte das grandes empresas, para se livrar dos mecanismos clássicos de controle e passar a confiar no empregado e na qualidade do trabalho. Centralização, estruturas administrativas verticais, dependência dos funcionários de um 'controle' permanente e mesmo a falta de legislação clara que regule este tipo de relação entre o trabalhador e a empresa. Adotar esta modalidade laboral não significa que não exista nenhum poder de comando ou direção, configurando-se como ponto crucial a ser abordado por meio de capacitações e ações de Recursos Humanos para mudar essa mentalidade. Aditivamente, a liberdade que é dada ao teletrabalhador é parcial. Mesmo com maior autonomia (SOBRATT, 2017) e liberdade de ação, existem parâmetros a serem respeitados. (DARCANCHY, 2006). Importante lembrar do *gap* cultural, conforme tratamos anteriormente, pois a consolidação do teletrabalho não é uma questão tecnológica, mas antes de tudo social. Ou seja, "é culturalmente aceita a alocação do trabalho em casa?" (SMAHA, 2009, p. 11), principalmente por ser pautada em uma relação de confiança entre as partes. (NASCIMENTO, 2002).

Siha e Monroe (2006) indicam basicamente dois elementos motivadores da adoção: a competição, como elemento motivador das inovações na organização, e as devidas

regulamentações que permitam a elaboração de uma estratégia organizacional de teletrabalho. Para que haja o teletrabalho, é necessário que seja criada a política de teletrabalho, com seus objetivos e condições, os motivos que levaram à adoção do teletrabalho, os passos que serão seguidos (com cronogramas e orientações), sendo definidos papéis, responsabilidades e monitoramento, devendo elaborar comunicação com os colaboradores da organização. (SOBRATT, 2017). Para Darcanchy (2006), é necessário que a proposta de teletrabalho não seja elaborada por pessoas estranhas à organização, que se envolva a direção da organização, nomeando os responsáveis pelo programa de teletrabalho, inclusive com envolvimento dos quadros intermediários. Deve-se definir as condições de seleção, recrutamento e formação, sempre mantendo a comunicação e a motivação dos teletrabalhadores, permitindo que se desenvolvam e mantenham-se a par das inovações tecnológicas, devendo-se estabelecer normas de sigilo

Os contratos devem ser celebrados com a definição clara do local onde se desenvolverá o teletrabalho e dos objetivos a serem atingidos, devendo ser o programa de teletrabalho analisado e melhorado continuamente. O teletrabalho deve ser colocado de modo voluntário entre os trabalhadores já existentes na empresa, sendo prevista a possibilidade de reversão para o trabalhador, se ele preferir, inserindo os teletrabalhadores nos planos de carreira da empresa, com igualdade de tratamento em relação aos trabalhadores presenciais (NASCIMENTO, 2002). O § 1º do art. 75-C da CLT corrobora a necessidade de mútuo acordo entre as partes para que haja a alteração entre regime presencial e de teletrabalho. Lembrando, ainda que por força do § 2º do mesmo artigo, a reversão do regime de teletrabalho para o presencial poderá ser feita por determinação do empregador, desde que se garanta o prazo de quinze dias para o trabalhador. (BRASIL, 1943, art. 75-C).

A União Europeia teve a iniciativa de elaboração de um "acordo-quadro" sobre teletrabalho (*European Framework Agreement on Telework*) destinado a garantir uma maior segurança aos teletrabalhadores, buscando estabelecer um quadro-geral relativo às condições de emprego dos teletrabalhadores, conciliando as necessidades de flexibilidade e de segurança de padrões e empregados. (EUR-LEX, 2005), concentrando-se em áreas-chaves para o teletrabalho.

O que o acordo faz, basicamente, é conceder aos teletrabalhadores o mesmo nível geral de proteção que os trabalhadores presenciais, incluindo acordos coletivos que sejam aplicáveis, não se criando obstáculo na comunicação com os representantes dos trabalhadores. O teletrabalho é voluntário para o trabalhador e para o empregador, podendo ser parte da

descrição do trabalho inicial ou podendo ser acordado posteriormente, precisando estar previstas as formas de reversibilidade, devendo o trabalhador receber informações relevantes por escrito, informando o departamento ao qual o teletrabalhador está conectado, seus imediatos superiores ou outros a quem possa recorrer para obter informações sobre questões profissionais ou pessoais, modos de entrega de relatórios etc. Tem-se que deixar claro todas as questões sobre os equipamentos e os custos relacionados ao teletrabalho. Deixa a cargo do empregador a responsabilidade por tomar as medidas adequadas para garantir a proteção dos dados utilizados e processados pelo teletrabalhador para fins profissionais, informando as restrições quanto ao uso dos equipamentos e ferramentas e as sanções, devendo respeitar a privacidade do teletrabalhador. Fica o empregador responsável por fornecer, instalar e manter o equipamento necessário para o teletrabalho regular, incluindo os custos relacionados às telecomunicações, a menos que o teletrabalhador utilize o seu próprio equipamento, e é obrigado a respeitar a privacidade do teletrabalhador, devendo o sistema de monitoramento ser proporcional ao necessário. (EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010).

Permanece o empregador responsável pela proteção da saúde e segurança ocupacional do teletrabalhador, de acordo com a legislação nacional e as convenções e acordos coletivos, podendo ter acesso ao local de teletrabalho para verificar a correta aplicação das normas de segurança. Caso seja na residência do teletrabalhador, esse acesso estará sujeito a notificação prévia, e o próprio teletrabalhador pode solicitar uma inspeção. O teletrabalhador é, por sua vez, responsável por aplicar corretamente as políticas de segurança e o uso adequado dos equipamentos que lhe forem confiados, e tem o direito de solicitar visitas de inspeção. O teletrabalhador pode ter seu horário de trabalho flexibilizado, gerenciando a organização do seu tempo de trabalho, ou pode-se optar pela aplicabilidade geral das regulamentações do horário de trabalho ao teletrabalho, devendo a carga de trabalho e os padrões de desempenho, em ambos os casos, ser equivalentes aos dos trabalhadores presenciais. (EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010).

Por fim, pelo acordo-quadro, os teletrabalhadores devem ter o mesmo status do trabalhador presencial, com o mesmo acesso ao treinamento e desenvolvimento de carreira que os trabalhadores comparáveis nas instalações do empregador, e estarem sujeitos às mesmas políticas de avaliação. Devem receber formação adequada orientada para o equipamento técnico à sua disposição e para as características desta forma de organização do trabalho, e o empregador precisa fornecer serviço adequado de suporte técnico. Os colegas de

trabalho do teletrabalhador podem também necessitar de treinamento apropriado. (EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010).

Embora não haja uma convenção da OIT específica para o teletrabalho, Estrada (2014) remete à Convenção 177 da OIT (não ratificada pelo governo brasileiro), que versa sobre o trabalho em domicílio, entendendo que várias disposições podem ser observadas para o contrato de teletrabalho: o produto ou serviço é especificado pelo empregador, não possuindo o trabalhador grau de autonomia e independência econômica para ser considerado trabalhador autônomo; o teletrabalho não é configurado caso seja exercido de maneira ocasional, devendo o trabalhador ser informado de suas condições específicas de trabalho por escrito, devendo os empregadores manter um registro do trabalho atribuído, incluindo o tempo alocado, a taxa de remuneração, os custos incorridos e os reembolsos (a compensação para custos com a conexão com o trabalho, uso de energia e água, comunicações e manutenção de máquinas e equipamentos, gastos na manutenção das máquinas e equipamentos etc), deduções feitas, a remuneração bruta e líquida e a data de pagamento, e fornecer uma cópia dos registros ao trabalhador.

A data limite para concluir um trabalho não deve privar o trabalhador doméstico da possibilidade de seu descanso diário e semanal, na mesma medida dos outros trabalhadores. O direito à organização e sindicalização deve ser mantido, com incentivos à negociação coletiva para determinar os termos e condições de trabalho. Deve-se assegurar a divulgação de orientações sobre as normas de segurança e saúde e as precauções que os empregadores e trabalhadores devem observar, devendo os empregadores informar aos trabalhadores de qualquer perigo conhecido associado com o trabalho dado, bem como as precauções a serem tomadas, proporcionando a formação necessária, e devem assegurar que as máquinas, ferramentas ou outros equipamentos fornecidos ao domicílio são equipados com dispositivos de segurança adequados, tomando medidas para garantir que eles sejam adequadamente mantidos. (ESTRADA, 2014).

Os trabalhadores, ao seu tempo, devem cumprir as prescrições de segurança e medidas de saúde, e também tomar o devido cuidado em relação à segurança e saúde no trabalho, com o uso adequado de materiais e equipamentos fornecidos. Os teletrabalhadores devem ter direito aos mesmos benefícios que os demais trabalhadores, tais como dias feriados pagos, férias anuais remuneradas e pagamento no caso de licença por doença, devendo ser beneficiados pela proteção da seguridade social. É necessário que se promova o reconhecimento do teletrabalho como experiência válida de trabalho, promovendo programas

que informem aos teletrabalhadores sobre seus direitos e os tipos de assistência disponíveis para eles, e fornecendo treinamento adequado. (ESTRADA, 2014).

Jardim (2003) elenca que não se pode deixar de lado os riscos que a empresa corre no teletrabalho, principalmente em relação à sua propriedade intelectual e segurança dos dados, bem como concorrência desleal por parte do teletrabalhador. Recomenda que sejam contempladas cláusulas de não-concorrência e de confidencialidade de dados nos contratos de trabalho. Também propõe a obrigação de o empregado devolver qualquer equipamento fornecido pelo empregador ao término do acordo do teletrabalho ou quando da finalização do emprego, bem como a obrigação de o empregado devolver toda informação que é de propriedade do empregador - caso não o faça, poderá ser demandado judicialmente. Recomenda que a empresa identifique expressamente as informações tidas como "confidenciais", de forma a possibilitar o tratamento adequado das mesmas, e que a empresa deve atentar para não abusar do seu direito de supervisionar as atividades do teletrabalhador. (JARDIM, 2003).

Darcanchy (2006) parece entender que o teletrabalho não constitui instituto jurídico próprio, mas sim uma espécie de organização do trabalho, precisando ser ajustada para cada caso específico. Contudo, com o advento das Leis nº 12.551/2011 e nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), verifica-se formação legislativa com posicionamento diverso, dando ao teletrabalho reconhecimento próprio, mesmo sem que seja por legislação específica, conforme Estrada (2014, p. 106), quando este leciona: "como parte do mundo do direito, quando surgem novas formas de trabalho, é tarefa do estudioso do direito do trabalho determinar a natureza jurídica desta".

As responsabilidades a serem definidas deverão envolver as seguintes áreas da organização, com as respectivas recomendações: (SOBRATT, 2017, p. 13-15)

- a) **recursos humanos:** apurar junto aos gestores os critérios de elegibilidade ao *Home Office* (áreas, funções e cargos); orientar o processo de implantação do teletrabalho, treinando gestores e colaboradores; orientar quanto às questões de controle de horário, comportamento, ambiente físico e familiar, ergonomia e de segurança do trabalho (art. 75-E da CLT). Jardim (2003) indica que o empregador deve elaborar uma lista de verificação, a ser preenchida pelo empregado, com os itens relacionados a garantir a segurança do meio ambiente do trabalho, permitindo que o trabalhador conheça suas condições de emprego;

- b) **gestores e supervisores:** devem estar familiarizados com a política e as diretrizes do teletrabalho, conforme predefinido, conduzindo o processo e analisando os benefícios e desvantagens para a organização, estabelecendo (em parceria com os colaboradores) metas, prazos e condições para o controle e execução das atividades e as formas de monitoramento, conforme a necessidade de cada cargo, identificando se existem processos que podem impossibilitar o trabalho remoto (que poderão ficar reservados para os dias presenciais) e resolvendo problemas. Devem buscar preservar a integração dos colaboradores em regime de teletrabalho, estimulando-os através de *feedbacks* constantes e continuar as atividades de supervisão normais, inclusive de carreira, realimentação contínua e avaliações de desempenho. É necessário que administrem por meio de objetivos e projetos ou monitorando as horas trabalhadas, de acordo com o caso, mantendo controle, devendo criar mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas. Precisam rever as instruções de segurança relacionadas ao empregado, aos equipamentos da empresa e à segurança dos dados, mantendo um inventário de equipamentos fornecidos ao empregado, bem como providenciar suporte técnico e gerencial;
- c) **colaboradores:** devem executar e dedicar-se às atividades dentro do esperado e discutido com os gestores, estando inteirados da política e das diretrizes do teletrabalho. Precisam respeitar horários de trabalho conforme previamente discutido com gestores, manter em ordem equipamentos de informação e comunicação, manter uma comunicação contínua com os gestores, colegas de trabalho e clientes, reportando eventuais problemas, pessoais, profissionais ou de acidente de forma rápida e imediata a seus supervisores, dedicando-se a observar as orientações superiores e quanto às condições de segurança e saúde no trabalho (art. 158 da CLT), cumprindo pausas, repousos e intervalos legais. Orientar e disciplinar a família no sentido de evitar interrupções e interferências indevidas e montar uma área de trabalho dedicada em casa, zelando pelas informações da organização, leis federais e estaduais e obedecendo ao acordo de teletrabalho firmado. Jardim (2003) ainda recomenda que não devem trabalhar mais do que o combinado sem a permissão expressa do supervisor, devendo-se proceder a registro do fato. Devem reportar todos os afastamentos médicos ou quaisquer outras ausências. Darcanchy (2006) estabelece, também, que os teletrabalhadores

não podem comprometer o sigilo ou a segurança das informações da empresa, podendo ocasionar revogação de contrato e/ou ações disciplinares;

- d) **tecnologia da informação (área de informática):** deve prover e orientar quanto aos instrumentos e sistemas necessários para o acesso remoto e execução das atividades, para a comunicação móvel (banda larga) ou remota efetiva, segurança da informação e do trabalho a ser desenvolvido à distância. Precisa estabelecer um processo de *help desk* para os colaboradores em regime de Home Office, incluindo reparo emergencial de equipamentos ou instalações de softwares e hardwares, quando necessário;
- e) **departamento jurídico:** precisa produzir aditivo ao Contrato de Trabalho dos empregados, contemplando as condições e período em que o teletrabalho será realizado, recomendando-se que o contrato especifique a duração do período de trabalho remoto, sugerindo-se o prazo de dois anos, podendo ser renovado automaticamente. (DARCANCHY, 2006). Precisa orientar sobre a jornada de trabalho e a necessidade de haver controle de horas e horas extras, quais benefícios devem ou não ser mantidos durante o teletrabalho (vale transporte, vale refeição etc), o pagamento ou não de despesas associadas ao teletrabalho, a responsabilidade quanto ao cumprimento das orientações sobre o correto uso de equipamentos, comunicação, ambiente físico, ergonomia, afastamentos e acidentes de trabalho. Recomenda-se que faça constar nos contratos cláusula de caráter voluntário e de reversibilidade, tanto pelo desejo do trabalhador quanto por decisão da organização.

Jardim (2003) chama a atenção para o fato de que nem todas as atividades e tipos de trabalho são compatíveis com o teletrabalho. A ressalva recai, principalmente, sobre os serviços que são dependentes da localização do trabalhador. Como observado por Siha e Monroe (2006), é preciso questionar: as organizações que prestam serviços tendem a ser fortes candidatas ao teletrabalho, mas o teletrabalho se encaixa para todos os tipos de serviço? De acordo com a Sobratt (2017), é preciso que se definam os critérios de elegibilidade em função das necessidades de cada cargo, da possibilidade de acesso remoto às informações necessárias. A forma indicada seria mediante a criação de uma tipologia, classificando as atividades como apropriadas e não apropriadas ao teletrabalho, dividindo-as em dois grupos: no primeiro, estariam as atividades com alto nível de autonomia individual e independência

pessoal; no segundo, estariam as atividades que pressupõem o *vis-a-vis* com o superior ou colegas de trabalho. (NASCIMENTO, 2002).

Os critérios de produtividade devem ser, preferencialmente, diferenciados em função do desenvolvimento e da eficiência de cada empregado, evitando um critério unificado de produtividade, criando distorções na avaliação de rendimento de cada funcionário. A performance do teletrabalhador deve ser avaliada com seu próprio desempenho quando laborando presencialmente, podendo os critérios de acesso, de segurança, manutenção e saúde do teletrabalhador ser definidos por meio de convenção coletiva. (JARDIM, 2003). A organização deve evitar criar critérios com parâmetros diferentes de avaliação entre os trabalhadores remotos e os presenciais (SOBRATT, 2017).

A empresa deve promover a capacitação gerencial para monitoramento sistemático da produtividade dos colaboradores, com a definição do processo de monitoramento e avaliação, com a criação de indicadores de avaliação de produtividade para cada atividade, considerando prazos e qualidade das tarefas executadas. (SOBRATT, 2017). A experiência deve ser fiscalizada por comitê paritário (NASCIMENTO, 2002). Uma comissão poderá ser designada como responsável pelo processo de acompanhamento e avaliação do programa de teletrabalho. Esta comissão deverá elaborar o “Diário de Bordo”, instrumento para avaliação diária ou frequente do gestor junto ao colaborador, bem como realizar uma reunião presencial, periódica, com os gestores e colaboradores em teletrabalho (SOBRATT, 2017), permitindo a proposição de melhorias e correções necessárias. Para Macedo e Magnus (2016), não só é muito importante a criação da referida comissão, mas também que um de seus membros seja representante do Sindicato ou da categoria profissional, no sentido de fiscalizar e proteger contra qualquer arbitrariedade ou excesso do Administrador.

Os teletrabalhadores, também, devem ter um planejamento de suas atividades com base semanal, criando um padrão de comportamento e uma rotina (SMAHA, 2009), devendo ser definida a agenda de trabalho e as cotas semanais de trabalho, e o teletrabalhador deve proceder ao registro das horas de trabalho efetuadas, bem como do local da realização da atividade, sem extrapolar para mais ou para menos seus horários (DARCANCHY, 2006), lembrando-se que esses registros podem ser feitos de forma informatizada, simplificando a fiscalização. (NASCIMENTO, 2002). Belmonte (2008) esclarece a legitimidade do monitoramento, pelo empregador, da atividade realizada pelo teletrabalhador, pelo poder do empregador de supervisionar a prestação do serviço do trabalhador, tanto presencialmente quando à distância, podendo solicitar informações ao trabalhador e verificar o resultado do

trabalho nos arquivos corporativos, desde que de forma respeitosa e sem retirar direitos do teletrabalhador. Deve ficar reservado ao gestor o direito de fazer visitas aos empregados, mediante aviso prévio de, pelo menos, um dia antes, podendo o empregado solicitar a presença de pessoa de sua confiança.

O teletrabalhador pode possuir flexibilidade de horários, mas com um horário fixo para entrar em contato com a empresa, sendo necessário resguardar o direito à privacidade do trabalhador, devendo-se dar prioridade a outros tipos de contato que não a chamada telefônica. (NASCIMENTO, 2002). Caso haja a flexibilização, entende-se que estarão eliminados os ressarcimentos por horas extras, trabalho noturno ou nos finais de semana.

Para De Masi (2010), o teletrabalhador deverá contar com um “recanto telemático”, onde esteja presente tudo aquilo de que necessite para desenvolver suas tarefas remotas. No entendimento de Nascimento (2002), Jardim (2003) e Belmonte (2008), os equipamentos deveriam ser instalados pela companhia, às suas expensas, e apenas para os fins do trabalho, com auxílio também para gastos com eletricidade e conta telefônica/internet, bem como para questões ergonômicas destinadas à prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. Para Belmonte (2008), o empregador deve ser o principal interessado na prevenção e observância das normas de segurança e medicina do trabalho, uma vez que pode responder judicialmente pelos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais (exatamente daí decorre seu direito de inspecionar o local de trabalho, mediante prévio aviso) e como lembrado por Silva (2015) existem problemas relacionados ao uso da tecnologia, como L.E.R. (lesão por esforço repetitivo), dor nas costas, ardência nos olhos etc.

Deve ser observado principalmente o inciso I do § 1º do art. 2º da Lei nº 6.367/76, que estabelecem que são equiparados ao acidente de trabalho a doença profissional ou do trabalho, assim entendida a inerente ou peculiar a determinado ramo de atividade e constante de relação organizada pelo Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) (ESTRADA, 2014). Caberia, então, à organização fornecer aos seus teletrabalhadores as ferramentas indispensáveis à realização das atividades. Esta linha encontraria respaldo nas disposições do art. 2º, *caput*, da CLT c/c art. 458, § 2º, inciso I da CLT, uma vez é o empregador quem deve assumir os riscos da atividade econômica e que vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço, não são considerados parte do salário. O art. 199 da CLT também deve ser considerado, pois estabelece que é obrigatória a colocação de assentos que assegurem a postura correta do trabalhador, sempre que se exija que trabalhe sentado (BRASIL, 1943).

Ainda pela CLT, em seu art. 157, incisos I e II, cabe às empresas: I - cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho; II - Instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais (BRASIL, 1943). Para os órgãos públicos, Macedo e Magnus (2016) entendem que, embora a previsão de programas de educação quanto a saúde laboral e ergonomia pareça um bom começo, o mais correto seria que a administração fornecesse os móveis e equipamentos necessários a preservação da saúde do servidor que labora na modalidade do Teletrabalho, inclusive podendo-se justificar estes gastos com base na economia de despesas com auxílio transporte, pessoal de limpeza e demais gastos do órgão.

Já para Darcanchy (2006), o teletrabalhador poderá se utilizar de equipamento próprio, e neste caso a empresa não se responsabiliza pela reparação, manutenção ou substituição; todo software e hardware comprado pela empresa continuará a ser de sua propriedade, com a elaboração pela empresa de formulário de empréstimo de equipamento, devendo ser devolvidos quando solicitado; a manutenção dos equipamentos cedidos pela empresa estará a cargo dela. Pode haver reembolso ao teletrabalhador, desde que aprovado pelo seu supervisor ou coordenador.

Em qualquer dos casos, o art. 75-D da CLT disciplina que:

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito.

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado. (BRASIL, 1943, art. 75-D).

Para Miziara (2017), o contrato de trabalho deve prever, de forma expressa, sobre a questão, podendo-se entender também que, caso o empregado já possua equipamento próprio e acesso à Internet, ele poderá ficar sim encarregado destes custos, uma vez que não foram realizados unicamente por conta da relação empregatícia, já sendo parte de sua despesa ordinária. Caso haja gastos extraordinários em função da relação de teletrabalho, o empregador assumiria seu dispêndio ou ressarcimento. É importante lembrar que, independente da decisão de fornecimento ou não dos equipamentos e estrutura pela empresa, o art. 75-E da CLT obriga o empregador a instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho,

devendo o empregado assinar termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (parágrafo único) (BRASIL, 1943).

No teletrabalho, o teletrabalhador leva junto com ele o seu ambiente de trabalho, havendo sim a possibilidade de acidente de trabalho e respectiva indenização, devendo a empresa, ao adotar o teletrabalho, estar ciente deste fato (ESTRADA, 2014), principalmente conforme o art. 21, IV da Lei nº 8.213/91 (Previdência Social)

Art. 21. Equiparam-se também ao acidente do trabalho, para efeitos desta Lei:

[...]

IV - o acidente sofrido pelo segurado ainda que fora do local e horário de trabalho:

- a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;
- b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;
- c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhor capacitação da mão-de-obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado;
- d) no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado. (BRASIL, 1991, art. 21).

O teletrabalhador deve reportar prontamente qualquer acidente que ocorrer enquanto estiver teletrabalhando. (JARDIM, 2003; SOBRATT, 2017), bem como os afastamentos médicos ou quaisquer outras ausências, para o registro, controle e mesmo para bloqueio do acesso remoto, se assim for necessário. (SOBRATT, 2017). Deverá ser submetido a uma visita médica obrigatória anual para evitar as doenças ligadas ao videoterminal, podendo o médico do trabalho, também, declarar a incapacidade ou falta de adaptação do candidato ao teletrabalho, de acordo com as regulamentações pertinentes, principalmente nos casos que demonstrem problemas psicológicos ou psiquiátricos cujo tratamento reflita a necessidade de maior convivência social. (MACEDO; MAGNUS, 2016). Um controle preventivo anual, realizado por especialistas, para verificar as questões de higiene e segurança no local de teletrabalho, é requerido. (JARDIM, 2003).

Nascimento (2002) propõe que o programa de teletrabalho pode ser desenvolvido principalmente para trabalhadores com filhos pequenos e com a possibilidade de aumentar a convivência familiar, mas o teletrabalhador precisa saber separar suas funções trabalhistas do ambiente doméstico, devendo considerar que a criança seja cuidada por terceira pessoa, evitando que o trabalho seja prejudicado. A família deve ser orientada no sentido de não

prejudicar as atividades do colaborador, com interrupções e desvios de atividades. (SOBRATT, 2017), devendo-se comunicar a família das novas condições de trabalho, estabelecendo regras e mudanças. Caso não seja bem-sucedida a acomodação, deve-se proceder à reversão da modalidade de trabalho. (SMAHA, 2009).

A separação de espaços deve ser desejada pelos teletrabalhadores, sendo ideal que disponham de uma área separada em sua casa, desligada dos afazeres domésticos, configurada para atender às recomendações de saúde e segurança (NASCIMENTO, 2002), devendo ser livres para organizar seu espaço de trabalho dentro do ambiente familiar - o ideal é que esse espaço seja reservado, distante dos principais espaços de convívio, podendo-se considerar até mesmo a indicação de que a entrada direta para o escritório se dê por outro lugar que o da residência como meio de aumentar a viabilidade do teletrabalho em casa. (SMAHA, 2009). Sobre as condições de saúde e segurança do ambiente de trabalho, Darcanchy (2006) recomenda que devem ser mantidos os mesmos padrões utilizados na empresa, com o parecer de especialistas em higiene e segurança da empresa sobre o escritório doméstico, e tudo isto deve ser reduzido a termo (documento de certificação).

Observado por Golden (2007), o teletrabalho tende a criar irritação e ressentimento dos trabalhadores presenciais em relação aos teletrabalhadores. Quanto maior o tempo distante da sede física da organização, mais danosos são os efeitos em relação aos cotrabalhadorees. Da mesma forma, Smaha (2009) expõe que o impacto emocional é maior nos teletrabalhadores do que nos trabalhadores presenciais, sendo que emoções relacionadas à solidão, irritabilidade, preocupação e culpa são vivenciadas de forma mais negativa pelos teletrabalhadores. Assim, ambos autores acabam reforçando que a implantação do teletrabalho, para contar com maiores chances de sucesso, deve optar pela sua modalidade parcial, permitindo que os trabalhadores mantenham o contato presencial e, assim, diminua-se a sensação de perda de pertencimento à equipe de trabalho, bem como mantenha-se a capacidade de coordenação e cooperação, bem como menores impactos emocionais.

O híbrido entre trabalho presencial e teletrabalho vem sendo a forma que mais prevalece (ROSENFELD; ALVES, 2011), sendo inclusive recomendada pela Sobratt (2017) para evitar o isolamento social do teletrabalhador, pelo menos uma vez por semana, com reuniões de acompanhamento, fazendo com que o controle e o acompanhamento sejam através de contato frequente do gestor com seus colaboradores. Deve-se, também, manter o teletrabalho disponível para uma parte menor da equipe de trabalho. De acordo com a pesquisa de Golden (2007), o teletrabalho é tipicamente praticado por um percentual de 29%

dos trabalhadores de uma unidade de trabalho. Logo, a implantação deve definir o regime adotado, informando os dias em que o trabalhador estará em teletrabalho e os dias em que realizará suas atividades de forma presencial. (SOBRATT, 2017).

Deve-se prever os dias trabalhados, de modo que o trabalhador não trabalhe mais do que 15 dias em cada 20 no teletrabalho, e compareça à sede da empresa sempre que requerido para reuniões, encontros ou cursos de aperfeiçoamento. O teletrabalhador deve estar presente, pelo menos um dia na semana, na sede da empresa, devendo-se dar preferência para que as comunicações com os seus superiores ocorram nos dias presenciais (NASCIMENTO, 2002). Reuniões semanais podem ser agendadas para ajudar a evitar o isolamento do teletrabalhador (SOBRATT, 2017).

Silva (2015), após analisar alguns órgãos públicos que optaram por implantar o teletrabalho, elencou algumas variáveis a serem observadas para o sucesso da iniciativa: o trabalhador precisa manifestar o desejo de trabalhar em casa, e a chefia deve aprovar a participação, podendo ou não haver o controle de jornada, mas o órgão deve se fundamentar preferencialmente no controle da entrega de resultados (neste caso, só poderá ser aplicado àqueles teletrabalhadores sobre quem se possa auferir a produção no trabalho). A chefia deve analisar se as tarefas desempenhadas pelo trabalhador podem ser feitas remotamente e se o perfil do profissional é adequado para o teletrabalho (comprometido, motivado, extrovertido, comunicativo), bem como se há confiança entre o gestor e o trabalhador. O teletrabalhador deve estar disponível para acessar o sistema sempre que solicitado. O órgão deveria ser responsável por oferecer equipamentos ao teletrabalhador bem como conexão à Internet, devendo contar com acesso remoto à rede do sistema interno.

O teletrabalho envolve visitas à residência do empregado para verificar se o ambiente é propício em termos de ergonomia, segurança, higiene e presença de elementos dispersivos, e um profissional da área de segurança do trabalho deve fazer a orientação necessária para adequação do mobiliário, para que as instalações estejam ergonomicamente adequadas. O teletrabalho não é aplicado para atividades que necessitam fazer atendimento ao público e, no geral, exige-se maior produtividade do teletrabalhador em relação ao trabalhador presencial. (SILVA, 2015).

Para Barros (2011) e Cezário e Ferreira (2012), a princípio o teletrabalhador possui liberdade para escolher o horário e a duração do seu trabalho, e seria também possível aplicar ao teletrabalhador as mesmas normas sobre jornada de trabalho, quando ele estiver em conexão permanente com a empresa, pois pode haver o controle da atividade e do tempo de

trabalho por meio do uso de um recurso telemático, mantendo-se a subordinação. Sendo assim, não haveria qualquer incompatibilidade entre o teletrabalho e a jornada extraordinária, sendo possível a fixação do salário por unidade de tempo, da mesma forma que é feita no modelo tradicional. Não estar obrigatoriamente vinculado a um regime de metas poderia aumentar as possibilidades de implantação em empresas ou órgãos públicos que ainda não operem com esta modalidade. Ainda no regime de metas, o acréscimo do rendimento do servidor em teletrabalho não deveria ser tratado como elemento condicionante da adoção da modalidade telelaboral, mas sim deveria ser um reconhecimento de que o servidor está gozando de maior qualidade na sua relação com suas atividades e isso se reflete em qualidade do serviço prestado. Criar a obrigatoriedade do desempenho mais elevado pode ser visto como criar discriminação entre os trabalhadores da unidade, bem como pode caracterizar em violação de direitos (MACEDO; MAGNUS, 2016), bem como caracterizar verdadeiro enriquecimento sem causa da Administração (DALLOUL, 2018).

Para Smaha (2009) e Sobratt (2017), não se pode negligenciar o perfil profissional e psicológico que um trabalhador deve ter para que possa aderir mais facilmente ao teletrabalho, devendo este ser capaz de automotivação, senso de responsabilidade e iniciativa, autodisciplina (sendo capaz de combater exageros e hábitos compulsivos), organização pessoal, autoconfiança e ser confiável, demonstrar domínio do gerenciamento de seu tempo de trabalho, habilidades de comunicação, flexibilidade e criatividade, competência e preparação. A capacidade de suportar a solidão é necessária, bem como possuir um bom ambiente familiar (caso tenha família), sabendo separar os problemas pessoais dos profissionais. Recomenda-se, ainda, que o trabalhador possua certo tempo de experiência na organização, estando melhor inteirado dos processos e procedimentos necessários.

Ferreira Júnior (2000, p. 9) também nos traz luz para ajudar a definir o processo de seleção do funcionário que poderá participar da metodologia do teletrabalho, devendo-se considerar que trabalhadores novos ou sem experiência, normalmente, não são satisfatórios, devendo estar familiarizado com as políticas de organização e com os procedimentos, sendo o ideal que possua no mínimo três anos de experiência nas suas funções, demonstrando compromisso e lealdade com a empresa, confiabilidade já comprovada em situações passadas. O teletrabalhador deve ser escolhido também por função de trabalho ou nível de responsabilidade, sendo capaz de trabalhar sem realimentação constante, por longos períodos sem recompensa imediata. Precisa ser persistente no contato com as pessoas, mostrando-se um comunicador ativo e efetivo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 “FRAMEWORK” DE ANÁLISE PARA A VIABILIDADE DO TELETRABALHO

Depois de todo o referencial tratado até aqui, é possível inferir que existe uma série de pontos, alguns cruciais, outros que podem auxiliar, outros que definem o perfil adequado do teletrabalhador, permitindo uma implantação mais adequada do teletrabalho em um ambiente organizacional. As diversas características indicadas na literatura nos fazem vislumbrar um quadro que poderia nos permitir analisar se uma iniciativa de implantação do teletrabalho está tratando dos elementos que são necessários para sua concretização adequada. Através da leitura que fizemos até este ponto, é possível perceber as seguintes dimensões:

- a) **Dimensão A - Pontos cruciais:** nesta dimensão foram agrupados os critérios sem os quais, pelo seu próprio conteúdo regulatório ou instrumental, deixariam uma iniciativa de disciplinar e implantar o teletrabalho deficiente caso não estejam presentes, podendo inclusive gerar problemas futuros tanto para a organização quanto para os trabalhadores;
- b) **Dimensão B - Pontos que podem contribuir:** nesta dimensão foram agrupados aqueles elementos destacados na literatura que, caso não estejam disciplinados na norma, a iniciativa de disciplinar e implantar o teletrabalho não estaria prejudicada, podendo ainda assim ocorrer. Contudo, a adesão aos pontos indicados nesta dimensão poderá facilitar ou incrementar a implantação e sucesso da modalidade laboral;
- c) **Dimensão C - Perfil dos trabalhadores:** nesta dimensão foram agrupados os quesitos que tratam especificamente das características recomendadas para que o trabalhador seja um candidato em potencial ao teletrabalho. Embora a adesão a esta dimensão não inviabilize a iniciativa de regulamentação e implantação da modalidade pela organização, sua ocorrência tornará a implantação mais bem sucedida e permitirá melhor seleção dos candidatos ao teletrabalho.

Quadro 2 - Pontos “cruciais” para uma melhor implantação do teletrabalho.

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
1 - Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	2 - Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	3 - Possibilidade de novos padrões de comunicação online.	4 - Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador
5 - Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	6 - Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	7 - Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	8 - Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.
9 - Apresentação da política, objetivos e condições.	10 - Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	11 - Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	12 - Observância de normas hierarquicamente superiores.
13 - Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	14 - Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	15 - Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	16 - Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.
17 - Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	18 - Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público.	19 - Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	20 - Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.
21 - Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	22 - Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	23 - Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	24 - Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.
25 - Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	26 - Definição de indicadores de avaliação de produtividade.	27 - Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	28 - Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.
29 - Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	30 - Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	31 - Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	32 - Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.
33 - Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	34 - Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	35 - Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	36 - Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.

Quadro 2 - Pontos “cruciais” para uma melhor implantação do teletrabalho.

(conclusão)

<b>A - Pontos cruciais:</b>		
37 - Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	38 - Aprovação das chefias envolvidas.	39 - Capacitação obrigatória do teletrabalhador para laborar na modalidade.
41 - Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	42 - Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	43 - Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.
45 - Regras acerca do apoio técnico disponível.	46 - Sistema de Processos Online.	47 - Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3 - Pontos que podem contribuir com a implantação do teletrabalho.

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
1 - Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	2 - Sistema flexível de horários.	3 - Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	4 - Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.
5 - Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	6 - Existência de unidades/escritórios “satélite”.	7 - Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	8 - Execução do teletrabalho na modalidade parcial ( <i>telecommuting</i> ) e <i>home office</i> .
9 - Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, incluindo acompanhamento psicológico.	10 - Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	11 - Atividades devidamente especificadas.	12 - Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.
13 - Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	14 - Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	15 - Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	16 - Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.
17 - Implantação por órgão colegiado (comitê).	18 - Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	19 - Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	20 - Preocupação ambiental/ecológica.
21 - Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	22 - Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	23 - Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	24 - Realização de coletas de dados e de relatórios.

Quadro 3 - Pontos que podem contribuir com a implantação do teletrabalho.

(conclusão)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
25 - Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	26 - Administração por meio de projetos.	27 - Previsão de <i>Feedback</i> constante para os teletrabalhadores.	28 - Facilidade para reportar problemas.
29 - Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	30 - Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	31 - Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	32 - Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.
33 - Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	34 - Tipificações de teletrabalho.	35 - Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	36 - Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.
37 - Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	38 - Previsão de acompanhamento médico periódico.	39 - Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores na seleção dos candidatos, evitando discricionariedades.	40 - Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.
41 - Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.			

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4 - Considerações sobre o perfil dos trabalhadores.

(continua)

<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
1 - Facilidade em se concentrar.	2 - Autodisciplina e auto-gerenciamento.	3 - Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	4 - Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.
5 - Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	6 - Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	7 - Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	8 - Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.
9 - Organização pessoal e capacidade de planejamento.	10 - Capacidades de comunicação clara e objetiva.	11 - Flexibilidade e criatividade.	12 - Capacidade de suportar a solidão.
13 - Tempo e experiência na empresa.	14 - Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	15 - Bom ambiente familiar.	16 - Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.
17 - Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	18 - Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	19 - Ser perseverante.	20 - Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.

Quadro 4 - Considerações sobre o perfil dos trabalhadores.

(conclusão)

<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
21 - Capacidade de adaptação à modalidade.	22 - Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	23 - Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	24 - Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.

Fonte: Elaboração própria.

Com estes quadros, é possível fazer uma justaposição com as diversas normas emitidas pelos Órgãos Públicos Federais selecionados para regulamentar o teletrabalho em seu âmbito e verificar a adesão das mesmas em relação aos critérios destacados, permitindo que se visualize quais pontos estão sendo tratados, quais não estão e quais os aspectos ou tipos de regulamentações que estão mais presentes nas normas selecionadas. Procedeu-se à leitura atenta das normas, buscando identificar quais de seus dispositivos se enquadravam em cada um dos critérios estabelecidos com base no referencial teórico tratado. A cada dispositivo identificado, o mesmo recebia uma pontuação de um ponto, e buscou-se a somatória para cada categoria. Esse tabelamento é o que passaremos a demonstrar a seguir.

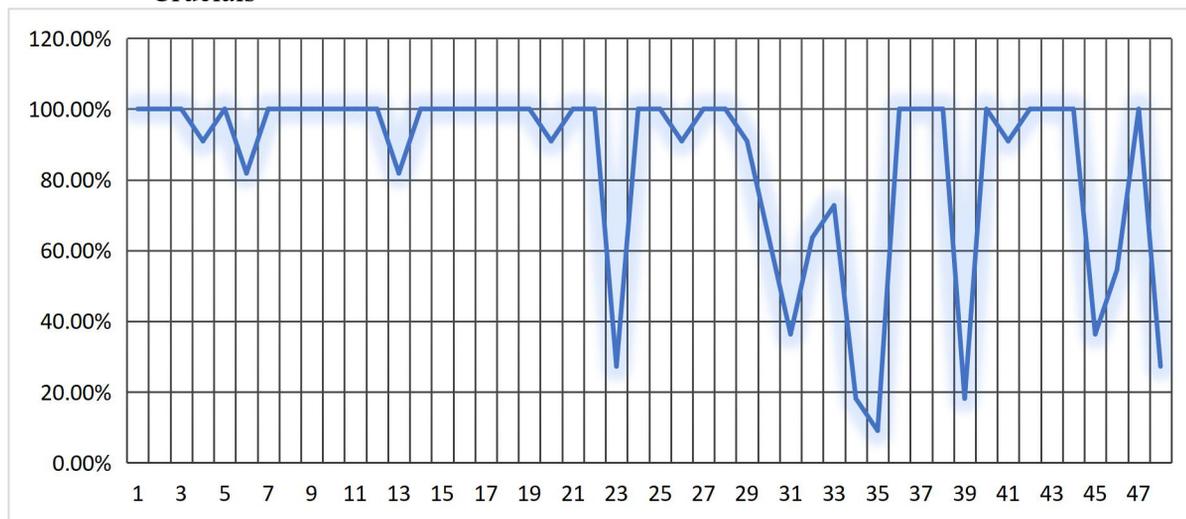
#### 4.2 ANÁLISES DOS CRITÉRIOS SOBRE AS NORMAS SELECIONADAS

As normas foram analisadas, sob cada um dos critérios, e foi verificado o grau de adesão das mesmas a cada uma das dimensões. Os percentuais de adesão aos critérios de cada dimensão são exibidos a seguir e são comentados os quesitos que obtiveram menor percentual (os resultados ponto a ponto estão disponíveis no Apêndice B).

Após a apresentação sobre a adesão das normas aos quesitos estabelecidos, é demonstrada a pontuação das normas em relação a cada dimensão, permitindo-se que se visualize como as normas desempenharam entre si.

#### 4.2.1 Análise do percentual de adesão - Dimensão A - Pontos cruciais

Gráfico 1 - Percentual de adesão das normas aos critérios definidos na Dimensão A - Pontos Cruciais



Fonte: Elaboração própria.

Ao se analisar o percentual de adesão que a Dimensão A obteve entre as normas (84,28%), verifica-se que as normas têm um cuidado especial com os critérios aqui englobados. De um total de 48 critérios, apenas sete critérios não tiveram uma adesão de 60% ou superior (critérios 23, 31, 34, 35, 39, 45 e 48). Caso haja interesse na análise item a item, as mesmas estão localizadas nos Apêndices B e C.

O critério 23, “procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC”, definido pela Sobratt (2017), possuiu pouca cobertura nas normas abordadas, tendo sido abordadas em apenas três delas (27,27% de adesão) e mesmo nas três normas que apresentaram dispositivo compatível com o critério, foi dedicado apenas um dispositivo, em que se coloca a equipe de suporte técnico de TI do Órgão à disposição do servidor em teletrabalho para que possa auxiliá-lo.

O critério 31, “laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável”, definido a partir da leitura de Jardim (2003), Macedo e Magnus (2016) e Sobratt (2017), demonstrou-se problemático nas normas analisadas. Há muito pouca abordagem, com apenas 36,36% de adesão (04 normas), bem como poucos dispositivos destinados a tratar do tema.

O critério 34, “regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada”, derivado de Nascimento (2002), Eur-Lex (2005) e Smaha (2009), foi pouco abordado pelos elaboradores das normas analisadas, sendo que em apenas duas foram encontrados dispositivos que puderam ser relacionados, sendo apenas dois dispositivos. A Portaria do

IFSP estabelece que se deve determinar os dias e horários em que o servidor estará em trabalho remoto (art. 6º, § 2º, III), enquanto a IN 1/2018 estabelece que se deve determinar que o contato com o servidor em teletrabalho deve se dar apenas nos horários de funcionamento da unidade à qual esteja vinculado (art. 29, VI). No mais, há um considerável vazio regulamentar.

No critério 35, “estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho” (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; NASCIMENTO, 2002; SILVA, 2015), somente a Resolução do CNJ apresentou um único dispositivo (o § 6º do art. 9º) reservando o direito de o órgão vistoriar o local de teletrabalho do servidor (BRASIL, 2016b).

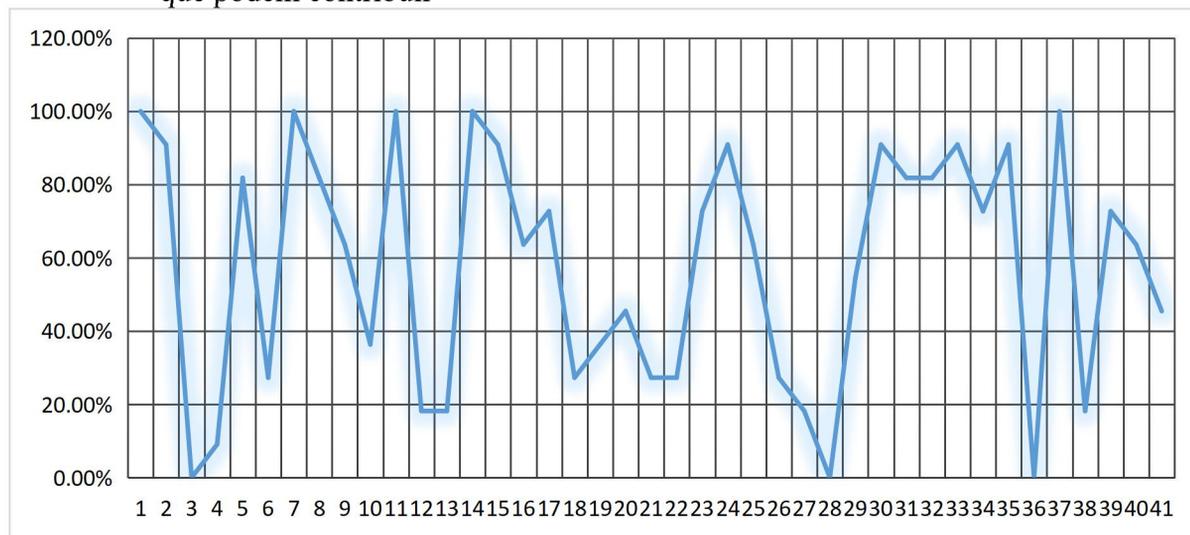
Baixa adesão esteve presente no critério 39, “capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade” (AMARAL, 2006; DARCANHY, 2006; DE MASI, 2010; REIS, 2008; SOBRATT, 2017), abordado por apenas duas normas. Apenas a Resolução do CNMP, em seu art. 11 (*caput* e incisos I a III), apresentou um capítulo para disciplinar a necessidade de capacitação dos servidores e gestores para lidar com o teletrabalho (BRASIL, 2017a).

O critério 45, “regras acerca do apoio técnico disponível” (BELMONTE, 2008; EURLEX, 2005; EURWORK, 2010; TELEWORK.GOV, 2010; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017), ficou presente em apenas quatro normas que dispuseram algo sobre o apoio técnico com o qual o servidor em trabalho remoto pode contar. No caso da Resolução nº 599 do STF e da IN 1/2018, há menção apenas de que o servidor pode contar com o suporte em TI do Órgão, e na Portaria nº 2.383 da RFB há previsão de como se dará este suporte. No caso da Portaria do TCU, nos incisos II e III do art. 2º, há menção de que as unidades de domicílio e de vinculação técnica às quais o servidor público está vinculado lhe fornecem apoio técnico e logístico (BRASIL, 2019).

E o critério 48, “estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores” (SOBRATT, 2017) possui, dentro do corpo das normas analisadas, baixa adesão, estando mencionado em apenas 3 das onze normas. Somente o CNJ, o CNMP e a RFB preveem, dentro das próprias normas sobre o teletrabalho, estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.

#### 4.2.2 Análise do percentual de adesão - Dimensão B - Pontos que podem contribuir

Gráfico 2 - Percentual de adesão das normas aos critérios definidos na Dimensão B - Pontos que podem contribuir



Fonte: Elaboração própria.

Nesta segunda dimensão, foi nítida uma grande oscilação na adesão das normas aos critérios estabelecidos, com uma média de 57,43%. Dos 41 critérios presentes nesta dimensão, 14 deles (3, 4, 6, 10, 12, 13, 18, 21, 22, 26, 28, 36, 38 e 41) se situaram abaixo dos 60% de adesão. Caso haja interesse na análise item a item, as mesmas estão localizadas nos Apêndices B e C.

O critério 3, por exemplo, não contou com adesão por parte de nenhuma das normas analisadas. Como apontado por Smaha (2009) e Sobratt (2017), este critério realmente não é observado pelos órgãos públicos quando da elaboração de suas normas sobre o trabalho remoto. Nenhuma das normas apontadas apresentou nenhum dispositivo que demonstrasse a preocupação de orientar o teletrabalhador em relação à sua família nesta nova modalidade.

O critério 4, “grandes deslocamentos por parte dos funcionários” (DE MASI, 2010; SOBRATT, 2017), embora um dos grandes atrativos quando se pensa no teletrabalho seja eliminar a necessidade de deslocamentos por parte dos trabalhadores, principalmente em grandes centros urbanos, percebe-se nas normas analisadas que este critério possui muito pouco peso para os órgãos públicos. Apenas a Portaria do IFSP fez consideração sobre o tema, em seu art. 3º, II, como objetivo da política implantada.

Para o critério 6, “existência de unidades/escritórios ‘satélite’”, as normas estudadas demonstram que há pouca reflexão dos órgãos públicos sobre a continuidade de suas operações em centros “satélite” (DARCANCHY, 2006; JARDIM, 2003; ROCHA;

AMADOR, 2018; SMAHA, 2009), inclusive quando se trata de teletrabalho. Poucos foram os dispositivos que puderam ser relacionados à realização das atividades dos servidores em unidades distintas territorialmente do mesmo órgão. O destaque vai para a Portaria da CGU, em seu art. 1º, pois leva em consideração a atuação de seus servidores nas unidades da sede da CGU/AGU, nas Consultorias Jurídicas dos Estados e do Município de São José dos Campos e nas Consultorias Jurídicas junto aos Ministérios e órgãos equivalentes (BRASIL, 2016a).

Dentro do critério 10 desta dimensão, “participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores”, originado de Nascimento (2002), Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Belmonte (2008), Reis (2008), Estrada (2014) e Macedo e Magnus (2016), não contou com elevada taxa de adesão, apresentando-se em apenas 4 das 11 normas analisadas. E, mesmo nas normas avaliadas, houve pouca dispensação de dispositivos com este tema. Nas normas que abarcaram este critério, a disposição era a seleção de um servidor representante da categoria para compor o órgão colegiado responsável por coordenar o teletrabalho.

No critério 12, “realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos”, extraído de Nascimento (2002), Darcanchy (2006) e Estrada (2014), busca-se vislumbrar se a norma prevê que o teletrabalhador deve também realizar registros das atividades que desempenha, detalhando o tempo alocado, os eventuais custos em que incorra para a realização das atividades, bem como os reembolsos que poderão ocorrer. A maioria das normas não trata de ressarcimento ao servidor em trabalho remoto quando desempenhando suas atividades designadas, com destaque para a Portaria nº 45 da CGU, que coloca vedações expressas neste sentido.

O critério “regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde”, item 13 nesta dimensão, baseado em Estrada (2014) e Sobratt (2017), possuiu pouca cobertura nas normas verificadas. Apenas as Resoluções do CNJ e CNMP dispuseram que deve haver a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios, sem maiores especificidades.

No critério 18, “membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho”, presente em Eur-Lex (2005) e em Macedo e Magnus (2018), que poderia ser considerado interessante para os servidores, o que se verificou na verdade foi que o critério contou com pouca adesão no universo em escopo. Exceto pela IN 1/2018, que não prevê a criação de órgão colegiado, as demais normas possuem tal previsão,

mas o membro do sindicato só esteve presente na composição do órgão colegiado nas Resoluções do CNJ e do CNMP, bem como na Minuta de Portaria da IFBA.

O critério 21, “regras que busquem evitar invasão do espaço familiar”, extraído a partir de Smaha (2009), De Masi (2010), Hernandez (2011) e Sobratt (2017), contou com pouquíssima ponderação por parte das normas observadas, contando com dispositivos vinculados em apenas 3 delas, em que se trata de forma genérica que o teletrabalho não pode obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem dificultar o direito ao tempo livre. A IN 1/2018 do MPOG permite uma extrapolação a mais, em seu art. 29, VI, pois estabelece que o servidor deve permanecer disponível **nos horários de funcionamento da unidade** (grifo nosso), o que implica em reconhecer que, fora desses horários, o servidor não tem o dever de responder às tentativas de contato, podendo preservar um pouco melhor seu espaço familiar.

No critério 22, “fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso”, extraído de Nascimento (2002), Darcanchy (2006), Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Belmonte (2008), Eurwork (2010), Estrada (2014), Macedo e Magnus (2016), Miziara (2017), Sobratt (2017) e Alves (2018), requer uma análise mais cuidadosa. Ele busca elucidar se as normas preveem alguma forma de o órgão fornecer os equipamentos necessários ao teletrabalho para o servidor. Todas as normas tratam desta questão como um dever do servidor interessado de arranjar a estrutura necessária. Contudo, algumas exceções surgiram: o § 3º do art. 15 da Portaria da RFB estabelece que é o órgão quem deve fornecer o equipamento desktop, notebook ou similar (BRASIL, 2017d); o inciso VIII do art. 15 da Portaria do TCU estabelece que o servidor em trabalho remoto deve providenciar as estruturas caso não queira utilizar aquelas disponíveis na unidade de domicílio (BRASIL, 2019); e a IN 1/2018 prevê, em seu art. 30, § 2º, que ao critério da Administração, de acordo com a sua disponibilidade, ela poderá fornecer, integral ou parcialmente, as estruturas de que o servidor necessite para o teletrabalho.

O critério 26, “administração por meio de projetos”, vê que o teletrabalho costuma vir associado a um modelo de gestão laboral focado em metas (SOBRATT, 2017). Contudo, mais do que estabelecer metas, o teletrabalho pode estar associado a uma visão de administração realizada por meio de projetos, nos quais as metas se encaixam. O presente critério, portanto, busca visualizar, nas normas analisadas, se esta forma de administração encontra-se detalhada de forma expressa. Apesar de todas as normas trabalharem com metas

para os servidores em trabalho remoto, apenas 3 delas detalharam em seus dispositivos que a administração das atividades está vinculada a projetos, sendo que a Portaria da RFB demonstrou pronunciado destaque neste quesito.

No critério 28, “facilidade para reportar problemas” (SOBRATT, 2017), busca-se analisar, na norma, se há alguma previsão de mecanismo ou procedimento específico que facilite ao servidor em teletrabalho reportar problemas com os quais se depare. Não possuiu presença nas normas analisadas, sendo que estas normalmente deixam como dever do próprio servidor notificar sua chefia imediata dos problemas com os quais se deparem.

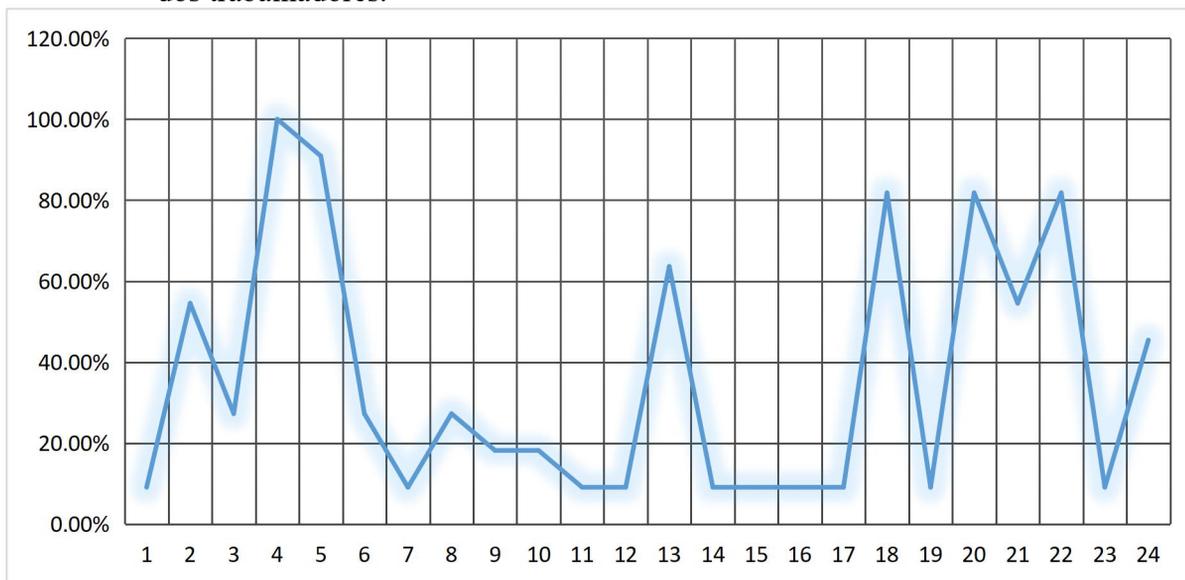
Para o critério 36, “capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho”, com base em Amaral (2006), Darcanchy (2006), Golden (2007), Reis (2008), Sobratt (2017) e Oliveira e Pantoja (2018), não foi possível verificar nas normas qualquer disposição que enxergasse a necessidade de capacitação não só do servidor interessado no teletrabalho, bem como de seu gestor, mas também dos colegas de trabalho, para que estes não vejam o servidor em teletrabalho como um entrave ao desempenho de suas atividades ou do setor.

O critério 38, “previsão de acompanhamento médico periódico”, baseado em Sobratt (2017) e Macedo e Magnus (2018), possuiu pouca adesão pelas normas presentes, aparecendo apenas nas Resoluções do CNJ e do CNMP, e com poucos dispositivos disciplinando o assunto.

Por fim, nesta dimensão, o critério 41, “construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho”, previsto por Macedo e Magnus (2016), preocupantemente possuiu relativa baixa adesão (5 das 11 normas) e peso, deixando como regra que caiba às chefias ou dirigentes das unidades estabelecer as metas a serem desempenhadas, sem que se busque um consenso com os servidores que as irão desempenhar.

#### 4.2.3 Análise do percentual de adesão - Dimensão C - Perfil dos trabalhadores

Gráfico 3 - Percentual de adesão das normas aos critérios definidos na Dimensão C - Perfil dos trabalhadores.



Fonte: Elaboração própria.

Já na terceira dimensão, que trata de normas que busquem disciplinar adequadamente o perfil necessário para que se selecione o teletrabalhador, é possível perceber que há uma tendência de baixa adesão por parte das normas, com uma média de 35,98%.

Nesta dimensão, tendo em vista o baixo grau de adesão das normas selecionadas, é interessante que se destaque aqueles critérios em que a adesão foi acima dos 60%, o que nos remete aos itens 4, 5, 13, 18, 20 e 22. Novamente, caso haja interesse na análise item a item, as mesmas estão localizadas nos Apêndices B e C.

No critério 4, “vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência”, a vontade de trabalhar em seu domicílio ou em um centro-satélite (preconizada por Silva (2015), Alves (2018) e Rocha e Amador (2018)), no âmbito das normas consideradas, é relacionada com a voluntariedade do servidor de optar pela modalidade remota. O destaque coube à IN 1/2018 do MPOG (BRASIL, 2018a), que dedicou 13 dispositivos para estabelecer que o trabalho remoto só irá ocorrer mediante demonstração de interesse por parte do servidor, que deverá realizar pedido formal de adesão.

Em relação ao critério 5, “disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização” (NASCIMENTO, 2002; SILVA, 2015), muito próximo do anterior, buscou visualizar dispositivos que demonstrassem, de forma clara, que o servidor, ao demonstrar interesse pelo teletrabalho em seu órgão, deve estar ciente da

modalidade de regime adotada, se de jornada de trabalho ou de metas. Na Resolução do CNJ não foi possível encontrar nenhum dispositivo que deixasse expresso, para o servidor, a concordância com o regime adotado pela organização. A norma que mais cuidou do tema foi a IN 1/2018 que, por buscar disciplinar a adoção do Programa de Gestão previsto no Decreto nº 1.590/95, acabou por se mostrar mais explícita sobre a compreensão do servidor interessado na modalidade proposta.

O critério 13, “tempo e experiência na empresa” (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017), diversamente da maioria dos critérios que tratam da definição do perfil ideal do trabalhador para o regime de teletrabalho, que têm encontrado pouco respaldo nas normas analisadas, o critério de que o servidor deve contar com tempo e experiência na empresa apresentou maior adesão, estando presente em 7 das 11 normas analisadas. As principais disposições sobre o assunto vêm da vedação de que o servidor que ainda não completou o estágio probatório não possa participar do trabalho remoto, além da regra genérica da IN 1/2018, art. 8º, IV (BRASIL, 2018a).

No critério 18 desta dimensão, “demonstrar maturidade profissional e pessoal” (FERREIRA JÚNIOR, 2000), embora também presente com pouco peso, possuiu algumas disposições que o tornam mais realidade nas normas avaliadas. Os dispositivos que conseguem se alinhar com este critério são aqueles que exigem que o servidor, para aderir ao trabalho remoto, não pode estar em estágio probatório, que já esteja realizando suas atividades em programa de gestão, que não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas, bem como dispositivos que dão preferência aos servidores que possuem maior tempo de serviço. Na IN 1/2018 a regra genérica do art. 8º, IV também se relaciona (BRASIL, 2018a).

Para o critério 20, “ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa” (FERREIRA JÚNIOR, 2000), na mesma linha de demonstrar maturidade profissional e pessoal, está ligado, nas normas analisadas, a dispositivos que exigem que o servidor não pode estar em estágio probatório, já esteja realizando suas atividades em programa de gestão e não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas. Na IN 1/2018 a regra genérica do art. 8º, IV também se relaciona (BRASIL, 2018a). As Portarias do IFSP e do TCU não mostraram dispositivos compatíveis com este critério.

Finalmente, para o critério 22, “confiabilidade já comprovada em situações passadas” (FERREIRA JÚNIOR, 2000), tem-se um percentual de adesão de 81,82%, com adesão de 9 das 11 normas tratadas. Na mesma linha de demonstrar maturidade profissional e pessoal,

bem como ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa, aparece por meio de dispositivos que exigem que o servidor não pode estar em estágio probatório, já esteja realizando suas atividades em programa de gestão e não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas. É válida, também, a regra genérica da IN 1/2018, art. 8º, IV (BRASIL, 2018a). Apenas nas Portarias do IFSP e do TCU não foi possível encontrar dispositivos compatíveis com este critério.

#### 4.3 COMPARAÇÃO DAS NORMAS ENTRE SI

Os resultados que as normas obtiveram em cada uma das dimensões, de acordo com os critérios, passaram por processo de normalização dos valores, conforme explicado na metodologia, o que passou a permitir que se realizasse comparações entre as normas envolvendo todas as três dimensões estabelecidas. Caso haja interesse nos valores normalizados, os mesmos estão disponíveis nas planilhas consolidadas contidas no Apêndice C.

A normalização dos valores obtidos pelas normas resultou na seguinte valoração e classificação das normas analisadas:

Tabela 1 - Classificação das normas na Dimensão A, “pontos cruciais”, após normalização dos resultados

<b>Norma analisada:</b>	<b>Pontuação normalizada:</b>
MPOG - IN 1/2018	23,06
RFB - Portaria nº 2.383/2017	21,28
CNJ - Resolução nº 227/2016	21,23
STF - Resolução nº 621/2018	15,05
IFBA - Minuta - Portaria	14,54
TCU - Portaria nº 101/2019	14,43
IFSP - Portaria nº 4.011/2018	14,39
IFTO - Minuta - Portaria	13,16
CNMP - Resolução nº 157/2017	12,86
CGU - Portaria nº 45/2016	12,41
UTFPR - Minuta - Portaria	9,23

Fonte: Elaboração própria.

Pelos resultados apresentados, é possível verificar que a IN 1/2018 do MPOG obteve os resultados mais pronunciados na primeira dimensão, seguida mais proximamente pela Portaria RFB nº 2.383/2017 e pela Resolução CNJ nº 227/2016.

Tabela 2 - Classificação das normas na Dimensão B, “pontos que podem contribuir”, após normalização dos resultados.

<b>Norma analisada:</b>	<b>Pontuação normalizada:</b>
MPOG - IN 1/2018	17,88
IFBA - Minuta - Portaria	15,91
CNJ - Resolução nº 227/2016	15,04
CNMP - Resolução nº 157/2017	14,45
IFSP - Portaria nº 4.011/2018	12,26
UTFPR - Minuta - Portaria	11,86
IFTO - Minuta - Portaria	10,68
CGU - Portaria nº 45/2016	10,32
TCU - Portaria nº 101/2019	9,37
STF - Resolução nº 621/2018	8,97
RFB - Portaria nº 2.383/2017	8,40

Fonte: Elaboração própria.

Na segunda dimensão a IN 1/2018 do MPOG também apresentou a maior pontuação, mas foi seguida, desta vez, pela Minuta de Portaria da IFBA, com a Resolução nº 227/2016 do CNJ mantendo-se em terceiro lugar.

É possível perceber que, da mesma forma que o percentual de adesão detalhado anteriormente demonstrava haver uma queda na preocupação das normas de regulamentarem adequadamente esta dimensão, os resultados normalizados também indicam esta realidade, havendo uma queda na pontuação dentro das próprias normas, sendo que a IN 1/2018 do MPOG, norma com melhor pontuação, havia pontuado anteriormente com 23,06 e, agora, pontuou apenas com 17,88, refletindo o menor peso dado aos quesitos da presente dimensão.

Tabela 3 - Classificação das normas na Dimensão C, “perfil dos trabalhadores”, após normalização dos resultados.

<b>Norma analisada:</b>	<b>Pontuação normalizada:</b>
MPOG - IN 1/2018	22,75
STF - Resolução nº 621/2018	5,47
IFBA - Minuta - Portaria	4,62
CNJ - Resolução nº 227/2016	4,58
RFB - Portaria nº 2.383/2017	4,30
IFTO - Minuta - Portaria	3,93
CGU - Portaria nº 45/2016	3,40
CNMP - Resolução nº 157/2017	2,83
UTFPR - Minuta - Portaria	2,75
IFSP - Portaria nº 4.011/2018	1,25
TCU - Portaria nº 101/2019	0,42

Fonte: Elaboração própria.

Esta dimensão apresentou resultados interessantes após a normalização. Verifica-se que, novamente, a IN 1/2018 do MPOG pontuou acima das demais normas. Contudo, verifica-se que o peso dado por esta norma, dentro da presente dimensão, foi consideravelmente elevado quando comparado com as demais normas, alcançando um índice de 22,75, sendo que as outras normas que mais pontuaram aqui foram a Resolução nº 621/2018 do STF e a Minuta de Portaria do IFBA, com 5,47 e 4,62 respectivamente.

Outro ponto que precisa ser destacado é que as demais normas apresentaram, para esta dimensão, resultados inferiores aos presentes na Dimensão B, o que está alinhado ao percentual de adesão exposto anteriormente. Entretanto, a IN 1/2018 do MPOG demonstrou maior peso para esta dimensão do que quando comparada com a Dimensão B, sendo um resultado de 22,75 em face de 17,88.

Isso destaca que, embora haja uma baixa adesão a esta terceira dimensão, quando se trata de verificar o perfil adequado dos trabalhadores ao teletrabalho, a IN 1/2018 do MPOG acaba se tornando o referencial neste quesito dentro do universo de normas analisado, sendo a norma que, de longe, mais trouxe disposições que tratem dos quesitos pertinentes, reconhecendo melhor a importância que a literatura atribui a esta dimensão.

Tabela 4 - Classificação final das normas após a normalização dos dados analisados.

	<b>Dimensão A</b>	<b>Dimensão B</b>	<b>Dimensão C</b>	<b>Total por Norma:</b>
MPOG - IN 1/2018	23,06	17,88	22,75	63,69
CNJ - Resolução nº 227/2016	21,23	15,04	4,58	40,85
IFBA - Minuta - Portaria	14,54	15,91	4,62	35,07
RFB - Portaria nº 2.383/2017	21,28	8,40	4,30	33,98
CNMP - Resolução nº 157/2017	12,86	14,45	2,83	30,14
STF - Resolução nº 621/2018	15,05	8,97	5,47	29,49
IFSP - Portaria nº 4.011/2018	14,39	12,26	1,25	27,90
IFTO - Minuta - Portaria	13,16	10,68	3,93	27,77
CGU - Portaria nº 45/2016	12,41	10,32	3,40	26,13
TCU - Portaria nº 101/2019	14,43	9,37	0,42	24,22
UTFPR - Minuta - Portaria	9,23	11,86	2,75	23,84
<b>Total por Dimensão:</b>	<b>171,64</b>	<b>135,14</b>	<b>56,30</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, com a normalização pode-se perceber que a IN 1/2018 do MPOG, dentro do universo de normas analisado, foi a que possuiu a maior pontuação possível, demonstrando-se como uma norma referência. Em segundo e terceiro lugar, pela pontuação total obtida, tem-se a Resolução nº 227/2016 do CNJ e a Minuta de Portaria do IFBA.

Já em relação às pontuação obtidas por cada dimensão, ficou mais ainda evidente que há um considerável desequilíbrio no tratamento que as normas analisadas dão a cada uma das dimensões. A Dimensão A (pontos cruciais) possui realmente o maior peso, alinhado com o percentual de adesão exposto anteriormente. Isso parece demonstrar que as normas reconhecem a importância da maior parte dos critérios estabelecidos na referida dimensão.

O mesmo não pode ser dito das dimensões B e C. A Dimensão B (pontos que podem contribuir) demonstrou considerável variação no percentual de adesão aos seus critérios, o que refletiu na pontuação obtida a partir dos dados normalizados, sendo 36,5 pontos inferior à primeira dimensão.

Já a Dimensão C (perfil dos trabalhadores) foi a que realmente demonstrou menor cobertura por parte das normas analisadas. Embora tenha havido um destaque da IN 1/2018 do MPOG, para as demais normas houve um conjunto inferior de resultados, o que levou à uma pontuação total de apenas 56,3, sendo 115,34 pontos a menos do que o obtido pela primeira dimensão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o exposto no presente trabalho, observa-se que o teletrabalho, como um universo à parte, e sua inserção no Serviço Público Federal, é assunto amplo, que jamais poderia ser esgotado no presente estudo. Trata-se de assunto atual e se, como reconhece a literatura, representa uma atualidade que veio para ficar, principalmente pela busca das organizações em maximizar seu desempenho, é preciso que se observe que o teletrabalho ainda é um campo em constante mudança, o que dificulta sobremaneira seu estudo e a formação do campo de conhecimento.

Sobre o modelo de análise (*framework*) proposto, longe de esgotar todas as possibilidades e visões possíveis sobre o trabalho remoto, espera-se que sirva para orientar posteriores estudos e implantações da modalidade laboral nos diversos órgãos públicos brasileiros, inclusive pelo levantamento de referencial que foi buscado no presente trabalho.

Acerca dos resultados obtidos, é preciso que se chame a atenção para o fato de que as normas que estão sendo utilizadas nos diversos órgãos da Administração Pública Federal não foram capazes de englobar boa parte das preocupações apontadas pelos autores sobre o teletrabalho, levando mesmo a riscos de precarização da relação dos servidores públicos, bem como colocando para estes que arquem com despesas que, originariamente, não lhes são inerentes, transformando seus domicílios em uma unidade contígua da organização, sem os devidos cuidados e contrapartidas, justificando-se este comportamento com a construção de uma ideia de que o teletrabalho é vantajoso não só para a organização como para o funcionalismo público, o que se revelou não ser necessariamente verdade, tendo em vista que o servidor, no teletrabalho, deixa de gozar de certos cuidados que o Órgão ao qual está vinculado teria com ele caso estivesse laborando presencialmente. Temas como não-diferenciação entre os servidores presenciais e remotos (principalmente sobre a produtividade do servidor público), fiscalização e controle das condições do ambiente de trabalho, cuidados com a saúde e higiene, não-reconhecimento de sobrejornadas, atos discricionários sem limites objetivos, a ausência de auxílios financeiros (ou até mesmo a vedação destes) para que o servidor possa montar o seu espaço remoto de trabalho de acordo com as melhores práticas, a falta de orientações para o servidor conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta nova forma de trabalhar são pontos que podem gerar problemas futuros tanto para a Administração Pública quanto para os próprios servidores.

Não que o teletrabalho não possa ser um importante aliado, inclusive sendo desejado pelos próprios servidores. Mas, nas normas examinadas, percebeu-se certa hipossuficiência do servidor em relação à Administração, inclusive pela falta de interação de representantes dos servidores ou sindicais nas propostas de implantação da modalidade. É necessário, muito mais que uma iniciativa do Órgão ou unidade que tenha interesse em implantar o teletrabalho, que se realize um levantamento junto aos servidores para verificar as verdadeiras vantagens que se obteria e qual o real interesse em sua adoção.

Outro ponto que se mostrou falho nas iniciativas estudadas com o presente modelo foi o cuidado em se estabelecer, de maneira adequada, os perfis dos servidores que poderão teletrabalhar, ao passo que as normas deixam a obrigação de estabelecer esses perfis a cargo dos diretores e chefes imediatos, com poucas diretrizes a serem observadas, caracterizando um ato discricionário sem a devida baliza, podendo levar a situações prejudiciais tanto para a unidade envolvida quanto para o servidor que optar pelo trabalho remoto.

Percebeu-se, com os resultados de desempenho das normas selecionadas, que as normas atentaram de forma mais sólida aos critérios da Dimensão A (pontos cruciais), mas essa solidez se desfez quando trazidos os resultados obtidos das duas outras dimensões. A Dimensão B (pontos que podem contribuir), embora tenha obtido uma adesão mediana, sofreu com grande oscilação na adesão das normas aos seus critérios.

A Dimensão C foi a mais prejudicada, com baixo percentual de adesão às suas disposições como um todo, o que deixou evidente a falta de percepção em relação às diretrizes estabelecidas na literatura quanto ao perfil adequado para que o trabalhador seja mais compatível com o teletrabalho. A IN 1/2018, emitida pelo MPOG, foi uma exceção a ser observada nesta terceira dimensão, pontuando muito acima das demais normas, em grande parte pela regra genérica prevista em seu art. 8º, inciso IV, que permite que se defina o perfil do servidor público participante adequado às atividades a serem executadas.

A IN 1/2018 se mostrou como a norma mais competente em se relacionar com as três dimensões, possuindo a maior pontuação para cada um dos conjuntos de critérios estabelecidos em nosso modelo de análise, podendo ser vista como o melhor ponto de partida para posteriores normatizações do teletrabalho em órgãos públicos federais, devendo-se atentar para aqueles critérios em que a referida norma também não conseguiu disciplinar de forma satisfatória, ampliando as chances de sucesso na adoção do trabalho remoto e minimizando os riscos envolvidos, tanto para a Administração Pública quanto para os servidores participantes.

O impacto que a adoção desta modalidade laboral possui na vida do trabalhador não pode ser ignorado, pois implica em consequências sérias sobre as oportunidades de convívio laboral, social e familiar do indivíduo, podendo levá-lo a um cruel isolamento ou, até mesmo, a desgastes com os membros de sua família. Os órgãos públicos que pretendem utilizar o teletrabalho não podem ficar alheios a este fenômeno, podendo instruir o teletrabalhador, através de medidas que mantenham o vínculo do servidor em trabalho remoto com o órgão de vínculo, o compartilhamento de experiências, orientações sobre como conjugar o trabalho em seu domicílio com as demandas de sua vida particular, capacitações constantes tanto para o indivíduo quanto para toda a equipe de trabalho, previsão de revezamento, fiscalizações periódicas no local de prestação de serviço remoto, criação de mecanismos que evitam a sobrejornada, bem como acompanhamento médico e psicológico, promover a qualidade de vida do servidor caso venha a aderir a este modo de laborar. Por isto, a integração do setor de Gestão de Pessoas do órgão no processo de implantação e gestão do teletrabalho é essencial.

Diante do presente estudo muitas outras possibilidades de se expandir a pesquisa sobre o teletrabalho surgem, podendo-se sugerir: qual seria a melhor forma de regulamentar aqueles critérios que não tiveram boa adesão e peso nas normas avaliadas; como realizar mapeamento de processos de forma adequada para elaborar as atividades e metas a serem incluídas em um plano de trabalho; como reduzir a diferenciação entre os servidores em trabalho remoto e aqueles que laboram presencialmente; se o teletrabalho não poderia ser utilizado de maneira mais livre do que daquelas formas propostas pelas normativas avaliadas e pela literatura abordada; como especificar de forma mais concreta as atividades compatíveis com o teletrabalho e como estabelecer indicadores de uma forma mais precisa. Outra sugestão valiosa de pesquisa futura é verificar, no âmbito dos órgãos federais cujas normativas foram selecionadas para este trabalho, como tem sido a implementação e aceitação do teletrabalho, quais os resultados e melhorias obtidos.

## 6 DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A Universidade Federal de Alfenas, até o presente momento, não instituiu o teletrabalho como política laboral disponível para os servidores Técnicos-Administrativos em Educação. Diante do presente trabalho, propõe-se que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas fuja do caminho comum de utilizar-se de normas já existentes, num processo de “apropriação” (ou até mesmo de isomorfismo<sup>1</sup>) e publique uma Portaria regulamentando a modalidade nos puros moldes de demais portarias já publicadas por outros órgãos. Que o presente trabalho possa ser utilizado como auxílio para esta Instituição, norteando as equipes que forem encarregadas de estudar e implantar o trabalho remoto em seu âmbito, promovendo uma análise mais criteriosa daquilo que o fenômeno realmente envolve, e todos os diversos pontos que devem ser observados e tratados para um processo de adoção da modalidade mais aperfeiçoado e com mais consciência das consequências, tanto benéficas quanto que exigem cautela, para a Administração e para os servidores públicos.

Por ser órgão público vinculado ao Sipec, a observância da IN 1/2018 do MPOG não poderá ser afastada, o que já dá um bom norte para que o teletrabalho venha para a Instituição. Contudo, é preciso observar que, de acordo com a literatura sobre o tema e o modelo de análise que idealizamos neste trabalho, mesmo a IN 1/2018 apresenta pontos frágeis, que devem ser tratados pelos proponentes da posterior regulamentação, evitando problemas futuros para a Administração. Todos os critérios indicados para análise no presente trabalho podem dar cobertura para um melhor ato normativo, desde que compreendidos e refletidos.

Chama-se a atenção para o fato de que o teletrabalho, nos órgãos públicos, está sendo promovido em conjunto com o Programa de Gestão previsto no Decreto nº 1.590/95. Caso venha-se a desejar a implantação do teletrabalho no Órgão, deverá ser realizada adequação das atividades para um regime de metas para as atividades que forem ser teletrabalhadas.

Sugere-se, também, que a Unifal-MG também planeje acerca da estrutura necessária para, quando decidir pela implantação do trabalho remoto, realizar acompanhamentos dos servidores optantes pelo teletrabalho, em questões de saúde física e emocional, assim como

---

<sup>1</sup> O isomorfismo nas Ciências Sociais, como estabelecido por DiMaggio e Powell (1999, p. 64), estabelece que “nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, campos organizacionais mostram considerável diversidade na abordagem e forma. Uma vez que um campo se torna bem estabelecido, no entanto, existe um empurrão inexorável rumo à homogeneização” (tradução nossa). Volfon (2008) também se debruçou sobre a questão do isomorfismo institucional normativo, entendendo ser um instrumento para efeito da harmonização de normas e compatibilização de regras.

procurar realizar fiscalizações nos locais de trabalho remoto dos servidores, promovendo as normas de ergonomia necessárias, incentivando a qualidade de vida no trabalho.

Caso haja disponibilidade orçamentária, a Universidade pode também considerar criar um plano de auxílio nos custos que o servidor terá para realizar o teletrabalho, tendo em mente que este mesmo servidor estará deixando de efetuar gastos na sede da organização, e por já haver a previsão, por meio da IN 1/2018 do MPOG de se criar esse auxílio, mesmo que de forma parcial.

Mais especificamente, enxerga-se uma possibilidade de instrumentalizar procedimentos que visem a sanar ou, pelo menos, melhorar o sucesso de uma implementação do teletrabalho para Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior, seguindo os moldes dos critérios destacados no presente trabalho. Primordialmente, a Instituição deve verificar os critérios “reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho”, “regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho” e “sistema flexível de horários”, devendo a equipe responsável pela implementação da modalidade analisar se a gestão por resultados, principalmente como proposta pelo Programa de Gestão do Decreto nº 1.590/95 e pela IN nº 1/2018 do MPOG é do interesse da Administração. Caso a resposta seja positiva, deve-se buscar relacionar quais atividades serão incluídas nesse novo paradigma e proceder à uma análise dos impactos esperados na eficiência dos servidores. Para tanto, os processos e atividades realizadas pelos servidores devem ser mapeados de forma clara e objetiva. O teletrabalho, para ser melhor sucedido, acaba sendo vinculado a um modelo de administração que se baseia em projetos, o que não necessariamente pode ser adequado a todos as unidades administrativas ou atividades que são desempenhadas dentro do serviço público federal.

Desde o início já se recomenda que os trabalhos sejam conduzidos por um órgão colegiado, composto por pessoas da própria organização, que inclua representantes dos servidores TAEs e, também, um representante da entidade sindical, garantindo assim que os servidores sejam melhor representados nas soluções que forem sendo propostas, tendo seus direitos e interesses melhor resguardados, evitando que fiquem em posição de hipossuficiência em relação à Administração. Há, conforme apontado pela literatura, a necessidade de que pelo menos um dos membros deste órgão colegiado seja representante do setor de Gestão de Pessoas, pois a adesão ao teletrabalho envolve diversos aspectos relacionados à redefinição da mão de obra institucional bem como à carreira funcional dos servidores públicos interessados na adesão. Como também há diversas preocupações

relacionadas à saúde do teletrabalhador, recomenda-se que haja neste órgão colegiado pelo menos um representante da Comissão Interna de Saúde do Servidor (CISSP) existente na UNIFAL-MG, para que haja promoção dos cuidados adequados. Pelo fato de que o teletrabalho envolve as especificidades técnicas relacionadas às TICs, assim como procedimentos relacionados à segurança da informação nas redes de dados, recomenda-se que haja pelo menos um representante do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) indicado para compor o referido órgão colegiado.

Após, num segundo momento, a Instituição deve analisar se há realmente interesse de sua parte na adoção do teletrabalho, definindo o que entenderá como teletrabalho, quais as modalidades que adotará e verificando o contraponto entre as vantagens e riscos que são inerentes à modalidade, inclusive podendo realizar tanto um estudo sobre os impactos sociais e ambientais esperados quanto sobre quais os impactos na economia e redução de gastos que seriam esperados pela Administração com a adoção do teletrabalho. Análise sobre a falta de espaços físicos (caso haja), bem como a necessidade de seu melhor aproveitamento, podem ser incluídos nesta etapa.

Após essa verificação, deve-se verificar se há interesse de quantidade significativa de servidores para laborar remotamente, pois como a adesão deve ser voluntária para ambas as partes (Administração e servidores), caso não haja interesse pelos últimos as chances de uma implementação bem sucedida serão muito baixas, até mesmo levando-se a questionar se há a necessidade de se conduzir todos os trabalhos necessários para adoção e implementação. Esse levantamento poderia ser feito mediante o emprego de questionários entregues aos servidores. Estes questionários poderiam tratar de diversos pontos, em que os mesmos pudessem sinalizar se os servidores possuem conhecimentos do que realmente é o teletrabalho, se teriam interesse em teletrabalhar e, concomitantemente, já pudessem indicar de que forma o teletrabalho se adequaria aos processos e atividades que executam. Devem informar ainda qual o grau em que ficam dedicados ao atendimento a público (interno e externo), quais os deslocamentos e distâncias percorridas para chegar ao local de trabalho, qual a disponibilidade de equipamentos e infraestrutura (computador, *smartphone*, *softwares*, acesso à Internet) de que já dispõem para a realização de teletrabalho (inclusive com espaço físico separado do ambiente familiar que possa ser usado para este fim), se têm ciência das condições de saúde (principalmente em relação à ergonomia), higiene, segurança que estão envolvidas, bem como indicar o grau de domínio que possuem das ferramentas necessárias, se têm conhecimento do impacto que o teletrabalho pode causar no ambiente familiar

(incluindo a aceitação familiar) e qual a demanda que veem de capacitações para que aderissem ao teletrabalho.

Havendo um interesse considerável na adesão à modalidade, e com essa informação em mãos, somada ao mapeamento dos processos e atividades, pode-se elaborar uma tipologia de quais setores e atividades são mais apropriados ou não ao teletrabalho, descritos de forma detalhada, devendo-se sempre considerar aqueles que não sejam relacionados prioritariamente com o atendimento ao público. O reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho do servidor deve ser considerado para a elaboração desta tipologia, não apenas figurando de forma genérica no preâmbulo da normatização, mas de forma aplicada, sendo critério para definição das atividades teletrabalháveis. Deve-se considerar para a criação desta tipologia a real possibilidade de se prescindir da presença física de determinados tipos de servidores, com o reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho em cada atividade ou conjunto de atividades, incluindo-se aqui quais os novos padrões de comunicação online que serão adotados, tais como chamadas telefônicas, video/webconferências, comunicadores instantâneos e redes sociais, e-mail, ferramentas colaborativas (tais como produção de documentos de texto e planilhas online), sistemas online próprios, dentre diversos outros possíveis e, principalmente, qual a importância e relação que o Sistema de Processos Online terá nestas atividades. Os resultados das atividades do servidor, para que possa teletrabalhar, devem poder ser entregues pelos meios telemáticos, de forma remota.

A proposta normativa se configurará como uma política a ser apresentada à comunidade institucional, devendo ser clara e objetiva, estabelecendo todas as condições que o órgão colegiado enxergar necessárias para a devida regulamentação do teletrabalho no âmbito institucional, mediante as condições que impõe mas, principalmente, deve buscar ser bem detalhada em relação aos motivos que a embasam e aos objetivos que busca, fazendo com que os servidores tenham mais clareza de sua participação em benefício da Instituição e de sua colaboração como servidores públicos. A norma precisa observar sempre os ordenamentos jurídicos que lhe são superiores, fazendo menção direta quando necessário, principalmente àqueles apontados no presente estudo: a Constituição Federal, em especial quanto aos princípios estabelecidos no art. 37 e à autonomia administrativa das Universidades prevista no art. 207; à Lei nº 8.112/90, que continua regendo a carreira dos servidores públicos federais; ao Decreto nº 1.590/95, que traz os moldes do Programa de

Gestão; à IN nº 1/2018 do Ministério do Planejamento (atualmente parte do Ministério da Economia), que trouxe o teletrabalho para os órgãos vinculados ao SIPEC.

A proposta de regulamentação deve ser norteada ao fato de que deve ser um ato alinhado ao planejamento institucional, devendo disciplinar todos os momentos de aplicação - critérios para início, deve trazer um cronograma claro de implantação, bem como todas as orientações que se verificarem pertinentes. A implantação do trabalho remoto (nos termos da IN 1/2018 do MPOG) deve iniciar por meio de experiência-piloto, após a unidade interessada em adotar a modalidade ter operado por, no mínimo, seis meses no modelo de gestão proposto no Decreto nº 1.590/95 para as atividades que serão estabelecidas para o teletrabalho, tendo as metas e indicadores já sido estabelecidos e auferidos. Após um mínimo de um ano da implantação da experiência-piloto, o modelo poderá ser convertido em definitivo.

A proposta deverá abarcar, pelos próprios termos na IN nº 1/2018, o servidor público federal, sob regime estatutário, detalhando que fica este subordinado à Administração de forma análoga aos requisitos já conhecidos da relação laboral: o teletrabalho deve ser prestado pela pessoa física do próprio servidor (não podendo delegar a terceiros), de forma não eventual, sendo realizado de forma onerosa para a Administração Pública, estando presente a subordinação nos termos da Lei nº 8.112/90.

É ponto sempre presente que a normatização do teletrabalho discipline a relação entre o servidor em teletrabalho e a Administração. Para tanto, a norma deve tratar, de forma cuidadosa, o regramento sobre o regime de metas adotado, os impactos que ocorrem sobre a jornada de trabalho do servidor, como será feita a telessubordinação e o controle remoto das atividades que o servidor está desempenhando (detalhando-se, também, os mecanismos de controle e supervisão que serão adotados, como videochamadas, relatórios de sistemas, cumprimentos de cronogramas, quesitos de qualidade etc), quais as responsabilidades institucionais e do servidor, dos superiores hierárquicos, das áreas participantes, quais as atribuições, atos, direitos e deveres de cada indivíduo, bem como quais as expectativas que a Administração possui sobre a adoção do teletrabalho e sobre o servidor participante.

Uma vez que o teletrabalho é visto como uma estratégia organizacional para melhoria do desempenho, a aferição deste não pode ser deixada de lado, devendo-se regulamentar, de forma efetiva, qual e como será o processo de avaliação de desempenho dos servidores, sobre quais quesitos incidirá, qual o processo de atribuição de tarefas, como será feito o monitoramento das atividades e, principalmente, quais os procedimentos e critérios que

devem ser seguidos para a definição de indicadores de avaliação da produtividade. Embora seja usual que as normas permitam que as metas e os indicadores sejam estabelecidos pelas chefias imediatas em conjunto com os servidores, pois o consenso fator de impulso no sucesso da implantação, enxerga-se que há uma falta de regulamentação sobre a forma adequada de estabelecer os mesmos, deixando como ato discricionário dos gestores.

Quesito que foi questionado ao longo do trabalho, inclusive por ferir princípio constitucional de isonomia, o estabelecimento de metas superiores aos servidores em teletrabalho, em relação aos presenciais, principalmente com base nas disposições da IN nº 1/2018 do MPOG, pode e deve ser evitado, sendo ideal que o desempenho do servidor em teletrabalho seja comparado ao seu próprio desempenho quando laborando presencialmente. Outro ponto relacionado ao desempenho da Administração é o de que as unidades que aderirem ao teletrabalho devem manter número mínimo de servidores trabalhando presencialmente, de forma a evitar que as atividades da unidade sofram redução de sua capacidade de produção ou atendimento.

Deve-se evitar ao máximo atos discricionários em todo o corpo da norma, devendo-se relacionar para os gestores as ações que ficam encarregados de realizar, quando as mesmas devem ocorrer e criar a obrigação de todos os atos praticados serem devidamente fundamentados, criando dispositivos que prevejam a presunção de inocência do servidor diante da Administração, resguardando sempre o seu direito ao contraditório e à ampla defesa, em todos os momentos da adesão ao trabalho remoto.

Um ponto que a UNIFAL-MG deve considerar regulamentar, pelo fato de possuir diversos *campi*, é a possibilidade de servidores que residem mais próximo de uma de suas unidades do que daquela na qual laboram possam utilizar essa unidade para teletrabalhar, de forma análoga a telecentros - por exemplo, servidores que residem na cidade de Varginha, mas que estão lotados no campus Sede em Alfenas, deveriam poder optar por teletrabalhar a partir do campus avançado existente em Varginha, evitando os desgastes e riscos do deslocamento, bem como representando considerável economia para a Administração com auxílio-transporte.

O processo de seleção dos servidores para o teletrabalho não deve ser tratado de forma discricionária, mas deve atender a diversos critérios objetivos, evitando distorções e fazendo com que as chances de adesão ao teletrabalho se deem de forma mais justa e melhor alinhadas com as necessidades da Instituição. O servidor não pode ser compelido a teletrabalhar, devendo manifestar livre vontade de aderir à modalidade, e este ponto deve

estar previsto expressamente na normativa. Devem ser escolhidos aqueles que não realizem prioritariamente atendimento ao público. Devem ser priorizados servidores: que percorrem os maiores deslocamentos; que possuam necessidades especiais; que cuidem de outras pessoas que requeiram atenção especial (tais como idosos, portadores de necessidades especiais, pessoas com doenças crônicas ou crianças até determinada idade). Caso haja mais interessados do que vagas disponíveis, a Instituição deve regulamentar revezamento entre os servidores.

O perfil dos servidores interessados em aderir ao trabalho remoto, que foi um ponto muito negligenciado nas normas analisadas anteriormente, deve ser disciplinado pela norma a ser elaborada e levantado entre os candidatos, tendo sido indicado no presente trabalho que trabalhadores sem tempo suficiente de trabalho na organização não são indicados ao teletrabalho por não possuírem conhecimento adequado de funcionamento da mesma e de seus procedimentos e rotinas, devendo contar com tempo e experiência na Instituição e ter demonstrado compromisso, seriedade e lealdade com o Órgão, tendo sua confiabilidade já sido colocadas à prova, com maturidade profissional e pessoal. Aditivamente, o servidor deve demonstrar facilidade em se concentrar, autonomia, responsabilidade, disciplina e capacidade de autogerenciamento e organização, familiaridade com ferramentas e recursos de TIC, disposição para trabalhar no regime de metas, capacidade de planejar suas atividades em conformidade com a necessidade institucional.

O perfil a ser indicado na normativa deve estabelecer que o candidato tenha preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social (devendo as atividades teletrabalháveis seguirem este raciocínio), sendo capaz de suportar a solidão que a modalidade acaba trazendo consigo, assim como ter que trabalhar por longos períodos sem verificar retornos imediatos de seu trabalho, operando sem retroalimentações constantes. O servidor deve ser alertado que o teletrabalho irá exigir dele capacidade de adaptação à modalidade, que ele seja flexível, tolerante e criativo em diversas situações, que desenvolva capacidades incrementadas de comunicação, fazendo-o de forma clara e objetiva, e ser sempre perseverante diante das adversidades, pois poderá sentir falta do apoio imediato da chefia ou dos colegas de trabalho. O servidor candidato, portanto, não deve estar em estágio probatório, não deve ter incorrido em penalidade disciplinar nos dois últimos anos, bem como não deve ter sido afastado previamente do teletrabalho por não cumprimento de seus deveres previamente estabelecidos. Também deve estar presente na norma, e é um ponto que será maior desafio para o setor de Gestão de Pessoas, é esclarecer para o servidor e verificar

se este possui capacidade de controlar hábitos compulsivos, convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho, se possui bom ambiente familiar, capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais e, principalmente, não possui histórico de doenças emocionais, tais como depressão, síndrome do pânico, transtornos e humor e outros que possam inviabilizar o teletrabalho para aquele candidato.

É neste quesito que se torna fundamental que a proposta de regulamentação estabeleça como requisito que o servidor, para aderir ao trabalho remoto, apresente laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável à sua participação no teletrabalho, evitando que surja ou se agrave um quadro de doença psicoemocional no servidor por causa do isolamento. A implantação do teletrabalho deve vir acompanhada, preferencialmente, de uma preocupação em nortear o servidor sobre como conciliar melhor sua vida profissional e familiar. Uma iniciativa que deve vir presente na proposta é a de que o servidor que trabalhe remotamente tenha que realizar acompanhamento médico e psicológico periódicos, podendo ser realizados por meio da CISSP ou externamente, caso o servidor assim opte, buscando prevenir doenças relacionadas à modalidade laboral. Outra disposição que pode contribuir muito para a saúde do servidor é a de que se adote, preferencialmente, a modalidade parcial de teletrabalho, em que o servidor trabalha alguns dias da semana nas instalações do Órgão, e em outros dias labore remotamente, desta forma evitando-se o seu isolamento total. Deve ser uma preocupação constante da organização, e que deve encontrar reflexo nas disposições da proposta de regulamentação, a orientação para que se realize ações concretas no sentido de fazer com que o servidor sinta-se vinculado e mantenha-se fiel à Instituição, evitando-se o seu isolamento.

O teletrabalho deve ser vinculado a um plano de trabalho, que deve ser preferencialmente elaborado pelas chefias imediatas em conjunto com os próprios servidores subordinados, estabelecendo-se as atividades a serem desempenhadas em teletrabalho, os cronogramas de entregas, os indicadores de desempenho que serão adotados e quais os parâmetros de qualidade que serão adotados para verificação do desempenho do servidor em trabalho remoto. A norma precisa estabelecer todo um sistema que permita avaliar os prazos e a qualidade das tarefas desempenhadas, fruto de uma mentalidade voltada para a gestão de projetos.

A relação de teletrabalho entre o servidor e a Administração deve ser estabelecida a partir de instrumento escrito (usualmente denominado “Termo de Ciência e Responsabilidade”), que deve conter, de forma clara e inequívoca, as condições do acordo de

teletrabalho - direitos e deveres que recaem sobre o servidor, direitos e deveres da Administração, as áreas envolvidas e suas responsabilidades, a quem o servidor está vinculado e subordinado e o plano de trabalho previamente acordado, dando o servidor sua ciência das condições ali expostas. É preciso observar que a proposta normativa deve estabelecer os procedimentos necessários para todos os atos a serem praticados no âmbito de sua regulamentação. As chefias imediatas e os dirigentes das unidades precisam estar de acordo com o plano de trabalho estabelecido. Um ponto que sugerimos que seja acrescentado é que o Termo de Ciência e Responsabilidade tenha incluso quais os custos de adesão e manutenção que o servidor terá ao aderir à modalidade, tanto com a aquisição de infraestrutura necessária quanto aos benefícios que deixa de fazer jus, tais como auxílio-transporte, adicional noturno, adicional por serviço extraordinário etc.

Adotar o trabalho remoto significa reconhecer diversas necessidades de capacitação dos servidores envolvidos, tanto daqueles que irão laborar remotamente, quanto de colegas de trabalho, chefes imediatos e dirigentes de unidades. As capacitações deverão abordar temas diversos, indo desde as necessidades de domínio das ferramentas de TIC necessárias para a execução das atividades, passando por desenvolver novas habilidades de comunicação, gestão de equipes e de projetos, até mesmo mudanças de mentalidades, evitando que se difunda a ideia de que o servidor, em teletrabalho, não faça parte da equipe de trabalho ou que o mesmo trabalha menos do que os servidores presenciais. A norma deve prever, expressamente, que os servidores em trabalho remoto gozam dos mesmos direitos e tratamento que os servidores presenciais. As capacitações devem também buscar aperfeiçoar os servidores sobre as características que compõem o perfil ideal do servidor para o teletrabalho, orientar o candidato sobre como lidar com questões particulares e familiares durante suas atividades, a importância da compreensão e aceitação de sua família. O servidor que irá teletrabalhar deverá ser capacitado antes de iniciar o trabalho remoto, e as Instituição deve criar um plano de capacitação contínua dos servidores que se envolvam com o teletrabalho.

A norma precisa estabelecer as regras e a importância das mesmas em relação a saúde, higiene e segurança do trabalho no teletrabalho, inclusive as disposições pertinentes da NR-17, que trata das questões de ergonomia e iluminação, e que devem ser observadas no ambiente de teletrabalho, tanto pelo servidor quanto pela organização, reservando-se esta última, mediante dispositivos da norma, o direito de vistoriar, mediante comunicação prévia, o local de teletrabalho e obrigar o servidor a adequar às normas pertinentes para permanência

no teletrabalho. O trabalho de fiscalização e conscientização das orientações sobre as normas de saúde, higiene e segurança no teletrabalho devem ser uma preocupação constante da área de Gestão de Pessoas, prevista na proposta de normatização. Para que haja o teletrabalho, uma das condições que a norma deve prever é a disponibilidade, pelo servidor (no caso de *home office*) ou pela Instituição (no caso de telecentro), de espaço físico adequado, com infraestrutura adequada, com documento próprio de certificação, assinado tanto pelo servidor quanto pelo responsável determinado pela organização.

Outro ponto que precisa vir regulamentado é a interação entre a organização e o servidor, estabelecendo como as comunicações devem acontecer e quais os limites no quanto a Instituição pode invadir o espaço privado por causa do teletrabalho. A norma deve prever as formas de comunicação da organização com o servidor, quais as hipóteses de interrupção da atividade laboral para contato, quais meios de comunicação serão adotados, quais os horários e dias de contato, como deve haver a comunicação acerca de imprevistos e de que forma as reposições serão realizadas, inclusive quais os procedimentos a serem seguidos caso haja interrupção das atividades por falhas nos próprios recursos de TICs. Devem ser previstos dispositivos que evitem a realização de sobrejornada pelo servidor e que resguardem seus intervalos, repouso, direito ao lazer e sua privacidade. Uma das medidas que devem ser consideradas é que o servidor só possa ser contatado nos períodos em que o servidor estaria disponível caso estivesse trabalhando presencialmente. Deve-se, da mesma forma, procurar regulamentar o teletrabalho de forma a não invadir o espaço familiar do servidor.

As questões relativas às TICs são pouco disciplinadas nas normas analisadas, e sobre isso a presente proposta de intervenção busca esclarecer que, para que o teletrabalho ocorra, a Instituição precisa possuir normatização que discipline os usos dos recursos de TICs da organização, principalmente em relação à segurança da informação, e que essa normatização esteja adequada à realidade do teletrabalho, tendo em vista o acesso externo constante aos sistemas informatizados da Universidade. Uma preocupação que deve estar presente é quanto à confidencialidade dos dados a que o servidor em trabalho remoto possui acesso. A equipe destacada para estudar a implantação da modalidade na Instituição deverá realizar verificação dessa adequação, inclusive se a normativa possui previsão de restrições, proibições e penalidades a serem aplicadas no caso de descumprimento. O suporte técnico que será disponibilizado para o servidor participante também deve ser disciplinado de forma taxativa, evitando-se que hajam distorções e mal entendidos, mas ao mesmo tempo permitindo que o servidor não se sinta desamparado. A área de TIC deve, também, estabelecer os requisitos

mínimos dos equipamentos e conectividade necessários para o devido acesso aos sistemas institucionais, podendo ser divulgados por meio de Portaria à parte da norma elaborada.

A implantação do trabalho remoto na Instituições deve se ater ao ciclo de avaliação periódica da modalidade, tanto na sua fase de experiência-piloto (o que permitirá decidir sobre posterior conversão para um modelo definitivo, ou para ajustes que necessitem ser realizados, ou até mesmo abandono da proposta), quanto após sua adesão definitiva (caso venha a ocorrer). As formas de avaliação periódica, bem como os procedimentos de análise e decisão sobre a continuidade ou não da modalidade devem vir previstos de forma expressa, clara e devidamente instrumentalizada, com a descrição detalhada dos procedimentos de coletas de dados e relatórios que devem ser produzidos.

Um ponto que a proposta de normatização não pode deixar de lado, principalmente por não ser ponto pacífico entre os autores estudados, é sobre ser responsabilidade do servidor prover toda a infraestrutura necessária para a realização do teletrabalho. Embora o entendimento padrão que foi encontrado nas normas avaliadas seja o de que o servidor fica realmente encarregado deste ônus, é preciso entender que o trabalho remoto é também de interesse da Administração, e não deveria esta transferir para o servidor os custos de transformar uma parte de seu domicílio em uma unidade da organização. Com isso em mente, e com base no disposto no § 2º do art. 30, a Instituição deve buscar fornecer, conforme disponibilidade, as estruturas de que o servidor necessite para a realização do teletrabalho, mas permanecendo o servidor ciente de que, caso não haja essa disponibilidade e ele ainda assim tenha interesse em trabalhar remotamente, de que então terá que arcar com as despesas pertinentes. O fornecimento, por parte da Instituição, poderia ser de equipamentos e mobiliário propriamente ditos, mediante termo de empréstimo, ou por meio de auxílio de custos ou reembolsos.

Por fim, alguns outros quesitos que encontraram pouco respaldo nas normas avaliadas, mas que podem contribuir na regulamentação do teletrabalho no âmbito da UNIFAL-MG: estabelecer mecanismos para que sejam registradas as atividades do teletrabalhador, incluindo tempo alocado em cada tarefa, se houve custos incorridos, podendo ser em solução informatizada quanto em registros manuais, permitindo que o servidor em trabalho remoto tenha também acesso a todos os registros relacionados à sua atuação em teletrabalho, caso necessite deles como meio de prova; prever um canal oficial pelo qual o servidor em atividade remota possa entrar em contato com a Instituição, bem como com seu chefe imediato, de forma contínua, oferecendo a ele maior apoio na execução de suas tarefas, bem

como para que possa notificar eventuais fatos que impactem as atividades a serem realizadas; a criação de um sítio online com informações acerca do teletrabalho na organização, incluindo mapa que informe os servidores que estão em trabalho remoto suas respectivas escalas e meios de contato, e que esse espaço sirva também como uma base de informações e trocas de dados e experiências acerca do próprio teletrabalho, provendo um maior apoio ao servidor participante e para a Instituição na tomada de decisões sobre a modalidade laboral; a previsão de fornecimento de *feedbacks* constantes para os servidores em trabalho remoto, podendo ser, inclusive, por meio de ferramenta eletrônica, permitindo que eles mesmos possam ter ciência de seu desempenho, bem como que este mesmo mecanismo permita que esses servidores possam reportar facilmente os problemas com os quais estejam se deparando nas atividades que estejam desempenhando, permitindo uma reação mais rápida da organização e maior desempenho.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, D. **A arte de fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

ALVES, J. dos S. **Nota técnica**: Consulta realizada pela ASSUFRGS sobre o alcance da Instrução Normativa nº 01 de 31 de agosto de 2018, que versa, essencialmente, sobre a normatização da dispensa de controle de frequência aos servidores públicos federais. Porto Alegre, 19 set. 2018. Disponível em: <http://www.assufrgs.org.br/wp-content/uploads/2019/01/NOTA-T%C3%89CNICA-TELETRABALHO-ASSUFRGS.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2019.

AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563. 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1422/1/2006%20Vol.57%2cn.4%20Kerr.pdf>. Acesso em: 31 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL (ANESP). **Teletrabalho chega à CGU**: a gestão de pessoas no Brasil do Século XXI tem que ir além da hora-cadeira. 2015. Disponível em: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2015/5/22/teletrabalho-chega-cgu-a-gesto-de-pessoas-no-brasil-do-sculo-xxi-tem-que-ir-alm-da-hora-cadeira>. Acesso em: 19 jul. 2017.

BAKER, D. O futuro do trabalho. **Revista Vida Simples**, 24 jul. 2017. Disponível em: <http://vidasimples.uol.com.br/noticias/horizontes/o-futuro-do-trabalho.phtml>. Acesso em: 31 maio 2018.

BARROS, A. M. de. **Curso de Direito do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: LTr, 2011.

BELMONTE, A. A. Problemas jurídicos do teletrabalho no Brasil. **Anuario de la Facultad de Derecho**, v. 26, p. 295-311, 2008. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjP\\_tmok7vbAhWHh5AKHT0WCScQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2795712.pdf&usg=AOvVaw3bVqksZIIzlh4AxzOcoUDf](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjP_tmok7vbAhWHh5AKHT0WCScQFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2795712.pdf&usg=AOvVaw3bVqksZIIzlh4AxzOcoUDf). Acesso em: 04 jun. 2018.

BOSCATTE, V. R. A. **A dificuldade de implantação do teletrabalho na empresa pública brasileira**. 2010. Disponível em: <http://www.telework2010.tic.org.ar/papers/Boscatte%20portug.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Advocacia-Geral da União. **Portaria nº 45, de 07 de dezembro de 2016**. Disciplina a realização de atividades e atribuições funcionais fora das dependências físicas da Consultoria-Geral da União (CGU/AGU), na modalidade de trabalho remoto, pelos Membros da Advocacia-Geral da União em exercício nas unidades da sede da CGU/AGU, nas Consultorias Jurídicas dos Estados e do Município de São José dos Campos e nas Consultorias Jurídicas junto aos Ministérios e órgãos equivalentes. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/1530556>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 227 de 15/06/2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF, 2016.

Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>. Acesso em: 9 jul. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Servidores em teletrabalho superam metas de produtividade nos tribunais. **Jusbrasil**, 22 jun. 2016. Disponível em: <https://cnj.jusbrasil.com.br/noticias/352580491/servidores-em-teletrabalho-superam-metas-de-produtividade-nos-tribunais>. Acesso em: 12 jan. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, DF, 2017. Disponível em: [www.cncmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-157.pdf](http://www.cncmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-157.pdf). Acesso em: 13 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1995/decreto-1590-10-agosto-1995-431688-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 14 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF, 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm). Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, fev 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. **Decreto-lei nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF, dez. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 30 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.367, de 19 de outubro de 1976**. Dispõe sobre o seguro de acidentes do trabalho a cargo do INPS e dá outras providências. Brasília, DF, out. 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6367.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6367.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, dez. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm). Acesso em: 17 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF, jul. 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213compilado.htm). Acesso em: 14 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF, jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em: 14 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, nov. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 18 jul. 2019.

BRASIL. **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. Brasília, DF, dez. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm). Acesso em: 19 jul. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm). Acesso em: 19 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Economia. Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 jun. 1978. Disponível em: [https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-17.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-17.pdf). Acesso em: 7 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017**. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=compilado>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF, ago. 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704). Acesso em: 15 out. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução nº 568 de 05 de fevereiro de 2016**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF, fev. 2016. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/portal/atoNormativo/verAtoNormativo.asp?documento=2521>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução nº 599 de 17 de maio de 2017**. Dispõe sobre a prorrogação do projeto inicial do teletrabalho, com modificações. Brasília, DF, maio 2017. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/portal/atoNormativo/verAtoNormativo.asp?documento=2643>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução nº 621 de 29 de outubro de 2018**.

Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal. Brasília, DF, out. 2018.

Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/portal/atoNormativo/verAtoNormativo.asp?documento=2643>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU 101, de 08 de março de 2019**.

Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF, mar. 2019.

Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=61131310>. Acesso em: 12 ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU 139, de 09 de março de 2009**.

Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Brasília, DF, mar. 2009. Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=61131310>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (CETIC.BR). **TIC Domicílios**. 2016. Disponível em:

<http://cetic.br/pesquisa/domicilios/>. Acesso em: 03 jun. 2018.

CEZÁRIO, P. F. da S.; FERREIRA, W. R. **O panorama do trabalho à distância: os advogados analisam e esmiúçam os conceitos contemplados no artigo 6º da CLT**. 2012.

Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI157114,61044-O+panorama+do+trabalho+a+distancia>. Acesso em: 06 jul. 2018.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.BR). **TIC Domicílios 2016 aponta estabilidade no número de domicílios conectados por meio de Banda Larga Fixa**. 05 set. 2017. Disponível em:

<https://www.cgi.br/noticia/releases/tic-domicilios-2016-aponta-estabilidade-no-numero-de-domicilios-conectados-por-meio-de-banda-larga-fixa/>. Acesso em: 03 jun. 2018.

DALLOUL, S. Y. Y. Teletrabalho no serviço público e a (i)legalidade da exigência de acréscimo de produtividade. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, DF, 23 mar. 2018. Disponível em:

<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.590483&seo=1>. Acesso em: 09 jul. 2018.

DARCANHY, M. V. **Teletrabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr., 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1>. Acesso em: 01 mar. 2020.

ESTRADA, M. M. P. **Teletrabalho & direito**: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. Curitiba: Juruá, 2014.

EUROPEAN UNION LAW (EUR-LEX). **Teleworking**. 2005. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131>. Acesso em: 18 jun. 2018.

EUROPEAN OBSERVATORY OF WORKING LIFE (EURWORK). **Telework**. 2010. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework>. Acesso em: 18 jun. 2018.

FERREIRA JUNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, set. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300012&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 31 mar. 2018.

FERREIRA, P. I. **O teletrabalho e a reforma trabalhista**. 2017. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho) - Escola Paulista de Direito, São Paulo, 2017. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/11/TCC\\_PAMELA\\_IGESCA\\_FERREIRA\\_O\\_TELETRABALHO\\_E\\_A\\_REFORMA\\_TRABALHISTA.docx](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/11/TCC_PAMELA_IGESCA_FERREIRA_O_TELETRABALHO_E_A_REFORMA_TRABALHISTA.docx). Acesso em: 03 jul. 2018.

GOLDEN, T. Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. **Human Relations**, v. 60, n. 11, p. 1641-1667, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726707084303>. Acesso em: 09 nov. 2019.

HERNANDEZ, M. R. P. **Novas perspectivas das relações de trabalho**: o teletrabalho. São Paulo: Ltr, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. **Minuta de Portaria, 2018**. Regulamenta a jornada de trabalho Semipresencial dos servidores Técnico-administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, com fundamentos na Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, Instrução Normativa nº1, de 31 de agosto de 2018, Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018. Disponível em: [https://portal.ifba.edu.br/simoes-filho/materias-durante-as-eleicoes/MINUTA\\_PORTARIA\\_IFBA\\_1.pdf](https://portal.ifba.edu.br/simoes-filho/materias-durante-as-eleicoes/MINUTA_PORTARIA_IFBA_1.pdf). Acesso em: 15 out. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Portaria nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018**. Regulamenta o Trabalho Remoto - TR no

âmbito do Instituto Federal de São Paulo - SP e dá outras providências. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/Comissoes/TR/Portaria-4011.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS. **Minuta de Portaria, 2018**. Regulamenta a experiência-piloto do programa de gestão que permite o Trabalho Remoto - TR, no âmbito do Instituto Federal do Tocantins. Disponível em: <http://www.ifto.edu.br/noticias/disponivel-para-contribuicoes-o-regulamento-da-experiencia-do-programa-de-gestao-do-trabalho-remoto-do-iftto/regulamento-trabalho-remoto.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020.

JARDIM, C. C. da S. **O teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTr, 2003.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus**: revista contemporânea de economia e gestão, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55824/teletrabalho--uma-revisao-integrativa-da-literatura-internacional>. Acesso em: 14 fev. 2020.

MACEDO, A. da C.; MAGNUS, A. **Comentários à Resolução do CNJ que regulamenta o home office (teletrabalho) no âmbito do Poder Judiciário**. 2016. Disponível em: [http://www.sitraemg.org.br/post\\_type\\_artigo/comentarios-resolucao-do-cnj-que-regulamenta-o-home-office-teletrabalho-no-ambito-do-poder-judiciario/](http://www.sitraemg.org.br/post_type_artigo/comentarios-resolucao-do-cnj-que-regulamenta-o-home-office-teletrabalho-no-ambito-do-poder-judiciario/). Acesso em: 17 jul. 2018.

MELO, A. A. M. **Teletrabalho**: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça. 2009. Monografia (Graduação Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009. Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009\\_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrianaAraujoMartinsMelo.pdf). Acesso em: 19 jul. 2017.

MELO, G. M. O teletrabalho na nova CLT. **ANAMATRA**, 28 jul. 2017. Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/artigos/25552-o-teletrabalho-na-nova-clt>. Acesso em: 12 set. 2019.

MIZIARA, R. Reforma não permite que empresa transfira custos de *home office* ao trabalhador. **Consultor Jurídico**, 25 jul. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jul-25/raphael-miziara-reforma-nao-livra-empregador-custos-teletrabalho>. Acesso em: 08 out. 2019.

NASCIMENTO, S. A. C. M. **Flexibilização do horário de trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

OLIVEIRA, A. C. de. Aspectos legais do teletrabalho no Brasil. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 4048, ago. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/30546>. Acesso em: 17 jul. 2017.

OLIVEIRA, L. I. de. **A lei e a Instrução Normativa**: a força da Instrução Normativa. 2016. Disponível em: <http://www.rochamarques.com.br/artigos/lei-e-instrucao-normativa>. Acesso em: 10 out. 2019.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO*, 2., Florianópolis, 2018. **Anais [...]**. Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/viewFile/481/250>. Acesso em: 11 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU.BR). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.

REIS, Jair Teixeira dos. Precarização das relações de trabalho no ordenamento brasileiro: estágio de estudantes. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 11, n. 52, abr. 2008. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2498](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2498). Acesso em: out. 2018.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/%2Fpdf/%2Fcebape%2Fv16n1%2F1679-3951-cebape-16-01-152.pdf&usg=AOvVaw14\\_7nU9OnlLbKfmLBwcpkW](http://www.scielo.br/%2Fpdf/%2Fcebape%2Fv16n1%2F1679-3951-cebape-16-01-152.pdf&usg=AOvVaw14_7nU9OnlLbKfmLBwcpkW). Acesso em: 21 out. 2019.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **DADOS: revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582011000100006). Acesso em: 31 out. 2019.

SAP CONSULTORIA. **Pesquisa Home Office Brasil 2016**. 2016. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo\\_Home\\_Office\\_Consolidado\\_2016.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home_Office_Consolidado_2016.pdf). Acesso em: 15 mar. 2018.

SCHLEDER, M. V. N.; GAI, M. J. P.; OLIVEIRA, G. C.; COSTA, V. M. F. Teletrabalho e a pesquisa acadêmica: análise da produção científica disponível em bancos de dados nacionais abertos até 2017. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 1, p. 81-98, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52988/teletrabalho-e-a-pesquisa-academica--analise-da-producao-cientifica-disponivel-em-bancos-de-dados-nacionais-abertos-ate-2017>. Acesso em: 14 fev. 2020.

SIHA, S. M.; MONROE, R. W. Telecommuting's past and future: a literature review and research agenda. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 455-482, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311573737\\_Telecommuting's\\_Past\\_and\\_Future\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/311573737_Telecommuting's_Past_and_Future_A_Literature_Review_and_Research_Agenda). Acesso em: 2 dez. 2019.

SILVA, A. M. S. da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE*, 3., 2015, Santa Maria. **Anais [...]** Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

SMAHA, H. C. **Trabalho e família no contexto do teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) -

Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8623>. Acesso em: 22 jul. 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Cartilha de orientação para implantação do teletrabalho e *home office***. 2017. Disponível em: [http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/1\\_\\_010917\\_AF\\_CARTILHA\\_TELETRABALHO\\_APOS\\_OLIMPIADA1.pdf](http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2017/01/1__010917_AF_CARTILHA_TELETRABALHO_APOS_OLIMPIADA1.pdf). Acesso em: 31 maio 2018.

TELEWORK.GOV. **Telework Enhancement Act**. [2018]. Disponível em: <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/telework-enhancement-act/>. Acesso em: 17 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Comissão Interna de Saúde do Servidor Público - CISSP**. c2020. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/cissp/>. Acesso em: 1 fev. 2020.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Comissão de Teletrabalho. **Proposta de Regulamento**. 2017. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/comissoes/comissao-de-teletrabalho>. Acesso em: 14 jul. 2018.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Deliberação 2018/003, de 22 de março de 2018**. Aprova o Relatório de Gestão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) 2017. 2018. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/conselhos/couni/deliberacoes/deli03.pdf/view>. Acesso em: 14 jul. 2018.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Política de Segurança da Informação e Comunicação da UTFPR**. 2014. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/tecnologia-da-informacao/dirgti/regulamentos/politica-de-seguranca-da-informacao-e-comunicacao-posic.pdf/@@download/file/Politica-de-seguranca-da-informacao-e-comunicacao-POSIC.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2018.

VOLFZON, L. C. C. de O. B. **Isomorfismo normativo: institucionalizações e estratégias: o exemplo da propriedade industrial para as empresas da indústria farmacêutica**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Instituições, Mercado e Regulação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=131644](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=131644). Acesso em: 01 mar. 2020.

## APÊNDICE A - Tabelamento das normas de acordo com os quadros estabelecidos

Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016.

Para esta normativa, foi possível obter o seguinte quadro de identificação de dispositivos e pontuação, de acordo com o modelo proposto.

Quadro 5 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 3º, caput (01 item).	1
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (02 itens); Art. 1º (01 item); Art. 2º, caput (01 item).	4
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 10, V e VII (02 itens).	2
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 2º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens).	4
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item).	1
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, caput (01 item); Art. 10, IX (01 item).	3
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (03 itens); Art. 5º, caput, §§ 1º e 2º (02 itens). Art. 1º (01 item); Art. 2º, caput (01 item); Art. 5º, caput e § 1º (02 itens);	5
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 8º, caput (01 item); Art. 10, IV, V e VIII (03 itens); Art. 14, I e V (02 itens); Art. 15 (01 item).	11
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Preâmbulo (05 itens).	5
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (02 itens).	2
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, caput (01 item).	2
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Art. 37, CF/88; Lei nº 8.112/90.	2
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 10, IV (01 item); Art. 17, §§ 1º ao 3º (03 itens).	4

Quadro 5 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 5º, § 2º (01 item); Art. 10, I a XI (11 itens); Art. 12 (01 item).	13
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 7º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 10, IV, V, VI e VII (04 itens).	7
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 7º, caput, § 1º, I a IV, §§ 2º e 6º (10 itens); Art. 10, I, IV e IX (03 itens); Art. 15 (01 item).	14
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 10, V e VIII (02 itens); Art. 14, I e IV (02 itens).	4
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público.	Art. 2º, §§ 3º e 5º (02 itens); Art. 6º, II (01 item); Art. 8º, caput (01 item).	4
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 5º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 9º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 16, caput e § 1º (02 itens); Art. 17, I a VI, §§ 1º ao 4º (10 itens); Art. 19 (01 item).	19
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	---	0
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 5º, § 1º (01 item); Art. 7º, § 2º (01 item); Art. 8º, caput (01 item); Art. 14, I a V (05 itens).	8
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 7º, § 2º, § 3º e § 5º (03 itens); Art. 10, V, VIII e IX (03 itens); Art. 14, II e V (02 itens).	8
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 5º, caput (01 item); Anexo II - Termo de Compromisso para a Adesão (01 item).	2
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 10, II (01 item); Art. 11 (01 item).	2
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 7º, caput, §§ 1º ao 6º (07 itens).	7
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	1

Quadro 5 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 2º, §§ 1º ao 3º (03 itens); Art. 5º, § 3º (01 item); Art. 6º, I a III (03 itens).	7
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 6º, I a III (03 itens).	3
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 7º, II e § 6º (02 itens); Art. 10, I (01 item).	3
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	---	0
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	---	0
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistas do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 10, V a VII, X e XI (05 itens).	5
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 10, IV e VIII (02 itens).	2
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 5º, caput e § 1º (02 itens); Art. 8º, caput (01 item).	3
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 10, II (01 item).	1
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	---	0
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 10, II (01 item).	1
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 3º, caput e § 1º (02 itens).	1

Quadro 5 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(conclusão)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 10, III (01 item).	1
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, caput e § único (02 itens).	3
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 18 (01 item); Art. 21 (01 item).	2
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			167

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continua)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 7º, caput, § 1º, I a IV, §§ 2º ao 6º (10 itens); Art. 10, I (01 item); Art. 14, V (01 item).	12
II	Sistema flexível de horários.	---	0
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	---	0
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	Preâmbulo (01 item); Art. 1º (01 item); Art. 3º, caput (01 item); Art. 4º (01 item).	4
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 2º, § 3º (01 item).	1
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	---	0
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Preâmbulo (01 item).	1

Quadro 6 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 7º, § 1º, I a IV (04 item); Art. 10, IX (01 item).	5
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	Art. 11 (01 item); Art. 18 (01 item).	2
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 10, V a VII (03 itens).	3
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 10, V e XI (02 itens).	2
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	---	0
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	---	0
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	Preâmbulo (01 item); Art. 13, caput e § único (02 itens).	3
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	---	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 14, III (01 item).	1
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 7º, § 2º (01 item).	1
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Preâmbulo (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	Art. 7º, § 1º, I a IV	4

Quadro 6 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU n° 45, de 07 de dezembro de 2016

			(conclusão)
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 7º, § 3º (01 item); Art. 10, IV (01 item); Art. 14, I (01 item).	3
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 14, III (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Art. 20 (01 item).	1
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 15 (01 item).	1
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 13, caput (01 item).	1
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 8º, § 1º (01 item).	1
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 5º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens); Art. 6º, I a III (03 itens); Art. 7º, caput, § 1º, I a IV, § 6º (06 itens); Art. 8º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens); Art. 16, caput e § único (02 itens); Art. 17, I a VI, §§ 1º ao 4º (10 itens); Art. 18 (01 item); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	32
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 9º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens).	3
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			83

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 7 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria CGU/AGU n° 45, de 07 de dezembro de 2016

			(continua)
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamiento.	Art. 6º, III (01 item).	1

Quadro 7 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 5º, caput (01 item); Art. 16, caput e § 1º (02 itens); Art. 17, I (01 item).	4
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	---	0
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	Art. 6º, III (01 item).	1
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 6º, I (01 item); Art. 8º, § 3º (01 item).	2
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 6º, I e III (02 itens).	2
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 6º, I e III (02 itens).	2
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 6º, III (01 item); Art. 15 (01 item).	2
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 6º, III (01 item).	1
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			15

Fonte: Elaboração própria.

Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016.

Quadro 8 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 3º, VII e VIII (02 itens).	2
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (02 itens); Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, I (01 item).	4
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 9º, § 3º (01 item); Art. 11, § único (01 item).	2
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Preâmbulo (02 itens); Art. 1º, caput (01 item)	3
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (02 itens); Art. 2º, I (01 item).	3
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Preâmbulo (01 item); Art. 9º, § 3º (01 item).	2
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (03 itens); Art. 4º (01 item); Art. 5º, I (01 itens).	5
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, IV (01 item); Art. 8º (01 item); Art. 9º, I, V, VI e § 1º (04 itens).	14
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Todo o Preâmbulo (08 itens); Art. 3º, I a X (10 itens).	18
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, I e VII (02 itens).	3
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º, caput e § 1º (02 itens); Art. 2º, I (01 item).	3
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Art. 37, CF/88; Lei nº 12.551/2011 (02 itens).	2
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 7º, § 2º (01 item); Art. 10, caput (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 2º, IV (01 item); Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º I a V (08 itens); Art. 8º (01 item); Art. 9º, I a IX, §§ 1º ao 6º (15 itens); Art. 10 (01 item); Art. 13, caput (01 item).	27

Quadro 8 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continuação)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º I a V (08 itens); Art. 7º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens).	12
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 3º, IX, X (01 itens); Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º I a V (08 itens).	9
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 6º, § 3º, III e IV (02 itens); Art. 8º (01 item); Art. 9º, V e VI (01 itens).	4
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 5º, I, “b”, “c” e V (04 itens).	4
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º (01 item); Art. 5º, § 10 (01 itens); Art. 6º, § 3º, V (01 item); Art. 15 (01 item); Art. 16 (01 item); Art. 22 (01 item).	6
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º I a V (08 itens).	8
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, II a IV (03 itens); Art. 5º, caput, III e § 4º (03 itens); Art. 6º, § 1º (01 item); Art. 8º (01 item); Art. 10, caput e § único (02 itens); Art. 17, caput, I a III (04 itens).	14
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º I a V (08 itens).	8
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 6º, caput (01 item).	1
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 7º, §§ 1º ao 3º (03 itens); Art. 9º, § 4º (01 item); Art. 13, § único (01 item).	5
XXVI	Definição de metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º, II (04 itens); Art. 8º (01 item).	5
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	1

Quadro 8 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 5º, I, “a” a “e”, II, “a” a “e”; III a V, §§ 1º ao 11 (25 itens); Art. 9, § 5º (01 item).	26
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 5º, I, II, § 4º (03 itens).	3
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 5º, § 1º (01 item); Art. 6º, § 2º (01 item).	2
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	Art. 5º, I, “d” e § 4º (02 itens); Art. 9º, IX (01 item).	3
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 12 (01 item).	1
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 5º, § 1º (01 item); Art. 6º, § 2º (01 item).	2
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	Art. 9º, § 6º (01 item).	1
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 9º, II a IV e § 3º (04 itens).	4
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 9º, V (01 item); Art. 10, caput e § único (02 itens).	3
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 5º, caput e § 5º (02 itens).	2
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	Art. 11 (01 item).	1
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 9º, §§ 4º e 5º (02 itens); Art. 13, caput e § único (02 itens).	4
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 9º, §§ 4º e 5º (02 itens); Art. 13, caput e § único (02 itens).	4
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 9º, §§ 4º e 5º (02 itens); Art. 13, caput e § único (02 itens).	4
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 14 (01 item).	1

Quadro 8 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(conclusão)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 9º, VII, VIII e § 2º (03 itens).	3
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	Preâmbulo (01 item).	1
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 5º, §§ 4º e 6º (02 itens).	2
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	Art. 11, II (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			235

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 9 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continua)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 3º, VII (01 item); Art. 4º (01 item); Art. 6º, § 3º, II (01 item).	3
II	Sistema flexível de horários.	Art. 7º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens).	4
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Preâmbulo (02 itens).	2
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 5º, I, "b", "c" e § 3º (03 itens).	3
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 5º, I e § 2º (02 itens).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, II, III, V, VI, VIII e IX (06 itens).	14
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	Art. 17, § único (01 item).	1
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 1º, § único (01 item); Art. 6º, § 3º, I (01 item).	2

Quadro 9 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	Art. 12 (01 item).	1
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 9º, III a VI (04 itens).	4
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 5º, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 11, I e III (02 itens).	4
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 7º, § 1º (01 item).	1
XVII	Implantação controlada por órgão colegiado (comitê).	Art. 5º, III (01 item); Art. 17, caput, I a III, § único e IV (06 itens).	6
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	Art. 17, § único (01 item).	2
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 3º, IV (01 item).	1
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 5º, § 8º (01 item).	1
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 17, I e II (02 itens); Art. 18 (01 item); Art. 21 (01 item).	4
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	---	0
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	Art. 5º, § 3º (01 item).	1
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 8º (01 item); Art. 9º, I (01 item).	2

Quadro 9 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 5º, §§ 6º e 8º (02 itens); Art. 18 (01 item).	3
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	---	0
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 17, II (01 item); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	3
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 5º, I (01 item).	1
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 3º, V (01 item); Art. 5º, § 1º (01 item).	2
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 9º, IX (01 item).	2
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 5º, I, “a” a “e”, II, “a” a “e”, III a V, §§ 1º ao 11 (18 itens); Art. 6º, § 2º (01 item); Art. 9º, § 3º (01 item); Art. 16 (01 item).	27
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 5º, IV (01 item).	1
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	Art. 6º, § 1º (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			90

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	---	0
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0

Quadro 10 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução CNJ nº 227, de 15 de junho de 2016

(continuação)

<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 5º, caput (01 item)	1
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 6º, caput, § 1º e § 3º, II (03 itens); Art. 7º, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens).	7
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	Art. 5º, § 3º (01 item).	1
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 5º, I, “a” e “e” (02 itens).	2
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 5º, I, “a” e “e” (02 itens).	2
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 5º, I, “a” e “e” (02 itens).	2
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	---	0
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 5º, I, “a” e “e” (02 itens).	2
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	Art. 5º, I, “d” (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			18

Fonte: Elaboração própria.

Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017.

Quadro 11 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, VII, VIII e X (4 itens).	10
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (01 item).	2
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 9º, III, IV (02 itens).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	---	0
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item).	2
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	---	0
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (04 itens); Art. 6º, caput (01 item).	10
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, IV (02 item); Art. 8º (01 item); Art. 9º, I, V, VI e § 1º (04 itens).	16
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Todo o Preâmbulo (10 itens); Art. 3º, I a X (10 itens).	40
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (02 itens); Art. 3º, I e VII	8
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, I (02 item); Art. 4º (01 item).	8
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores (não específicas daquele órgão público).	Art. 37, CF/88; Lei nº 8.112/90; Lei nº 12.551/2011 (03 itens).	6
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 16 (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 2º, II, III, IV (03 itens); Art. 6º, § 2º, § 3º, I a V (06 itens).	18
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 5º, § 9º, § 11 (02 itens); Art. 6º, caput, § 3º (02 itens); Art. 7º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 9º, I, II, III, IV, V, VI (06 itens).	26

Quadro 11 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 3º, X (01 item); Art. 6º, caput, §§ 1º e 3º (03 itens).	8
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 3º, § 3º, III, IV (02 itens); Art. 8º (01 item); Art. 9º, V e VI (02 itens).	10
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 5º, III, V (02 itens).	4
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º (01 item); Art. 5º, § 7º (01 item); Art. 6º, § 3º, V (01 item); Art. 10, caput, § único (02 itens); Art. 15 (01 item); Art. 16 (01 item).	18
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 17 (01 item); Art. 18 (01 item).	4
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, II, III, IV (03 itens); Art. 5º, caput (01 item); Art. 8º (01 item); Art. 14 (01 item); Art. 17, I a III, § único (04 itens); Art. 18 (01 item); Art. 19 (01 item).	24
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 2º, II, III, IV (03 itens); Art. 5º, caput (01 item); Art. 8º (01 item); Art. 14 (01 item); Art. 17, I a III, § único (04 itens); Art. 18 (01 item); Art. 19 (01 item); Preâmbulo (01 item); Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, § 3º, I a V (08 itens); Art. 8º (01 item).	20
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 6º, caput.	2
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 5º, § 11.	2
XXVI	Definição de metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 6º, § 2º (01 item); Art. 9º, IV (01 item).	4
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 5º caput, I a V, § 3º, § 4º, § 9º (14 itens).	28

Quadro 11 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 5º, II e § 3º (02 itens).	4
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 6º, § 2º (01 item); Art. 9º, IV (01 item).	4
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	Art. 5º, I, “a” e § 4º (02 itens).	4
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 12 (01 item).	2
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 9º, IV (01 item).	2
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 9º, II, III e IV (03 itens).	6
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 9º, VI (01 item); Art. 10, caput e § único (02 itens).	6
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 5º, caput e § 5º (02 itens).	4
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	Art. 11, caput, I a III (04 itens)	8
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 13 (01 item).	2
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 13 (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 13 (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 14 (01 item).	2
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 9º, VII, VIII e § 2º (03 itens).	6

Quadro 11 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(conclusão)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	Preâmbulo (01 item).	2
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 17, § único (01 item).	4
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	Art. 11, caput, I a III (04 itens); Art. 12 (01 item).	10
<i>Pontuação Total:</i>			174

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 12 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continua)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 3º, VII (01 item); Art. 4º (01 item); Art. 7º, caput, § 1º e § 2º (03 itens).	5
II	Sistema flexível de horários.	Art. 7º, caput e § 1º (02 itens).	2
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 3º, II e IX (02 itens); Art. 5º, § 2º (01 item).	3
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 5º, V (01 item).	1
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 5º, § 2º (01 item); Art. 6º, § 3º, III (01 item).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, III e VI (01 itens); Art. 5º, § 1º (01 item).	3
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	Art. 17, § único (01 item).	1
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 6º, § 3º, I (01 item).	1
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0

Quadro 12 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continuação)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	Art. 12 (01 item).	1
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 9º, III a VI (04 itens).	4
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 5º § 2º (01 item); Art. 6º, § 3º, III (01 item).	2
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 7º, § 1º (01 item).	1
XVII	Implantação controlada por órgão colegiado (comitê).	Art. 17, caput e § único (02 itens).	2
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	Art. 17, § único (01 item).	1
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 3º, IV (01 item).	1
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	Art. 5º, § 1º (01 item).	1
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 5º, § 8º (01 item); Art. 12 (01 item).	2
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 17, II (01 item); Art. 18 (01 item); Art. 21 (01 item).	3
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Preâmbulo (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	Art. 5º, § 3º.	1
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	---	0
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 5º, §§ 6º e 8º (02 itens).	2

Quadro 12 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Existiu (Portaria CNMP-PRESI nº 80, de 21 de agosto de 2017).	1
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 17, I e II (02 itens); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	4
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	---	0
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 3º, V (01 item); Art. 5º, II, “a”, “b”, “c” e § 1º (04 itens).	5
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	Art. 17, § único (01 item).	1
XXXIX	CrITÉrios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 5º, caput, I, “a” e “b”, II, “a” a “e”, III a V, §§ 1º ao 11 (22 itens); Art. 6º, §§ 1º ao 3º, I a V (07 itens); Art. 10, caput e § único (02 itens); Art. 15 (01 item); Art. 16 (01 item).	33
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 5º, IV (01 item).	1
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	Art. 6º, § 1º (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			86

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	Art. 5º, II, “d” (01 item).	1
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 5º, caput (01 item).	1

Quadro 13 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução CNMP nº 157, de 31 de janeiro de 2017

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 5º, caput (01 item).	1
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	Art. 5º, § 3º (01 item).	1
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	---	0
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 5º, I, “b” (01 item).	1
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 5º, I, “b” (01 item).	1
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	---	0
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 5º, I, “b” (01 item).	1
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	Art. 5º, I, “a” (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			<b>8</b>

Fonte: Elaboração própria.

## Minuta de Portaria IFBA de 2018.

Quadro 14 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 2º, IV e V (02 itens); Art. 3º, IV, V e VI (03 itens); Art. 17, III (01 item).	12
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Art. 2º, I (01 item).	2
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 15, V e VI (02 itens).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 2º, I (01 item); Art. 9º, II, III e VII (03 itens); Art. 12, II (01 item).	10
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Art. 2º, I (01 item); Art. 6º (01 item).	4
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Art. 3º, II e IV (02 itens).	4
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Art. 3º, I (01 item); Art. 4º (01 item); Art. 12, VII (01 item); Art. 23, I a IV (04 itens).	14
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, VII e XI (02 itens); Art. 9º, caput (01 item); Art. 13, § 2º (01 item); Art. 15, VI e VII (02 itens); Art. 16, I, II e IV (03 itens).	20
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Art. 3º, I a VI (06 itens).	12
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Art. 3º, II e IV (02 itens); Art. 23, II e III (02 itens).	8
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 2º, I (01 item); Art. 13, I a III, (03 itens).	8
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Decreto 1.590/95; Lei nº 8.112/90; IN 1/2018 IN 2/2018 (04 itens).	8
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	---	0
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 12, I, IV, V, VI, VIII (05 itens); Art. 14, caput, I a VI (07 itens).	24

Quadro 14 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 2º, IV, V e IX (03 itens); Art. 7º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 4º (01 item); Art. 8º, caput e § único (02 itens); Art. 15, I (01 item).	20
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 12, IV a VI (03 itens); Art. 16, IV (01 item); Art. 24, caput, I a V (06 itens).	20
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 15, V a VII (03 itens); Art. 16, II (01 item).	8
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 9º, II, III e VII (03 itens).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º (01 item); Art. 17, VI (01 item); Art. 18, I, II e § único (03 itens); Art. 19, I a V (05 itens);	20
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 5º, I a VI (06 itens); Art. 12, caput, I a VIII (09 itens). Art. 2º, II, X, XI e XII (04 itens);	30
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 13, § 2º (01 item); Art. 16, I a VI (06 itens); Art. 17, I a VI e § único (07 itens).	36
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 2º, VI e IX (02 itens); Art. 13, § 3º (01 item); Art. 16, I e IV (02 itens).	10
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 2º, III (01 item); Art. 10 (01 item); Art. 14, caput, I a VI e § único (08 itens).	20
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 15, X (01 item).	2
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 2º, III e IX (02 itens); Art. 5º, I (01 item); Art. 12, IV e VI (01 item); Art. 15, VII (01 item); Art. 24, caput, I a V (06 itens).	22
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 9º, caput, I a VII, § único, “a” a “e” (14 itens).	28

Quadro 14 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 9º, IV, V, VII e VIII (04 itens); Art. 12, III (01 item); Art. 20, caput (01 item); Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - I a VII (07 item).	26
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 15, X (01 item).	2
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 7º, § 1º (01 item).	2
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 7º, §§ 1º ao 3º (03 itens); Art. 12, VIII (01 item); Art. 15, III a V (03 itens).	14
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 15, VI e VII (02 itens); Art. 18, I (01 item); Art. 19, II (01 item).	8
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 13, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 20, caput (01 item).	6
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 14, VI (01 item); Art. 15, X (01 item).	4
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 15, X (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 15, X (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 13, § 3º (01 item).	2

Quadro 14 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018  
(conclusão)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 15, VIII e IX (02 itens).	4
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	---	0
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 13, § 2º (01 item); Art. 16, III (01 item); Art. 17, V (01 item).	6
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			216

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 15 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 9º, V (01 item); Art. 11 (01 item); Art. 15, I (01 item); Art. 16, IV (01 item); Art. 24, caput, I a V (06 itens).	10
II	Sistema flexível de horários.	Art. 8º, § único.	1
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 7º, § 1º (01 item).	1
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 9º, II, III e VII (03 itens).	3
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 1º (01 item); Art. 6º (01 item).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	---	0
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	Art. 28, III (01 item).	1

Quadro 15 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 2º, V (01 item); Art. 9º, caput, II e III (03 itens); Art. 11 (01 item); Art. 12, I (01 item); Art. 13, I a III, §§ 1º e 3º (05 itens).	11
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 7º, § 2º (01 item); Art. 12, VIII (01 item); Art. 15, III a VI (04 itens); Art. 16, II (01 item).	7
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	---	0
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 7º, § 4º (01 item).	1
XVII	Implantação controlada por órgão colegiado (comitê).	Art. 2º, XII (01 item); Art. 28, caput, § 1º, I a IV (05 itens).	5
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	Art. 28, III (01 item).	1
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 2º, III (01 item).	1
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 27 (01 item).	1
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 16, V (01 item); Art. 17, II (01 item); Art. 21, caput (01 item); Art. 22 (01 item); Art. 23, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º e 4º (11 itens); Art. 25 (01 item); Art. 26 (01 item); Art. 27 (01 item).	18

Quadro 15 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Art. 3º, II (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	Art. 16, I e II (02 itens).	2
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 16, I (01 item); Anexo III - Entrega de Resultados (01 item).	2
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	---	0
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Art. 2º, V (01 item); Art. 5º, I a VI (06 itens); Art. 12, caput (01 item). Art. 21, caput (01 item);	8
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 22 (01 item); Art. 23, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º e 4º (12 itens).	12
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Cria apenas uma modalidade (semipresencial) - Art. 6º (01 item).	1
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Não exige.	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 9º, § único, “b” a “d” (03 itens).	3
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 9º, caput, I a VIII, § único, “a” a “f” (15 itens); Art. 10 (01 item); Art. 12, I a VIII (08 itens); Art. 13, I e § 2º (02 itens); Art. 18, II (01 item); Art. 19, I a V (05 itens); Art. 20, caput e § 3º (02 itens).	34
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	---	0

Quadro 15 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			127

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 16 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	Anexo IV - Plano de Trabalho (01 item)	1
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - VI (01 item)	1
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 14, caput e V (02 itens); Art. 17, I (01 item); Art. 20, caput e § 3º (02 itens).	5
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 9º, V e VIII (01 item); Art. 14, caput e V (02 itens); Art. 17, I (01 item); Art. 20, caput e § 3º (02 itens); Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - VII (01 item).	7
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - IV e V (02 itens)	2
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - I (01 item)	1
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - III (01 item)	1
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 9º, IV (01 item).	1
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0

Quadro 16 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria IFBA de 2018

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 9º, IV (01 item).	1
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 9º, IV (01 item). Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - II (01 item)	2
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 9º, VII (01 item).	1
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 9º, IV (01 item).	1
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			24

Fonte: Elaboração própria.

Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018.

Quadro 17 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(continua)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 3º, IV e V (02 itens).	4
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, I (01 item).	6
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 9º, II, III e IV (03 itens).	6
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Preâmbulo (02 itens); Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, I (01 item).	8
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 2º, I (01 item); Art. 12, caput e § 1º (02 itens).	8

Quadro 17 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Preâmbulo (01 item).	2
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (03 itens); Art. 4º (01 item); Art. 9º, IX 9 (01 item). Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, IV (01 item);	10
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 5º, §§ 3º e 4º (02 itens); Art. 6º, §§ 1º e 3º (02 itens); Art. 8º, caput (01 item); Art. 9º, I, V, VI e IX (04 itens); Art. 10 (01 item).	24
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Todo o Preâmbulo (08 itens); Art. 3º caput, I a VI (07 itens).	30
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (03 itens); Art. 3º, I (01 item).	8
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, I (01 item).	4
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores (não específicas daquele órgão público).	Art. 37, CF/88; Dec. 91.800/85; Lei 8.112/90; Lei 12.551/2011 (04 itens)	8
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 7º, § 4º (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 6º, caput, § 2º, I a IV (05 itens); Art. 8º, § 1º (01 item); Art. 9º, I a IX (09 itens); Art. 11 (01 item).	32
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 5º, § 5º (01 item); Art. 6º, § 2º, II e III (02 itens); Art. 7º, caput, §§ 1º ao 4º (05 itens); Art. 10 (01 item).	18
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 6º, § 2º, II e IV (02 itens); Art. 8º (01 item).	8
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 8º, caput (01 item); Art. 9º, III a VI (04 itens).	10
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 5º, IV (01 item); Art. 12, caput e § 1º (02 itens).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º (01 item); Art. 14 (01 item).	4

Quadro 17 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
ID	Quesito:	Dispositivos:	Pontuação (1,0 pt):
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 18 (11 itens).	22
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, II a IV (03 itens); Art. 5º, caput (01 item); Art. 6º, § 3º (01 item); Art. 8º, caput e § 1º (02 itens); Art. 10 (01 item); Art. 13 (01 item); Art. 15 (01 item); Art. 16, §§ 1º e 2º (01 itens); Art. 17 (01 item); Art. 19 (01 item).	26
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 6º, caput, § 2º, I, II e IV (04 itens); Art. 8º, caput e § 1º (02 itens).	14
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 5º, § 3º (01 item); Art. 6º, caput, § 1º, § 2º, I a IV e § 3º (07 itens).	16
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 5º, § 9º (01 item); Art. 11 (01 item).	4
XXVI	Definição de metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 8º, caput (01 item).	2
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 5º, caput, I a V, §§ 1º ao 4º e § 8º (11 itens).	22
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 5º, § 2º (01 item).	2
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	Art. 5º, I, "a" (01 item).	2
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	---	0
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 5º, § 1º (01 item); Art. 6º, § 2º, III (01 item); Art. 7º, §§ 1º ao 3º (03 itens).	10
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	Art. 6º, § 2º, III (01 item).	2
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0

Quadro 17 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(conclusão)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 5º § 6º (01 item); Art. 9º, II, “a” a “c”, III e IV, VI (03 itens).	8
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 7º, § 4º (01 item); Art. 9º, V (01 item); Art. 10 (01 item).	6
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 5º, § 3º (01 item); Art. 6º, § 3º (01 item).	4
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 5º, I, “b” (01 item); Art. 11 (01 item).	4
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 11 (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 11 (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 13 (01 item).	2
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 9º, VII e VIII (02 itens).	4
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	Preâmbulo (01 item).	2
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 15 (01 item).	2
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			179

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 18 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU n° 45, de 07 de dezembro de 2016

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 6º, § 2º, II (01 item); Art. 9º, I (01 item).	3
II	Sistema flexível de horários.	Art. 7º, caput e §§ 1º ao 4º (05 itens).	5
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	Art. 3º, II (01 item).	1
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 5º, § 1º (01 item).	1
VI	Existência de unidades/escritórios “satélite”.	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 4º (01 item); Art. 5º, IV (01 item).	2
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 2º, I (01 item).	1
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Art. 5º, § 1º (01 item).	1
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 5º, § 2º (01 item).	1
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	Art. 8º, § 1º (01 item).	1
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 9º, III e IV (02 itens).	2
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 5º, § 1º (01 item).	1
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 7º, §§ 1º ao 3º (03 itens).	3
XVII	Implantação controlada por órgão colegiado (comitê).	Art. 16, § 2º (01 item); Art. 17 (01 item).	2
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 3º, III (01 item).	1

Quadro 18 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(continuação)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	Art. 5º, § 1º (01 item).	1
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	Art. 5º, I, “b” (01 item).	1
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	---	0
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 8º caput, § 1º (02 itens); Art. 15 (01 item); Art. 17 (01 item).	4
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Preâmbulo (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	Art. 5º, § 2º (01 item).	1
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 6º, § 2º, IV (01 item); Art. 7º, § 4º (01 item); Art. 8º, caput (01 item).	3
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 5º, § 7º (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	---	0
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 15 (01 item); Art. 16, § 1º (01 item);	2
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	---	0
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Não exige.	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 5º, II, “a”, “b”, “c” e § 1º (04 itens).	4
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0

Quadro 18 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria CGU/AGU nº 45, de 07 de dezembro de 2016

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 5º, I, “a” e “b”, II, “a” a “c”, III a V, § 1º ao 9º (15 itens); Art. 6º, caput, §§ 1º ao 4º (05 itens); Art. 8º, § 1º (01 item); Art. 10 (01 item); Art. 12, caput e § 1º (02 itens); Art. 14 (01 item); Art. 17 (01 item).	26
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 5º, III (01 item).	1
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	Art. 5º, § 4º (01 item); Art. 6º, § 1º (01 item).	2
<i>Pontuação Total:</i>			72

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 19 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	---	0
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 5º, caput e § 3º (02 itens); Art. 14 (01 item).	3
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 5º, caput, §§ 3º e 4º (03 itens); Art. 6º, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 9º, I (01 item); Art. 14 (01 item).	7
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0

Quadro 19 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria IFSP nº 4.011, de 12 de dezembro de 2018

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	---	0
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	---	0
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	---	0
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	---	0
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	---	0
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	Art. 5º, I, "a" (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			11

Fonte: Elaboração própria.

*Minuta de Portaria IFTO de 2018.*

Quadro 20 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018  
(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Preâmbulo (01 item); Art. 2º, VIII (01 item); Art. 18, III (01 item).	6
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Art. 8º, I e II (02 itens).	4
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 16, V (01 item).	2
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 3º, I e II (02 itens).	4

Quadro 20 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Art. 8º, I e II (02 itens).	4
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Art. 8º, I e II (02 itens).	4
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (01 item); Art. 4º, caput (01 item); Art. 7º, IV (01 item).	8
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 2º, III e X (02 itens); Art. 5º (01 item); Art. 16, I, VII, VIII, XII e § único (05 itens); Art. 17, I, II, III e VIII (04 itens).	24
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Todo o Preâmbulo (11 itens)	22
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (02 itens).	4
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 8º, I e II (02 itens).	4
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores (não específicas daquele órgão público).	Art. 37, CF/88; Dec. 1.590/95; Lei nº 8.112/90; IN 1/2018 (04 itens).	8
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 16, § único (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 2º, X e XIV (02 itens); Art. 12, caput (01 item); Art. 14, caput, V e VII (02 itens); Art. 16, I a XII (12 itens).	34
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 2º, XIII (01 item); Art. 8º, I, II, § 1º, § 2º (04 itens); Art. 14, II (01 item); Art. 16, VI e § único (02 itens); Art. 17, IX (01 item).	18
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 2º, VII, XI (02 itens); Art. 7º, caput, I a IV, §§ 1º ao 3º (08 itens); Art. 14, IV e VI (02 itens); Art. 22, I (01 item).	26
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 16, VII, VIII, XI e XII (04 itens).	8
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, I e II (02 itens); Art. 8º, II (01 item).	8

Quadro 20 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º, caput (01 item); Art. 11, caput (01 item); Art. 12, § único (01 item); Art. 15, § único (01 item); Art. 17, VIII (01 item); Art. 18, VI e XI (02 itens); Art. 24 (01 item); Art. 25 (01 item); Art. 28, § 3º (01 item); Art. 29 (01 item).	22
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 6º, caput, I a VI (07 itens); Art. 28, caput, §§ 1º ao 3º (04 itens); Art. 29 (01 item); Art. 30 (01 item).	26
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, I a VI, XII, XV e XVI (09 itens); Art. 7º, caput e § 1º (02 itens); Art. 11, § único (01 item); Art. 15, caput e § único (02 itens); Art. 17, caput, I a IX (10 itens); Art. 18, caput, I a XI (12 itens); Art. 19, caput, I a III (04 itens); Art. 20, caput, I a IV (05 itens); Art. 21, caput, I a V (06 itens); Art. 22, caput, I a IV (05 itens).	112
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 7º, caput, I a IV (05 itens); Art. 17, II, III, V (04 itens).	18
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 2º, VII e XI (02 itens); Art. 4º, § único (02 item); Art. 14, caput, I a VII, § único (09 itens); Art. 16, II (01 item).	28
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 14, VII (01 item).	2
XXVI	Definição de metas e indicadores de avaliação de produtividade.	---	0
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 3º, caput, § único, I e II (03 itens); Art. 8º, II (01 item); Art. 10 (01 item); Art. 13, caput, § 1º, § 2º, I a VI, § 3º (10 itens); Art. 23, I a VII (07 itens).	44

Quadro 20 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 7º, II (01 item); Art. 10 (01 item); Art. 15, § único (01 item); Art. 21, II (01 item).	8
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	---	0
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 3º, III (01 item); Art. 16, VI (01 item).	4
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 14, III (01 item); Art. 16, III, IV, V (03 itens); Art. 17, II (01 item); Art. 27 (01 item).	12
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 16, VIII e § único (02 itens); Art. 25, II (01 item).	6
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 11, “b” e “c” (02 itens); Art. 18, VIII (01 item).	6
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 14, VII (01 item).	2
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 14, VII (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 14, VII (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 16, IX (01 item).	1
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 16, IX e X (02 itens).	4

Quadro 20 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018  
(conclusão)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	---	0
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 2º, I (01 item); Art. 7º, § 1º (01 item); Art. 11, “a” (01 item); Art. 15, caput (01 item); Art. 18, V (01 item); Art. 20, IV (01 item); Art. 21, caput, I a V (06 itens).	24
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			258

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 21 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 2º, VIII e IX (02 itens); Art. 3º, caput (01 item); Art. 7º, III (01 item); Art. 18, III e IV (02 itens); Art. 23, II (01 item).	7
II	Sistema flexível de horários.	Art. 2º, VIII e IX (02 itens); Art. 16, § único (01 item).	3
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 3º, III (01 item).	1
VI	Existência de unidades/escritórios “satélite”.	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 3º, II (01 item).	1
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 8º, I (01 item); Art. 14, II (01 item).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Preâmbulo (02 itens); Art. 3º, III (01 item).	3

Quadro 21 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 2º, VII a IX (03 itens); Art. 3º, caput, I e II (03 itens); Art. 7º, I (01 item).	7
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 16, IV a VI (03 itens); Art. 17, II (01 item).	4
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 3º, III (01 item).	1
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	---	0
XVII	Implantação controlada por órgão colegiado (comitê).	Art. 2º, V e VI (02 itens); Art. 15, caput (01 item); Art. 17, VI (01 item); Art. 18, X (01 item).	5
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	---	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	---	0
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 2º, XIV a XVI (03 itens); Art. 17, III a VI (03 itens); Art. 19, I e II (02 itens); Art. 20, II (01 item); Art. 21, V (01 item); Art. 22, IV (01 item); Art. 28, § 1º (01 item).	12
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Preâmbulo (01 item).	1

Quadro 21 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 7º, IV (01 item); Art. 16, XI (01 item); Art. 26 (01 item).	3
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 18, I (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Preâmbulo (01 item); Art. 1º (01 item); Art. 7º, caput (01 item). Art. 2º, XVI (02 item);	3
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 6º, II, III e VI (03 itens); Art. 18, II e VII (02 itens); Art. 20, I (01 item).	8
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 8º, I e II (02 itens).	2
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Não exige.	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 13, § 2º, II a IV (03 itens).	3
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 7º, caput, I a IV e § 1º (06 itens); Art. 8º, § 2º (01 item); Art. 10 (01 item); Art. 11, caput e alínea "a" (02 itens); Art. 12, § único (01 item); Art. 13, caput, §§ 1º e 2º, I a VI, § 3º (09 itens); Art. 19, I a III (03 itens); Art. 20, I a IV (04 itens); Art. 21, I a V (05 itens); Art. 23, I a VII (07 itens); Art. 24, II (01 item); Art. 25, I a VI (06 itens).	46
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 13, § 3º (01 item).	1

Quadro 21 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			100

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 22 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	Art. 23, V (01 item).	1
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 11, caput (01 item); Art. 12, § único (01 item); Art. 14, caput e VII (02 itens); Art. 24, II (02 itens).	6
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 12 (01 item); Art. 14, IV (01 item); Art. 16, I (01 item); Art. 23, V (01 item); Art. 24, II (01 item).	5
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 13, § 2º, VI (01 item); Art. 23, I (01 item).	2
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0

Quadro 22 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria IFTO de 2018

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 13, § 2º, VI (01 item); Art. 23, I (01 item).	2
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 13, § 2º, VI (01 item); Art. 23, I (01 item).	2
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 17, I (01 item).	1
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 13, § 2º, VI (01 item); Art. 23, I (01 item).	2
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			21

Fonte: Elaboração própria.

*Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018.*

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continua)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 1º (01 item); Art. 2º, V, IX e X (03 itens); Art. 3º, caput (01 item); Art. 4º, caput e § único (02 itens).	14
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Art. 2º, V a VII (03 itens); Art. 17, VII (01 item); Art. 30, caput (01 item).	10
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 29, V e VII (02 itens).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 2º, V a VII (03 itens); Art. 3º, II (01 item).	4
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Art. 2º, VI e VII (02 itens).	4

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Art. 2º, VI e VII (02 itens).	4
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Art. 4º (01 item); Art. 8º, IX (01 item); Art. 9º, § 1º (01 item); Art. 15, caput (01 item); Art. 19, III e IV (01 item); Art. 20 e § único (02 itens); Art. 21, § único (01 item); Art. 25, caput (01 item).	18
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, III e XII (02 itens); Art. 5º (01 item); Art. 18, caput (01 item); Art. 29, I, VII e VIII (03 itens).	16
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, I a XIV (14 itens); Art. 3º, caput, I a III (04 itens).	38
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Art. 9º, § 1º (01 item).	2
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 2º, V a VII (03 itens); Art. 3º, caput, § único e I (03 itens).	12
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Dec. 1.590/95; Lei nº 8.112/90 (02 itens).	4
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	---	0
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 3º, III (01 item); Art. 4º, caput (01 item); Art. 9º, § 2º (01 item); Art. 17, caput, I a VII (08 itens); Art. 25, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 29, I a X (10 itens); Art. 30, caput (01 item).	48
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, V a XII (07 itens); Art. 3º, caput (01 item); Art. 5º (01 item); Art. 7º, caput (01 item); Art. 34, § 3º (01 item).	24

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 2º, VIII, XI e XIII (03 itens); Art. 7º, caput, I a IV e § único (06 itens); Art. 8º, VI e VIII (02 itens); Art. 11 (01 item); Art. 13, V (01 item); Art. 19, II (01 item); Art. 29, I e VIII (02 itens); Art. 33, III (01 item).	34
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão (telessubordinação).	Art. 7º, III (01 item); Art. 29, III a VIII (06 itens); Art. 33, I a III (03 itens).	20
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público.	Art. 3º, I e II (02 itens); Art. 26, IV (01 item).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º, caput (01 item); Art. 15, § único (01 item); Art. 16, caput e § 1º (02 itens); Art. 17, caput (01 item); Art. 25, caput e § 2º (02 itens); Art. 27, I e II e § único (03 itens); Art. 28, I a VI (06 itens); Art. 34, § 3º (01 item).	34
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Preâmbulo (01 item); Art. 3º, caput, § único, I a III (04 itens); Art. 4º, § único (01 item); Art. 6º, I a VI (06 itens); Art. 7º, caput, I a IV e § único (06 itens); Art. 8º, caput, I a IX, §§ 1º ao 3º (13 itens); Art. 11 (01 item); Art. 12, caput (01 item); Art. 14 (01 item); Art. 19, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º e 4º (11 itens); Art. 34, caput, § 1º, “a” a “c”, §§ 2º e 3º (06 itens);	102

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, I a IV e XIV (05 itens); Art. 6º, II (01 item); Art. 7º, caput, I a IV (05 itens); Art. 8º, caput, I a IX, §§ 1º ao 3º (13 itens); Art. 12, caput, I a V (06 itens); Art. 14 (01 item); Art. 15, caput e § único (02 itens); Art. 16, caput e § 1º (02 itens); Art. 18, caput e § único (02 itens); Art. 19, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III (10 itens); Art. 21, § único (01 item); Art. 22, caput (01 item); Art. 24 (01 item); Art. 25, caput (01 item); Art. 28, I a VI (06 itens); Art. 31 (01 item); Art. 32, I a VI (06 itens); Art. 33, I a V (05 itens); Art. 34, § 1º, I, “a”, “b”, “c” e II (04 itens).	146
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 2º, VIII (01 item); Art. 4º, § único (01 item); Art. 6º, I (01 item); Art. 8º, I, VI e VII (03 itens); Art. 17, IV e VI (02 itens).	16
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	Art. 30, § 1º (01 item).	02
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 2º, VIII (01 item); Art. 4º, § único (01 item); Art. 6º, I (01 item); Art. 17, caput, I a VII e § único (09 itens); Art. 28, II (01 item); Art. 29, II (01 item);	28
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 30, caput e § 2º (02 itens).	4
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 7º, caput, II, III e § único (04 itens); Art. 8º, VI e VIII (02 itens); Art. 13, V (01 item); Art. 17, IV (01 item).	16
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 16, caput, § 1º, § 2º, I a VI, § 3º (09 itens); Art. 18, § único (01 item).	20
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 10, caput, I a VII (08 itens).	18
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 13, V (01 item).	2
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 30, caput e § 2º (02 itens).	4
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 3º, § único, III (01 item); Art. 29, VI (01 item).	4
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	Art. 29, VI (01 item).	2
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 29, III a VIII (06 itens).	12
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 28, II (01 item); Art. 29, VII e VIII (02 itens).	6
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 2º, VIII (01 item); Art. 18, § único (01 item).	4
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 17, VII (01 item); Art. 30, caput e § 2º (02 itens).	6
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 17, VII (01 item); Art. 30, caput e § 2º (02 itens).	6
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 17, VII (01 item); Art. 30, caput e § 2º (02 itens).	6
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 29, IX (01 item).	2

Quadro 23 - Pontos cruciais que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(conclusão)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 29, IX e X (02 itens).	4
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	Art. 30, § 1º (01 item).	2
XLVI	Sistema de Processos Online.	---	0
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 2º, I (01 item); Art. 7º, I (01 item); Art. 8º, § 1º (01 item); Art. 18, caput (01 item); Art. 19, §§ 1º e 3º (02 itens); Art. 21, caput (01 item); Art. 32, V (01 item).	16
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			363

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 2º, VIII a X, XIII (04 itens); Art. 6º, I (01 item); Art. 7º, caput e § único (02 itens); Art. 8º, VI (01 item).	8
II	Sistema flexível de horários.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, V a VII, IX e X (05 itens).	6
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 3º, III (01 item); Art. 33, II (01 item).	2
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 3º, § único, I, II (02 itens); Art. 26, IV (01 item).	3
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 2º, V a VII (03 itens).	3

Quadro 24 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Art. 3º, III (01 item); Art. 29, VI (01 item).	2
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 2º, IX e X (02 itens); Art. 3º, caput, § único, I (02 itens); Art. 8º, I (01 item); Art. 12, caput (01 item); Art. 22 (01 item).	7
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 29, IV a VI (03 itens); Art. 33, II (01 item).	4
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 3º, § único, III (01 item).	1
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	---	0
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	---	0
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	Art. 9º, § 1º (01 item).	1
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	---	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	Art. 3º, § único, III (01 item); Art. 29, VI (01 item).	2
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	Art. 30, § 2º (01 item).	1
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 24 (01 item).	1

Quadro 24 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 2º, XI (01 item); Art. 19, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º e 4º (11 itens); Art. 21, caput e § único (02 itens); Art. 24 (01 item); Art. 31 (01 item); Art. 34, § 1º, I, “b” (01 item).	17
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Art. 9º, § 1º (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	Art. 8º, VIII (01 item).	1
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 7º, caput, I a IV (05 itens); Art. 8º, VI a VIII (03 itens); Art. 10, II (01 item); Art. 18, caput (01 item); Art. 19, I, II e § 1º (03 itens); Art. 33, I, III e V (03 itens).	16
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 32, I (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Art. 34, caput, § 1º, I, “a” a c”, II, §§ 2º e 3º (08 itens).	8
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 6º, IV (01 item); Art. 19, caput, I a IV, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º e 4º (11 itens); Art. 31 (01 item).	13
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 2º, V a VII (03 itens).	3
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Art. 13, V (01 item).	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 16, I a IV (04 itens).	4
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0

Quadro 24 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades em relação aos trabalhadores.	Art. 3º, caput, § único, I a III (04 itens); Art. 8º, § 1º (01 item); Art. 10, I a VII (07 itens); Art. 16, § 1º, § 2º, I a VI (07 itens); Art. 26, I a V (05 itens); Art. 28, I a VI (06 itens).	30
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 16, § 3º (01 item).	1
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			138

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 25 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	Art. 8º, IV (01 item).	1
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 10, I (01 item).	2
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 10, VII (01 item).	2
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 4º, caput e § único (02 itens); Art. 8º, IV (01 item); Art. 16, caput (01 item); Art. 17, caput, I a VI (08 itens); Art. 27, II (01 item).	13
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 4º, § único (01 item); Art. 8º, IV (01 item); Art. 17, caput, I a VI (08 itens); Art. 10, II e VII (02 itens).	12
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	Art. 8º, IV (01 item).	1
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	Art. 8º, IV (01 item).	1
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 10, I, II, IV e V (04 itens).	5
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	Art. 8º, IV (01 item); Art 10, I, II, IV e VII (04 itens).	5
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	Art. 8º, IV (01 item); Art 10, III (01 item).	2

Quadro 25 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Instrução Normativa MPOG nº 1, de 31 de agosto de 2018

(conclusão)

<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XI	Flexibilidade e criatividade.	Art. 8º, IV (01 item); Art 10, V (01 item).	2
XII	Capacidade de suportar a solidão.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XV	Bom ambiente familiar.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 26, I, II e V (03 itens).	4
XIX	Ser perseverante.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 26, I, II e V (03 itens).	4
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 8º, IV (01 item); Art. 10, I a VII (7 itens); Art. 26, II e V (02 itens).	10
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 26, I, II e V (03 itens).	3
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	Art. 8º, IV (01 item).	1
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	Art. 8º, IV (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			76

Fonte: Elaboração própria.

Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017.

Quadro 26 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Preâmbulo (01 item); Art. 1º, caput (01 item); Art. 23, V (01 item).	6

Quadro 26 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Art. 1º, § 1º (01 item).	2
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 25, VI (01 item).	2
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 2º, § 3º (01 item); Art. 16, II e III (02 itens).	6
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Art. 15, § 3º (01 item); Art. 28, II (01 item).	2
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Art. 1º (01 item).	2
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Art. 3º, caput e § 1º (01 item); Art. 15, III (01 item).	4
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º, § 1º (01 item); Art. 24, I, II, IV e VIII (04 itens); Art. 25, I, II, VIII e XII (04 itens); Art. 26, II e VI (02 itens).	22
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Art. 1º, caput e § 1º (02 itens).	4
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Art. 2º, caput e § 1º (02 itens).	4
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º, caput e § 1º (02 itens); Art. 2º, caput, §§ 2º e 3º (03 itens); Art. 6º, caput e § único (02 itens).	14
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Dec. 1.590/95; Lei nº 8.112/90 (02 itens).	4
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 19, § 4º (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 8º, I, IV a VII, X (05 itens); Art. 15, I a V, §§ 1º e 2º (07 itens); Art. 25, I a XIII, § 1º, § 2º, § 3º, I a V (20 itens).	64
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º, caput (01 item); Art. 14, caput, I a X, §§ 3º a 8º (17 itens); Art. 15, § 2º (01 item).	40

Quadro 26 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 2º, caput e § 1º (02 itens); Art. 7º, I e II (02 itens); Art. 8º, caput, IV, V, VI, VII e X (06 itens); Art. 9º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 12, caput (01 item); Art. 13, I a III e § único (04 itens); Art. 14, I a X, §§ 3º ao 8º (16 itens); Art. 23, II (01 item).	70
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 24, III (01 item); Art. 25, V e VIII (02 itens); Art. 26, III (01 item).	8
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 2º, § 3º (01 item); Art. 16, II e III (02 itens).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 3º, caput e § único (02 itens); Art. 15, caput (01 item); Art. 19, I a IV, “a” a “f”, V, §§ 1º ao 4º (15 itens); Art. 24, VIII (01 item).	38
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 2º, § 2º (01 item); Art. 6º, caput (01 item); Art. 7º, I e II (02 itens); Art. 8º, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 9º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 10, caput e § único (02 itens); Art. 11 (01 item).	24
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 5º, § 1º (01 item); Art. 8º, §§ 1º e 3º (02 itens); Art. 9º, caput (01 item); Art. 18, § 2º (01 item); Art. 21, I e II (02 itens); Art. 22, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 23, I a IX (09 itens); Art. 24, I a VIII, §§ 1º e 2º (10 itens); Art. 26, I a VII e § único (08 itens); Art. 27, I a IV e § único (05 itens); Art. 28, I e II (02 itens); Art. 29, I e II (02 itens); Art. 32, caput e § único (02 itens).	78
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 8º, I, II e IV (03 itens); Art. 26, VI (01 item).	8
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	Art. 28, I (01 item).	02

Quadro 26 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
ID	Quesito:	Dispositivos:	Pontuação (1,0 pt):
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 7º, I (01 item); Art. 8º, caput, I a X, §§ 1º ao 3º (15 itens); Art. 15, caput, I a V (06 itens).	48
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 15, § 3º (01 item); Art. 25, XI (01 item).	4
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 2º, § 1º (01 item); Art. 7º, II (01 item); Art. 8º, VI e § 2º (02 itens); Art. 9º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 12, caput e § 1º (02 itens); Art. 13, caput, I a III e § único (05 itens).	28
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 16, I a VIII, § único (09 itens); Art. 17, I a V, §§ 1º e 2º (07 itens); Art. 18, caput e § 1º (02 itens); Art. 18-A, caput, I, II e § 1º (04 itens).	44
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 16, I a VIII (08 itens).	16
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 2º, § 1º (01 item).	2
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	---	0
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 12, § 1º (01 item).	2
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 1º, § 2º (01 item); Art. 25, IV, VI, § 3º, II (03 itens); Art. 26, VII (01 item).	10
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 25, VIII e XII (02 itens).	4
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 24, I (01 item).	2
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0

Quadro 26 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(conclusão)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 15, § 3º (01 item).	2
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 15, IV (01 item); Art. 25, XI (01 item).	4
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 15, IV e § 3º (02 itens); Art. 25, XI (01 item).	6
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 5º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 28, II (01 item).	8
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 5º, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 25, IX e X (02 itens); Art. 28, II (01 item).	12
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	Art. 25, IX e § 1º (02 itens); Art. 28, I (01 item).	6
XLVI	Sistema de Processos Online.	Art. 5º, caput (01 item); Art. 25, VII (01 item); Art. 26, III (01 item); Art. 28, II (01 item); Art. 30, caput (01 item). Art. 8º, § 2º (01 item); Art. 10, caput (01 item); Art. 22, § 2º (01 item); Art. 23, IX (01 item);	10
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 24, I a VIII, §§ 1º e 2º (10 itens); Art. 26, V (01 item); Art. 27, I a IV e § único (05 itens); Art. 32 (01 item).	42
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	Art. 1º, § 2º (01 item); Art. 14, I e § 8º (02 itens).	6
<i>Pontuação Total:</i>			335

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 27 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 2º, caput e § 1º (02 itens); Art. 15, II (01 item).	3
II	Sistema flexível de horários.	Art. 12, § 1º (01 item).	1
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 1º, § 2º (01 item); Art. 26, VII (01 item).	2
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	Art. 4º, § único (01 item).	1
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 2º, § 3º (01 item).	1
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	---	0
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	---	0
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 2º, § 2º (01 item); Art. 23, I (01 item); Art. 30 (01 item).	3
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 25, I, IV, VI e VIII (04 itens); Art. 26, II (01 item).	5
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 1º, § 2º (01 item); Art. 14, I, II e V (03 itens).	4
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	---	0
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	---	0
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	Art. 4º, § único (01 item).	1

Quadro 27 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	---	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	Art. 15 § 3º (01 item).	1
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	---	0
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 2º, § 2º (01 item); Art. 9º, caput (01 item); Art. 21, caput, § 1º, I, II e § 2º (04 itens); Art. 23, VIII e IX (02 itens); Art. 24, VII (01 item); Art. 26, V (01 item); Art. 27, III (01 item).	11
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	---	0
XXVI	Administração por meio de projetos.	Art. 18, caput (01 item); Art. 18-A, caput, I, II, § 1º, § 2º, I, II e § 3º (07 itens).	8
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	Art. 2º, § 2º (01 item); Art. 6º, caput e § único (02 item).	3
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 8º, IV, V, VI e X (04 itens).	4
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	---	0
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Experiência-piloto implantada pela Portaria RFB nº 947/2012: Art. 17, § 1º (01 item). Art. 2º, § 2º (01 item);	1
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 21, caput, § 1º, I, II, § 2º (04 itens); Art. 22, caput e § 2º (02 itens); Art. 23, VII (01 item).	8
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	---	0
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0

Quadro 27 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 17, I (01 item).	1
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 3º, caput (01 item); Art. 6º, caput (01 item); Art. 8º, I a X (10 itens); Art. 16, I a VIII (08 itens); Art. 17, I a V e § 1º (06 itens); Art. 19, I a IV, “a” a “f”, V, §§ 3º e 4º (13 itens); Art. 20 (01 item).	39
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	---	0
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			97

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 28 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	---	0
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 3º, caput (01 item); Art. 15, caput (01 item); Art. 19, V (01 item);	3
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 2º, caput e § 1º (02 itens); Art. 3º, caput (01 item); Art. 15, I e II (02 itens); Art. 16, V e VII (02 itens).	7
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0

Quadro 28 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 16, I (01 item).	1
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 16, I, IV, V e VII (04 itens).	4
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 16, I, IV e V (03 itens).	3
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 16, V e VII (02 itens); Art. 24, II (01 item).	3
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 16, I, IV, V e VII (04 itens).	4
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			25

Fonte: Elaboração própria.

*Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018*

Quadro 29 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continua)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Art. 3º, II (01 item).	2

Quadro 29 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 1º, caput (01 item).	4
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 18, IV, V (02 itens).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Preâmbulo (01 item); Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º (01 item).	6
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 2º (01 item).	4
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Preâmbulo (01 item); Art. 11, IV (01 item); Art. 24, caput (01 item).	6
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (01 item).	2
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º, caput (01 item); Art. 8º, I, V, VI e § 1º (04 itens); Art. 10 (01 item); Art. 18, I, V, VI e § 1º (04 itens).	20
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Preâmbulo (04 itens); Art. 3º, I a VI (06 itens).	20
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Art. 3º, I a III (03 itens).	6
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º, caput (01 item); Art. 2º (01 item).	4
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Lei nº 8.112/90; Lei nº 12.551/2011 (02 itens).	4
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 15, § 2º (01 item); Art. 19, III (01 item).	4
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 16, I a IV (04 itens); Art. 18, I a IX, §§ 1º ao 3º (12 itens).	34
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Preâmbulo (01 item); Art. 21 (01 item).	4
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 8º, I (01 item); Art. 9º, III (01 item); Art. 15, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 16, I a IV (04 itens).	18
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 16, III (01 item); Art. 18, IV a VII (04 itens).	10

Quadro 29 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 4º, II e § 2º (02 itens); Art. 5º, V (01 item).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 10 (01 item); Art. 19, I a IV (04 itens); Art. 20, caput, I, II e § único (04 itens).	18
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 4º, I a III, §§ 1º ao 3º (05 itens).	10
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 7º (01 item); Art. 8º, I a V (05 itens); Art. 9º, I a VII, §§ 1º e 2º (09 itens); Art. 10 (01 item); Art. 11, I a V e § único (06 itens); Art. 12 (01 item); Art. 13 (01 item).	50
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 8º, II (01 item); Art. 16, III (01 item); Art. 18, IV (01 item).	6
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	Art. 24, § único (01 item).	2
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 14, caput, I a III (04 itens); Art. 15, caput, §§ 1º e 2º (03 itens); Art. 16, I a IV (04 itens).	22
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 18, III (01 item).	2
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 17, caput, I a V, §§ 1º e 2º (08 itens).	16
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i> Art. 1º, § único (01 item); Art. 9º, I a VII, § 1º, I a IV e § 2º (12 itens).	26
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 5º, I a V e § único (06 itens); Art. 6º, I a IV (04 itens); Art. 9º, I (01 item).	22
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 4º, III (01 item); Art. 6º, I a IV (04 itens).	10
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 17, § 1º (01 item); Art. 21 (01 item); Art. 22 (01 item).	6
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	Art. 6º, II (01 item); Art. 11, III (01 item).	4

Quadro 29 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 6º, II (01 item); Art. 9º, § 1º, III (01 item); Art. 18, III (01 item).	6
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	---	0
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 18, II e IV (02 itens).	4
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 18, V, VI e § 3º (03 itens).	6
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 15, § 2º (01 item).	2
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 14, I (01 item); Art. 18, III (01 item).	4
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 14, I (01 item); Art. 18, III (01 item).	4
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 14, I (01 item); Art. 18, III (01 item).	4
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 11, IV (01 item); Art. 24 (01 item).	2
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 18, VIII, IX e § 2º (03 itens).	6
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	Art. 24, § único (01 item).	2
XLVI	Sistema de Processos Online.	Preâmbulo (01 item).	2
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 9º, § 1º, II (01 item); Art. 11, I (01 item); Art. 25 (01 item).	6

Quadro 29 - Pontos cruciais que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(conclusão)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			200

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 30 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continua)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 3º, II (01 item); Art. 4º, I (01 item).	2
II	Sistema flexível de horários.	Art. 21 (01 item); Art. 22 (01 item).	2
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	---	0
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 4º, II (01 item).	2
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 2º (01 item).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	---	0
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 4º, II (01 item); Art. 11, II (01 item).	2
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 18, II e V (02 itens).	2

Quadro 30 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continuação)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 8º, II (01 item); Art. 16, III (01 item).	2
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 21 (01 item).	1
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	Art. 7º (01 item); Art. 9º, I a VII, § 1º, I a IV e § 2º (12 itens); Art. 20, § único (01 item).	14
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	---	0
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 3º, III (01 item).	1
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 23 (01 item).	1
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 8º, IV e V (02 itens); Art. 9º, V e VII (02 itens).	4
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	Art. 3º, III (01 item).	1
XXVI	Administração por meio de projetos.	Art. 16, I (01 item).	1
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 18, VI (01 item).	1
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 23 (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Preâmbulo (01 item).	1
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 8º, V (01 item); Art. 9º, VI (01 item).	2
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 2º (01 item).	1

Quadro 30 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 5º, I a III (03 itens).	3
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 4º, I (01 item); Art. 5º, I a V e § único (06 itens); Art. 6º, I a IV (04 itens); Art. 9º, I a VII (07 itens); Art. 11, § único (01 item); Art. 15, caput e § 2º (02 itens); Art. 16, I a IV (04 itens); Art. 19, I a IV (04 itens).	29
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	Art. 5º, § único (01 item).	1
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	Art. 15, § 2º (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			77

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 31 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	Art. 4º, III (01 item).	1
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	Art. 4º, III (01 item).	1
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 10 (01 item); Art. 14, caput, I a III (04 itens); Art. 19, I (01 item).	6
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 10 (01 item); Art. 14, caput, I a III (04 itens); Art. 19, I (01 item).	6
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0

Quadro 31 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Resolução STF nº 621, de 29 de outubro de 2018

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	---	0
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 6º, I, III e IV (03 itens).	3
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 6º, I, III e IV (03 itens).	3
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	Art. 4º, III (01 item); Art. 11, III (01 item); Art. 13 (01 item).	3
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 6º, I, III e IV (03 itens).	3
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	Art. 6º, II (01 item); Art. 11, III (01 item).	2
<i>Pontuação Total:</i>			28

Fonte: Elaboração própria.

Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019.

Quadro 32 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Preâmbulo (01 item); Art. 5º, I (01 item).	4
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 4º, caput e § 2º (02 itens); 6º (01 item).	8
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 15, III e VII (02 itens).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Preâmbulo (01 item); Art. 8º, II (01 item).	4
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 4º, caput (01 item).	4
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	Art. 13, § 1º (01 item); Art. 15, VI e VII (02 itens).	6
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 5º, IV (01 item); Art. 11, I a III (03 itens).	10
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, III, “a” a “e” (05 itens); Art. 3º, caput e § único (02 itens); Art. 4º, caput (01 item); Art. 7º, caput (01 item); Art. 13, caput, §§ 2º ao 5º (05 itens); Art. 15, IV, V e VII (03 itens).	36
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Preâmbulo (07 itens); Art. 5º, I a V (05 itens).	26
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (01 item); Art. 5º, I (01 item).	4
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 4º, caput e § 3º (02 itens); Art. 6º (01 item).	6
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Art. 37, CF/88; Lei nº 8.112/90; Lei nº 12.551/2011; Lei nº 13.146/2015 (04 itens).	8
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 13, § 4º (01 item); Art. 15, § 1º (01 item); Art. 16, V (01 item); Art. 17, caput e § 1º (01 item); Art. 22 (01 item).	10
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 3º, caput e § único (02 itens); Art. 13, caput, §§ 1º ao 5º (06 itens); Art. 15, I a IX, §§ 1º ao 3º (12 itens).	40

Quadro 32 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continuação)			
A - Pontos cruciais:			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 7º, § único (01 item); Art. 14 (01 item); Art. 15, § 2º (01 item); Art. 16, IV (01 item); Art. 17, §§ 2º e 3º (01 item); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	14
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 2º, III (01 item); Art. 8º, I (01 item); Art. 13, caput e § 3º (02 itens).	8
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 15, IV, V e VII (03 itens).	6
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público.	Preâmbulo (01 item); Art. 8º, II (01 item); Art. 9º, caput (01 item).	6
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 7º, caput (01 item); Art. 11, I a III (03 itens).	8
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 8º, I a III (03 itens).	6
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 2º, I a III (03 itens); Art. 13, caput (01 item); Art. 16, caput, I a V (06 itens); Art. 18 (01 item); Art. 23 (01 item).	24
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 2º, III (01 item); Art. 13, caput, §§ 1º ao 5º (06 itens); Art. 16, II (01 item).	16
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 7º, caput (01 item).	2
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 15, VIII (01 item); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	6
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Preâmbulo (01 item); Art. 2º, "b" (01 item); Art. 8º, I (01 item); Art. 13, caput (01 item).	8
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2

Quadro 32 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 9º, §§ 1º e 2º, I a IV e § 3º (07 itens); Art. 10, I a IV (04 itens); Art. 12 (01 item).	24
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	---	0
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	---	0
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 15, VIII (01 item).	2
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	Art. 15, II (01 item).	2
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 15, I a III e VII (04 itens).	8
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 15, IV, §§ 1º ao 3º (04 itens); Art. 17, caput, § 1º, § 2º, I a III, §§ 3º ao 5º (08 itens).	24
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 7º, caput (01 item); Art. 13, caput, §§ 1º ao 5º (06 itens).	14
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 15, VIII (01 item).	2
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 15, VIII (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 15, VIII (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 15, IX e § 3º (02 itens).	2

Quadro 32 - Pontos cruciais que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(conclusão)			
<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 15, IX e § 3º (02 itens).	2
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	Art. 2º, II e III, “d” (02 itens)	4
XLVI	Sistema de Processos Online.	---	0
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 18 (01 item).	2
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			183

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 33 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continua)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 5º, I (01 item); Art. 6º (01 item); Art. 17, § 2º, I a III (03 itens); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	7
II	Sistema flexível de horários.	Art. 17, § 3º (01 item); Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	3
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Art. 5º, II (01 item); Art. 8º, III (01 item).	2
VI	Existência de unidades/escritórios “satélite”.	Art. 12 (01 item).	1
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Preâmbulo (01 item); Art. 8º, II (01 item).	2
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 15, VIII (01 item).	1
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	---	0

Quadro 33 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continuação)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	---	0
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 13, caput (01 item).	1
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 15, II a IV (03 itens); Art. 16, II (01 item).	4
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 15, VII (01 item).	1
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 19 (01 item); Art. 20 (01 item).	2
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	Art. 23 (01 item).	1
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.		
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	Art. 5º, V (01 item).	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	Art. 15, VIII (01 item).	1
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 18 (01 item).	1
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	---	0
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	---	0
XXVI	Administração por meio de projetos.	---	0
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 13, § 1º (01 item); Art. 16, I e III (02 itens).	3

Quadro 33 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 18 (01 item).	1
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Existiu (Portaria nº 139/2009).	1
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	---	0
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 15, VIII (01 item).	1
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Não exige.	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 5º, III (01 item); Art. 9º, II (01 item); Art. 10, I e II (02 itens).	4
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 4º, § 2º (01 item); Art. 6º (01 item); Art. 7º, caput (01 item); Art. 8º, I e III (02 itens); Art. 9º, caput, § 2º, I a IV (05 itens); Art. 10, I a IV (04 itens); Art. 11, III (01 item); Art. 13, caput e § 4º (02 itens); Art. 15, § 1º (01 item); Art. 16, V (01 item); Art. 17, caput (01 item).	20
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	---	0
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	Art. 13, caput (01 item).	1
<i>Pontuação Total:</i>			61

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 34 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(continua)

<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	---	0
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 7º, caput (01 item); Art. 11, III (01 item).	2
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 7º, caput (01 item); Art. 8º, I (01 item); Art. 11, III (01 item); Art. 13, caput (01 item).	4
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	---	0
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	---	0
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	---	0
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	---	0
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	---	0
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0

Quadro 34 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			6

Fonte: Elaboração própria.

*Minuta de Portaria UTFPR de 2017.*

Quadro 35 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017  
(continua)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	Preâmbulo (01 item); Art. 17, IV (01 item).	4
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	Preâmbulo (01 item); Art. 1º (01 item); Art. 2º, II (01 item).	6
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	Art. 9º, § 2º (01 item); Art. 14, IV (01 item).	4
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador	Art. 4º, § 3º (01 item).	2
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	Preâmbulo (01 item).	2
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	---	0
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	Preâmbulo (05 itens).	10
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	Art. 1º (01 item); Art. 4º, §§ 1º e 4º (02 itens); Art. 7º, caput e § único (02 itens); Art. 11, caput (01 item); Art. 14, I, V e VII (03 itens).	18
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	Preâmbulo (09 itens).	18
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	Preâmbulo (01 item); Art. 9º, § 2º (01 item).	4
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	Art. 1º (01 item); Art. 2º, caput (01 item); Art. 3º, II (01 item).	6

Quadro 35 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	Art. 37, CF/88; Dec. 1.590/95; Lei nº 8.112/90; Lei 12.551/2011; Lei nº 12.527/2011; PDI (Decreto nº 9.235/2017).	12
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	Art. 11, § 1º (01 item).	2
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	Art. 8º (01 item); Art. 14, I a VII (07 itens); Art. 15 (01 item); Art. 16, § 3º (01 item).	20
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	Art. 2º, § único (01 item); Art. 11, caput, § 1º, § 2º, I e II (04 itens).	10
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	Art. 3º, V (01 item); Art. 4º, § 2ª (01 item); Art. 6º (01 item); Art. 14, VII (01 item); Art. 17, VI (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	6
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	Art. 14, I, V e VII (03 itens); Art. 17, I, VI (02 itens).	10
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público ou funcionamento do setor.	Art. 4º, § 3º (01 item).	2
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 7º, caput (01 item); Art. 13 (01 item).	6
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	Art. 4º, caput, §§ 1º ao 4º (05 itens); Art. 17, I a VIII (08 itens).	26
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	Art. 3º, IV (01 item); Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 5º, caput e § 2º (02 itens); Art. 9º, I a IX (09 itens); Art. 11, caput (01 item); Art. 17, I a VIII (08 itens).	44
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	Art. 4º, § 2º (01 item); Art. 5º, caput (01 item); Art. 6º (01 item); Art. 7º, § único (01 item); Art. 17, II e VI (02 itens).	12

Quadro 35 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017  
(continuação)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	---	0
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	Art. 7º, § único (01 item); Art. 14, I (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	6
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	Art. 11, § 2º, I e II (02 itens); Art. 15 (01 item).	6
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	Art. 4º, § 2º (01 item); Art. 17, VI (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	6
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	<i>Todas as normas dos diversos órgãos públicos</i>	2
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	Art. 10, I a V (05 itens); Art. 12, I a III (03 itens).	16
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	Art. 10, I a V (05 itens).	10
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	Art. 4º, § 2º (01 item).	2
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	---	0
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	Art. 15 (01 item).	2
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	---	0
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	---	0
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	---	0
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	Art. 14, II a IV (03 itens).	6
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	Art. 11, § 1º (01 item); Art. 14, V (01 item).	4
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 7º, § único (01 item); Art. 17, VIII (01 item).	6

Quadro 35 - Pontos cruciais que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017  
(conclusão)

<b>A - Pontos cruciais:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	---	0
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	Art. 15 (01 item).	2
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	Art. 15 (01 item).	2
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	Art. 15 (01 item).	2
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	Art. 8º (01 item).	2
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	Art. 8º (01 item); Art. 14, VI (01 item); Art. 16, caput, §§ 1º a 3º (04 itens).	12
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	---	0
XLVI	Sistema de Processos Online.	---	0
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	Art. 5º, § 2º (01 item).	2
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			157

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 36 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(continua)

<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	Art. 4º, §§ 1º e 2º (02 itens); Art. 9º, V (01 item); Art. 14, VII (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	5
II	Sistema flexível de horários.	Art. 11, caput, § 1º, § 2º, I e II (04 itens).	4

Quadro 36 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	---	0
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	---	0
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	Preâmbulo (03 itens).	3
VI	Existência de unidades/escritórios "satélite".	---	0
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	Art. 4º, § 3º (01 item).	1
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	Art. 2º, caput e § único (02 itens).	2
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	Preâmbulo (02 itens).	2
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	Art. 9º, § 1º (01 item).	1
XI	Atividades devidamente especificadas.	Art. 6º (01 item); Art. 7º, § 2º (01 item).	2
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	---	0
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	---	0
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	Art. 14, II e IV (02 itens).	2
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	Art. 2º, caput e § único (02 itens).	2
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	Art. 11, § 2º, II (01 item).	1
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	Art. 5º, caput (01 item); Art. 9º, caput, I a IX, §§ 1º e 2º (12 itens).	13
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	---	0
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	Art. 2º, caput (01 item).	1
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	---	0
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	---	0

Quadro 36 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(continuação)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	---	0
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	Art. 5º, caput, § 2º (02 itens); Art. 9º, VII (01 item).	3
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	Art. 9º, I, II, VI (03 itens); Art. 17, II, V a VII (04 itens).	7
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	---	0
XXVI	Administração por meio de projetos.	Art. 3º, I (01 item).	1
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	---	0
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	---	0
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	---	0
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	Art. 3º, V (01 item); Art. 4º, § 2º (01 item); Art. 14, I e VII (02 itens); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	5
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	Art. 9º, VII (01 item); Art. 11, caput (01 item).	2
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	Preâmbulo (01 item); Art. 1º (01 item).	2
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	Art. 9º, I, V (02 itens); Art. 17, II, VI (02 itens); Art. 18 (01 item).	5
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	Art. 2º, caput e § único (02 itens).	2
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	Art. 4º, § 2º (01 item).	1
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	---	0
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	Art. 12, I a III (03 itens)	3
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	---	0

Quadro 36 - Pontos que podem contribuir que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(conclusão)			
<b>B - Pontos que podem contribuir:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
XXXIX	Critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	Art. 6º (01 item); Art. 7º (01 item); Art. 9º, caput, I a IX, §§ 1º e 2º (10 itens); Art. 10, I a V (05 itens); Art. 11, caput e § 1º (02 itens); Art. 12, I a III (03 itens); Art. 13 (01 item).	23
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	---	0
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			93

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 37 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(continua)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
I	Facilidade em se concentrar.	---	0
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	---	0
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	---	0
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 7º, caput e § 1º (02 itens); Art. 13 (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	5
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	Art. 4º, § 1º (01 item); Art. 7º, caput e § 1º (02 itens); Art. 13 (01 item); Anexo I - Formulário de Pactuação dos Objetivos e Metas e Avaliação dos Resultados (01 item).	5
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	---	0
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	---	0
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	---	0

Quadro 37 - Pontos sobre perfil do trabalhador que foram identificados na Minuta de Portaria UTFPR de 2017

(conclusão)			
<b>C - Perfil dos trabalhadores:</b>			
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	<i>Dispositivos:</i>	<i>Pontuação (1,0 pt):</i>
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	---	0
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	---	0
XI	Flexibilidade e criatividade.	---	0
XII	Capacidade de suportar a solidão.	---	0
XIII	Tempo e experiência na empresa.	Art. 10, V (01 item).	1
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	---	0
XV	Bom ambiente familiar.	---	0
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	---	0
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	---	0
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	Art. 10, II e V (02 itens).	2
XIX	Ser perseverante.	---	0
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	Art. 10, II e V (02 itens).	2
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	---	0
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	Art. 10, II e V (02 itens).	2
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	---	0
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	---	0
<i>Pontuação Total:</i>			15

Fonte: Elaboração própria.

**APÊNDICE B - Tabelamento do percentual de adesão das normas a cada uma das dimensões estabelecidas**

Tabela 5 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 1 - Dimensão A - Pontos cruciais

(continua)		
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
I	Reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho	100,00%
II	Reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho.	100,00%
III	Possibilidade de novos padrões de comunicação online	100,00%
IV	Possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador.	90,91%
V	Reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho.	100,00%
VI	Resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota.	81,82%
VII	Análise de interesse da organização e dos trabalhadores.	100,00%
VIII	Estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade.	100,00%
IX	Apresentação da política, objetivos e condições.	100,00%
X	Considerações sobre impacto na eficiência e economia.	100,00%
XI	Conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável.	100,00%
XII	Observância de normas hierarquicamente superiores.	100,00%
XIII	Regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa.	81,82%
XIV	Descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador.	100,00%
XV	Regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação).	100,00%
XVI	Processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores.	100,00%
XVII	Regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão.	100,00%
XVIII	Regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público.	100,00%
XIX	Adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação.	100,00%
XX	Planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações.	90,91%
XXI	Definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades.	100,00%
XXII	Processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento.	100,00%
XXIII	Procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC.	27,27%
XXIV	Necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho.	100,00%
XXV	Esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção.	100,00%
XXVI	Definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade.	90,91%

Tabela 5 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 1  
- Dimensão A - Pontos cruciais

		(conclusão)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
XXVII	Processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade.	100,00%
XXVIII	Regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho.	100,00%
XXIX	Definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor.	90,91%
XXX	Equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais.	63,64%
XXXI	Laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável.	36,36%
XXXII	Normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho.	63,64%
XXXIII	Regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer.	72,73%
XXXIV	Regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada.	18,18%
XXXV	Estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho.	9,09%
XXXVI	Regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas.	100,00%
XXXVII	Previsão de como tratar imprevistos e reposições.	100,00%
XXXVIII	Aprovação das chefias envolvidas.	100,00%
XXXIX	Capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade.	18,18%
XL	Existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado.	100,00%
XLI	Disponibilidade de espaço físico, pelo trabalhador, no caso de <i>home office</i> , aprovado pelo empregador.	90,91%
XLII	Disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação.	100,00%
XLIII	Regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades.	100,00%
XLIV	Preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade.	100,00%
XLV	Regras acerca do apoio técnico disponível.	36,36%
XLVI	Sistema de Processos Online.	54,55%
XLVII	Envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas.	100,00%
XLVIII	Estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.	27,27%
<b>Média de Adesão da Dimensão:</b>		<b>84,28%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 2  
- Dimensão B - Pontos que podem contribuir

		(continua)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
I	Regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho.	100,00%
II	Sistema flexível de horários.	90,91%

Tabela 6 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 2  
- Dimensão B - Pontos que podem contribuir

		(continuação)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
III	Previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família.	0,00%
IV	Grandes deslocamentos por parte dos funcionários.	9,09%
V	Preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização.	81,82%
VI	Existência de unidades/escritórios “satélite”.	27,27%
VII	Atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo.	100,00%
VIII	Execução do teletrabalho na modalidade parcial (telecommuting) e home office.	81,82%
IX	Preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico.	63,64%
X	Participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores.	36,36%
XI	Atividades devidamente especificadas.	100,00%
XII	Realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos.	18,18%
XIII	Regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde.	18,18%
XIV	Possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador.	100,00%
XV	Adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador.	90,91%
XVI	Controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada.	63,64%
XVII	Implantação por órgão colegiado (comitê).	72,73%
XVIII	Membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho.	27,27%
XIX	Falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização.	36,36%
XX	Preocupação ambiental/ecológica.	45,45%
XXI	Regras que busquem evitar invasão do espaço familiar.	27,27%
XXII	Fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso.	27,27%
XXIII	Criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências.	72,73%
XXIV	Realização de coletas de dados e de relatórios.	90,91%
XXV	Necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos.	63,64%
XXVI	Administração por meio de projetos.	27,27%
XXVII	Previsão de Feedback constante para os teletrabalhadores.	18,18%
XXVIII	Facilidade para reportar problemas.	0,00%
XXIX	Criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho.	54,55%
XXX	Sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas.	90,91%
XXXI	Criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas.	81,82%
XXXII	Estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização.	81,82%

Tabela 6 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 2  
- Dimensão B - Pontos que podem contribuir

		(conclusão)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
XXXIII	Avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade.	90,91%
XXXIV	Tipificações de teletrabalho.	72,73%
XXXV	Não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais.	90,91%
XXXVI	Capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho.	0,00%
XXXVII	Inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas.	100,00%
XXXVIII	Previsão de acompanhamento médico periódico.	18,18%
XXXIX	Crítérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades.	72,73%
XL	Previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas.	63,64%
XLI	Construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho.	45,45%
<b>Média de Adesão da Dimensão:</b>		<b>57,43%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 3  
- Dimensão C - Perfil dos trabalhadores

		(continua)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
I	Facilidade em se concentrar.	9,09%
II	Autodisciplina e auto-gerenciamento.	54,55%
III	Familiaridade com ferramentas e recursos de TIC.	27,27%
IV	Vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência.	100,00%
V	Disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização.	90,91%
VI	Preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social.	27,27%
VII	Convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho.	9,09%
VIII	Autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade.	27,27%
IX	Organização pessoal e capacidade de planejamento.	18,18%
X	Capacidades de comunicação clara e objetiva.	18,18%
XI	Flexibilidade e criatividade.	9,09%
XII	Capacidade de suportar a solidão.	9,09%
XIII	Tempo e experiência na empresa.	63,64%
XIV	Capacidade de controlar hábitos compulsivos.	9,09%
XV	Bom ambiente familiar.	9,09%
XVI	Capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata.	9,09%
XVII	Capaz de trabalhar sem retro-alimentação constante.	9,09%
XVIII	Demonstrar maturidade profissional e pessoal.	81,82%
XIX	Ser perseverante.	9,09%
XX	Ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa.	81,82%
XXI	Capacidade de adaptação à modalidade.	54,55%
XXII	Confiabilidade já comprovada em situações passadas.	81,82%
XXIII	Capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais.	9,09%

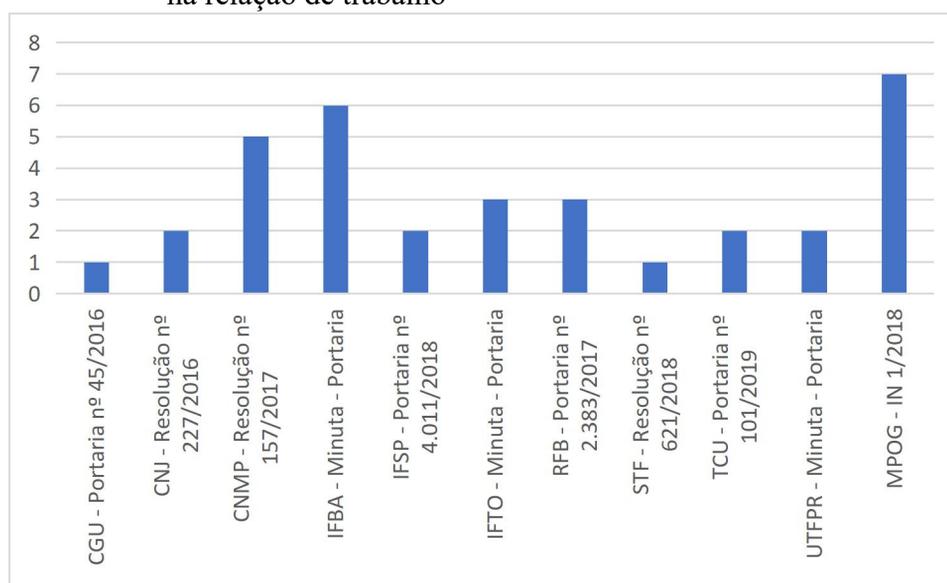
Tabela 7 - Percentual de adesão das normas a cada um dos critérios selecionados no Quadro 3  
- Dimensão C - Perfil dos trabalhadores

		(conclusão)
<i>ID</i>	<i>Quesito:</i>	Percentual de Adesão
XXIV	Não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor.	45,45%
<b>Média de Adesão da Dimensão:</b>		<b>35,98%</b>

Fonte: Elaboração própria.

## APÊNDICE C - Resultados obtidos pelas normas em relação a cada um dos quesitos estabelecidos no modelo de análise

Gráfico 4 - Critério “reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho”

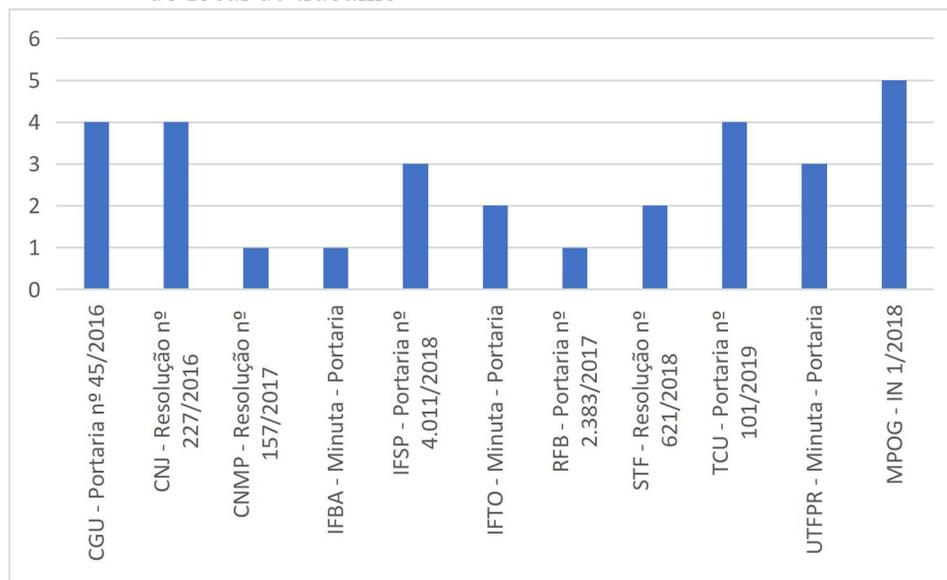


Fonte: Elaboração própria.

Sobre o reconhecimento de mudanças de paradigma na relação de trabalho, conforme se depreende de Belmonte (2008) e De Masi (2010), verifica-se que não houve, dentro das normativas selecionadas, nenhuma que não tratasse de reconhecer o teletrabalho incluso em uma mudança na busca por um novo modelo de relação de trabalho, principalmente pelo fato de que em todas as normativas há uma busca pela implementação de um modelo de gestão por resultados, em detrimento da jornada de trabalho.

Destaque para a IN 1/2018, do Ministério do Planejamento, da qual se pôde extrair sete dispositivos que demonstrassem este critério. Este comportamento não é de todo inesperado, pois se trata de uma normatização elaborada para aplicação nos diversos órgãos vinculados ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sendo de se esperar que possua maior quantidade de regramentos acerca dos critérios que adota.

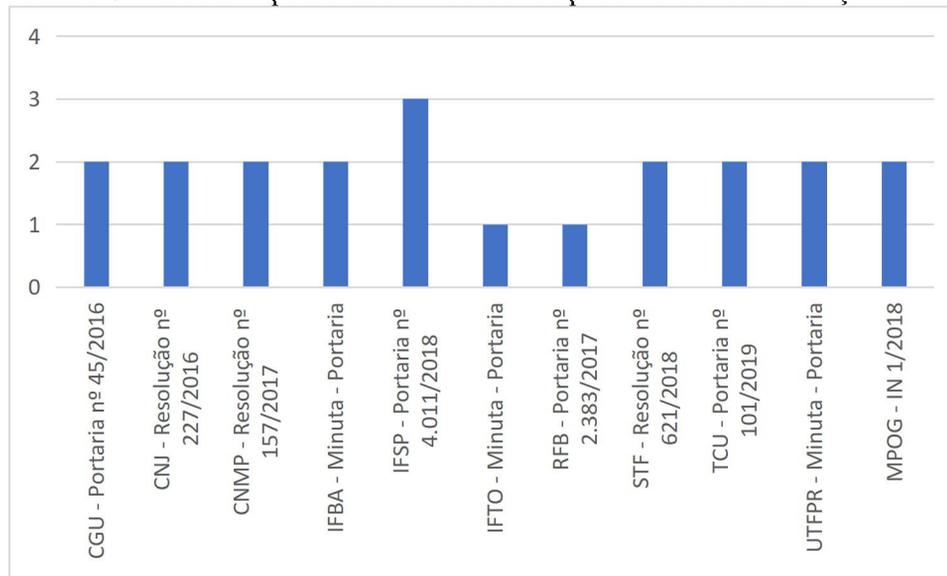
Gráfico 5 - Critério “reconhecimento da possibilidade de virtualização do local de trabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Neste quesito, focado principalmente por Rocha e Amador (2018), é possível perceber que todas as propostas normativas demonstram que a implantação do teletrabalho implica em reconhecer a possibilidade de virtualização do local de trabalho do servidor público. A maior quantidade de dispositivos relacionados foi percebida na IN 1/2018, do Ministério do Planejamento.

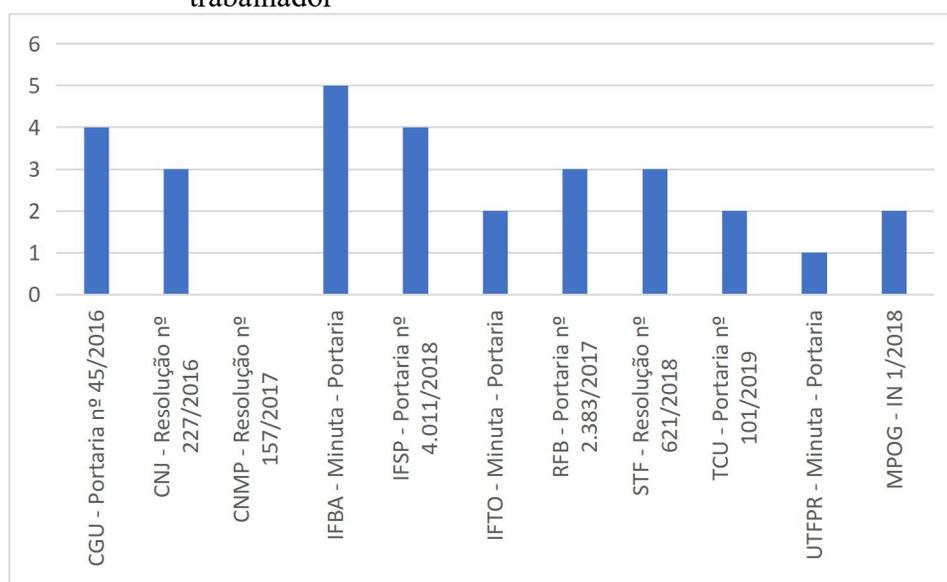
Gráfico 6 - Critério “possibilidade de novos padrões de comunicação online”



Fonte: Elaboração própria.

Outro quesito com participação unânime entre as normativas selecionadas, inclusive de forma consideravelmente homogênea, foi o reconhecimento de novos padrões de comunicação online, ocorrendo principalmente pelo uso de correio eletrônico institucional e teleconferências (BELMONTE, 2008; DARCANHY, 2006). Neste quesito, a normativa que mais se destacou foi a Portaria emitida pelo IFSP, com três dispositivos disciplinando a matéria.

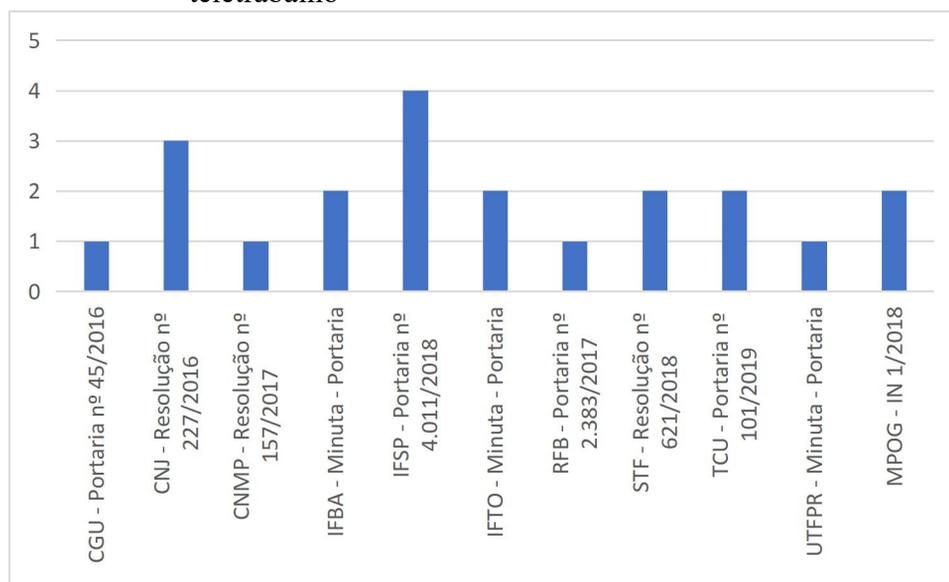
Gráfico 7 - Critério “possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador”



Fonte: Elaboração própria.

A possibilidade de se prescindir da presença física do trabalhador (ESTRADA, 2014; MELO, 2009; SIHA; MONROE, 2006) foi outro quesito com adesão por parte da maioria dos órgãos analisados. Há uma preocupação constante com que não se permita o teletrabalho caso a modalidade implique em redução da capacidade de produção do setor, implique no embaraço do atendimento ao público, tanto interno quanto externo, ou que o teletrabalho seja permitido para aqueles servidores que desempenhem funções de direção ou chefia. A única exceção para este quesito foi a Resolução do CNMP, que não estabeleceu nenhum dispositivo que disciplinasse o assunto, criando vazio legislativo.

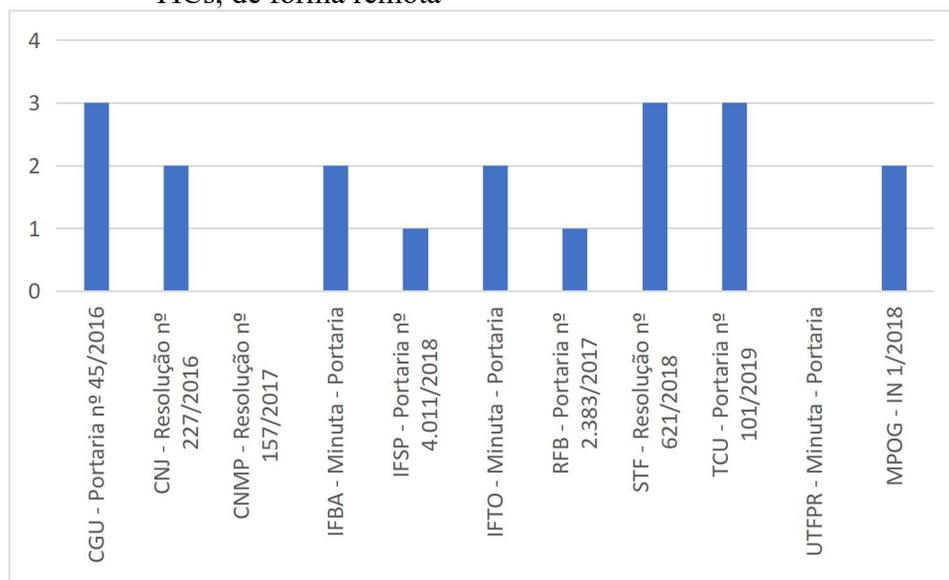
Gráfico 8 - Critério “reconhecimento dos recursos de TIC que permitam o teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Este quesito, na linha do que é abordado por Estrada (2014) e Rocha e Amador (2018), foi abordado por todas as normativas selecionadas, vinculando a possibilidade de se realizar o teletrabalho com a existência dos recursos de TIC que lhe são inerentes. Neste item, a normativa com maior destaque foi a Portaria do IFSP, com quatro dispositivos sobre o tema.

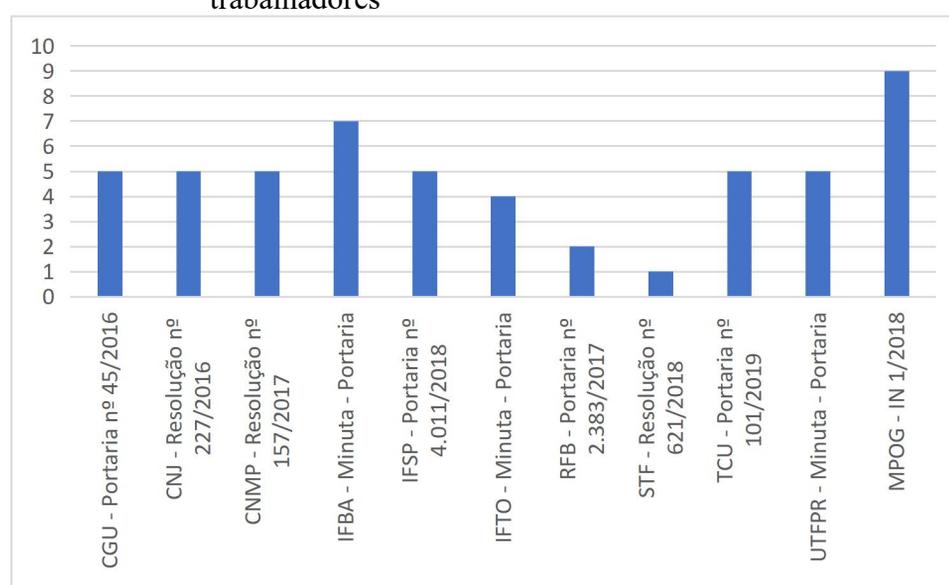
Gráfico 9 - Critério “resultados dos trabalhos podem ser entregues com o uso das TICs, de forma remota”



Fonte: Elaboração própria.

No presente quesito, descrito por Darcanchy (2006), Melo (2009), De Masi (2010) e Estrada (2014), já se encontra um ponto mais delicado. Embora todas as normativas analisadas reconheçam que os recursos de TIC são possibilitadores do teletrabalho, houve uma adesão de apenas nove das onze normas, representando adesão de apenas 81,82%. Tanto a Resolução do CNMP quanto a Minuta de Portaria da UTFPR não dedicaram qualquer dispositivo sobre a questão. Destaque para o inciso VI do art. 15 da Portaria do TCU, que não só foi uma das que mais dedicou dispositivos para este critério, como também estabeleceu dispositivo singular (o inciso VI do art. 15), obrigando que os arquivos produzidos devam ser gravados “em formato com o pacote de aplicativos utilizados na Secretaria do TCU” (BRASIL, 2019).

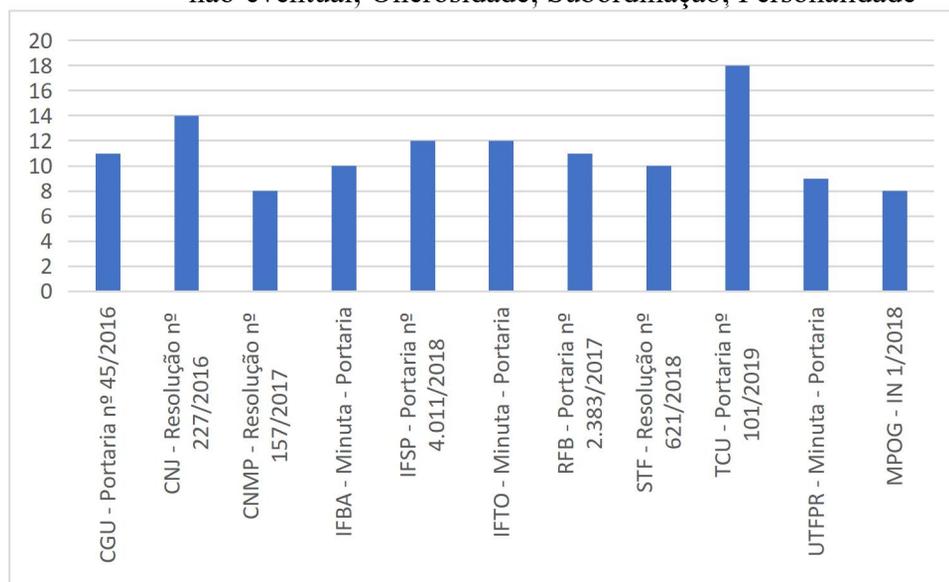
Gráfico 10 - Gráfico do critério “análise de interesse da organização e dos trabalhadores”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018; SIHA; MONROE, 2006; SOBRATT, 2017) demonstrou uma distribuição interessante entre as diversas normativas. Houve uma adesão de 100%. Contudo, percebe-se que houve uma oscilação considerável em sua aplicação - ao mesmo tempo em que se verifica a Resolução do STF, pela qual só há menção aos interesses da Administração e dos servidores em uma única disposição em seu preâmbulo, tem-se que a IN 1/2018 do Ministério do Planejamento dedicou nove dispositivos embasando a decisão pela adesão à modalidade de trabalho remoto.

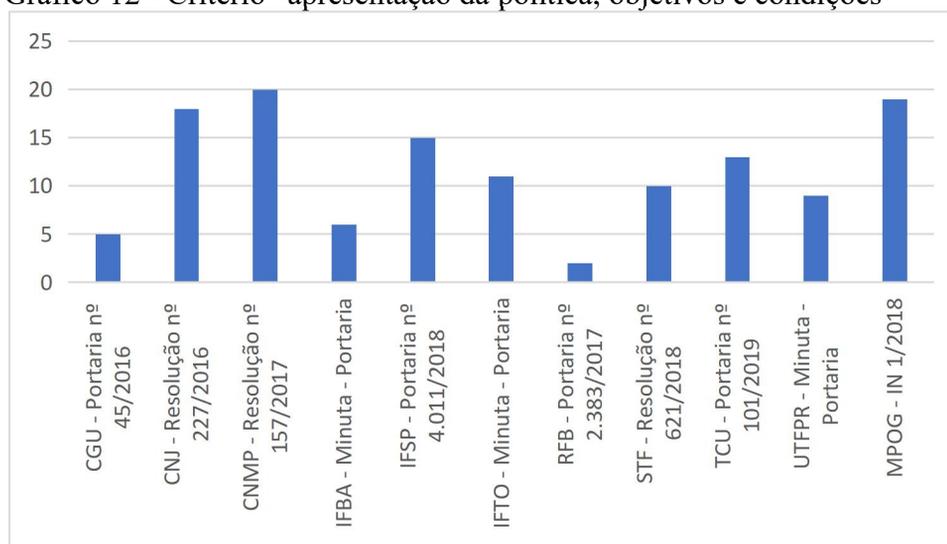
Gráfico 11 - Gráfico do critério “estarem presentes os requisitos da relação empregatícia ou vínculo: Trabalho prestado por pessoa física; Forma não-eventual; Onerosidade; Subordinação; Personalidade”



Fonte: Elaboração própria.

Outro quesito estabelecido pela literatura com o qual as normas demonstraram conformidade foi estabelecer os requisitos de vínculo entre o servidor em teletrabalho e o órgão (BARROS, 2011; CEZÁRIO E FERREIRA, 2012; ESTRADA, 2014). A adesão foi total, principalmente ao se estabelecer a subordinação e a personalidade na prestação do serviço em teletrabalho. Percebe-se que a quantidade de dispositivos relacionados à esta categoria foi consideravelmente maior do que nos quesitos anteriores, chegando a verificar-se dezoito dispositivos na Portaria do TCU.

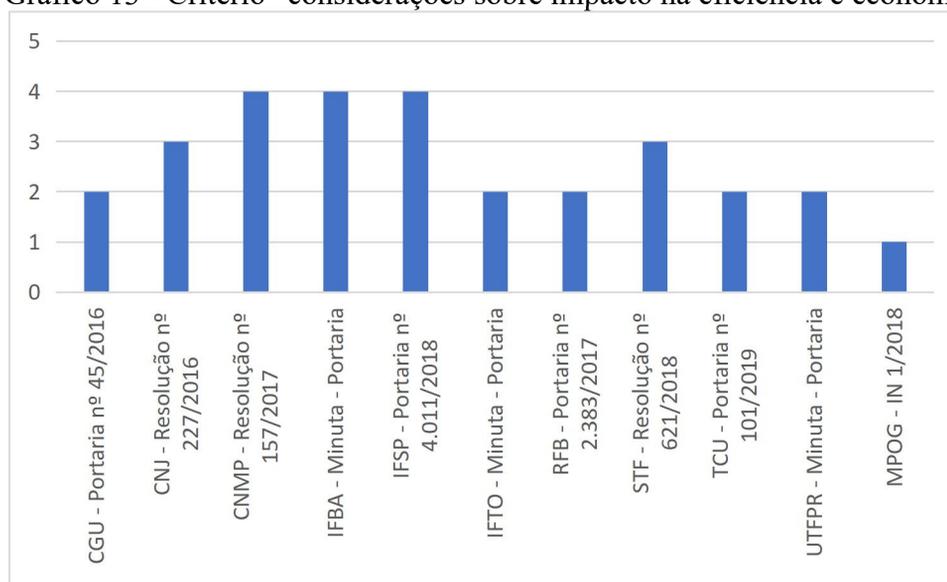
Gráfico 12 - Critério “apresentação da política, objetivos e condições”



Fonte: Elaboração própria.

A apresentação da política que institui o teletrabalho para uma determinada organização (critério que se extrai de Siha e Monroe (2006) e Sobratt (2017)) foi tratada em todas as onze normas examinadas. As considerações pertinentes se revelaram concentradas principalmente no Preâmbulo das normas, bem como em algum artigo que dispunha quais os objetivos da política proposta. Contudo, percebe-se que há uma considerável diferença na percepção de sua importância entre as normas. Enquanto a Resolução do CNMP apresentou vinte disposições que detalhavam as motivações que deram origem à norma proposta, tem-se o caso das Portarias da CGU e da RFB, que apresentaram apenas cinco e duas disposições, respectivamente.

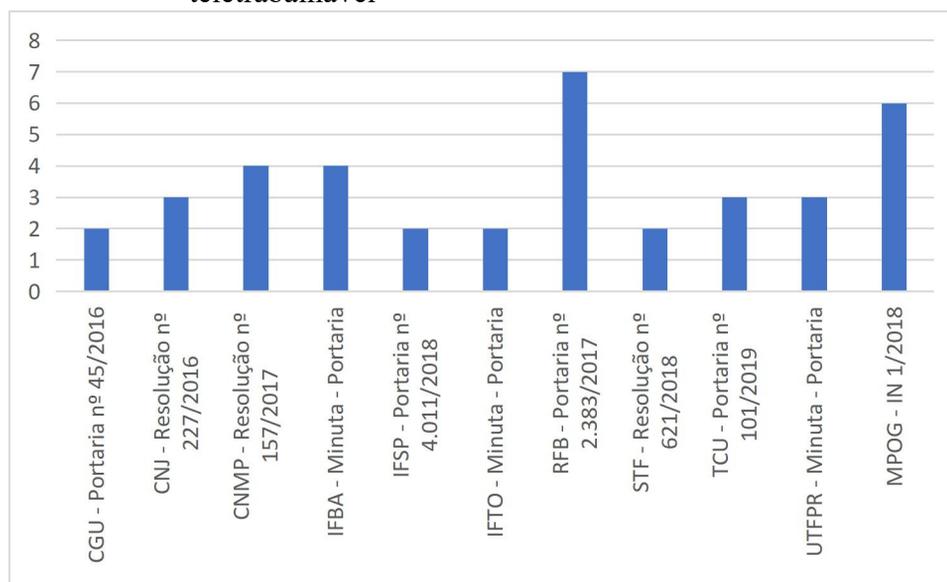
Gráfico 13 - Critério “considerações sobre impacto na eficiência e economia”



Fonte: Elaboração própria.

As normas analisadas se demonstraram compatíveis com o critério estabelecido (AMARAL, 2006; DARCANHY, 2006; JARDIM, 2003; MACEDO; MAGNUS, 2016; NASCIMENTO, 2002; ROSENFELD; ALVES, 2011; SOBRATT, 2017), demonstrando a necessidade de se considerar a eficiência e a economia para justificar a implantação da modalidade de teletrabalho nos órgãos federais, novamente havendo adesão de 100%. Houve uma destinação de poucos dispositivos para as considerações sobre impacto na eficiência e economia, normalmente voltados para o princípio constitucional da Eficiência (art. 37, CF/88), concentrando-se no Preâmbulo ou em dispositivos que mencionassem a necessidade de buscar economia e racionalidade dos gastos. Destaque para a IN 1/2018 do Ministério do Planejamento, que embora se pretenda uma diretriz para os órgãos vinculados ao SIPEC, dedicou apenas um dispositivo para este critério.

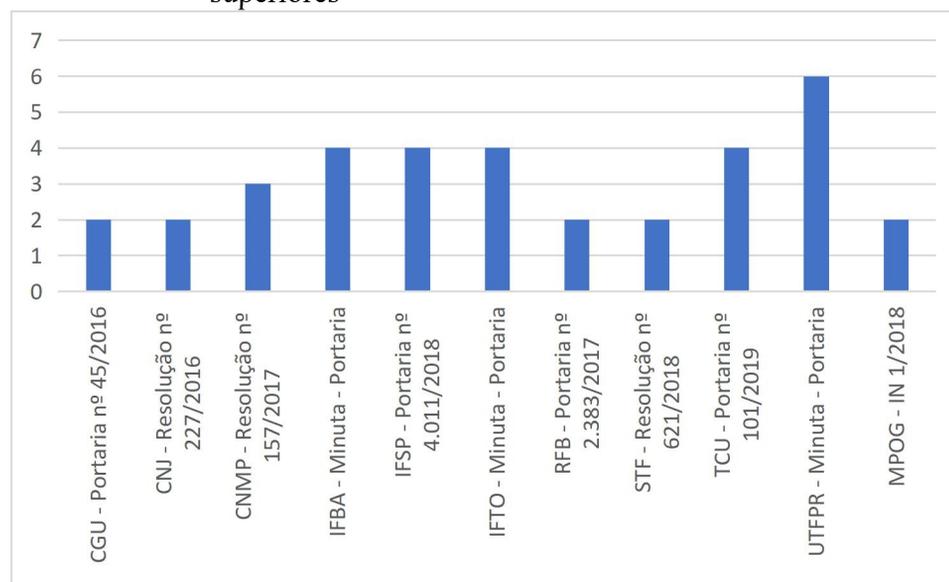
Gráfico 14 - Gráfico do critério “conceituação do que é teletrabalho / atividade teletrabalhável”



Fonte: Elaboração própria.

As normas analisadas se preocuparam em estabelecer o que é considerado teletrabalho ou atividade teletrabalhável em seus respectivos âmbitos, representando uma adesão de 100% ao critério (estabelecido a partir de Siha e Monroe (2006) e Hernandez (2011)). O destaque, aqui, foi para a Portaria da RFB, dedicando sete dispositivos para disciplinar quais seriam as atividades que são abrangidas pelo modelo proposto, inclusive com a previsão de emissão de Portaria específica para estabelecer, em momento posterior, qual o rol de atividades teletrabalháveis (art 6º, *caput* e § único), preocupação que não foi percebida nas demais normas.

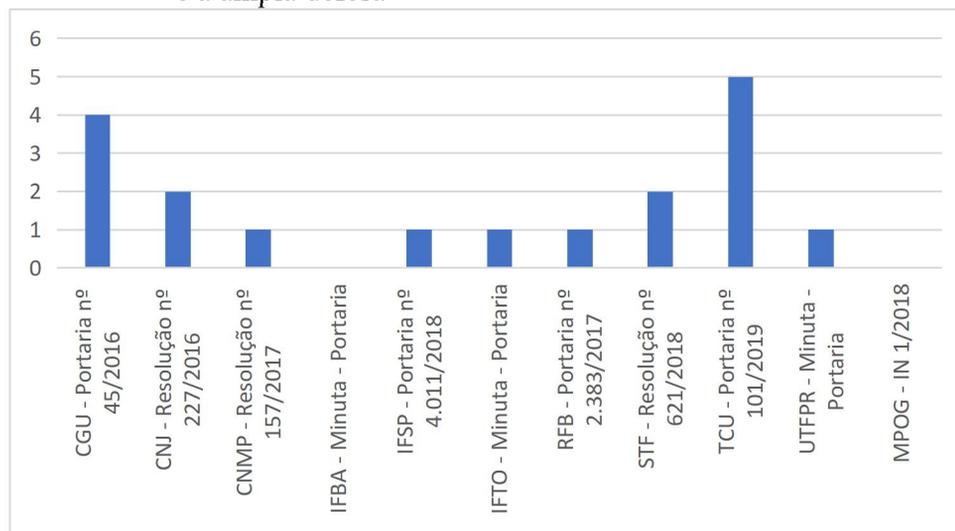
Gráfico 15 - Gráfico do critério “observância de normas hierarquicamente superiores”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério foi balizado por Oliveira (2016), e todas as normas analisadas fizeram menções a diplomas legais superiores, aplicáveis a outros órgãos pertencentes à esfera federal, embora a quantidade de dispositivos relacionadas a este critério não possa ser considerada elevada em nenhuma das normativas. Destaque para a Minuta de Portaria proposta pela UTFPR, que faz alusão às seguintes normas superiores: Art. 37 da CF/88, Decreto nº 1.590/95, Lei nº 8.112/90, Lei 12.551/2011, Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) e Decreto nº 9.235/2017 (disciplinando, dentre outros aspectos, a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional no sistema federal de ensino).

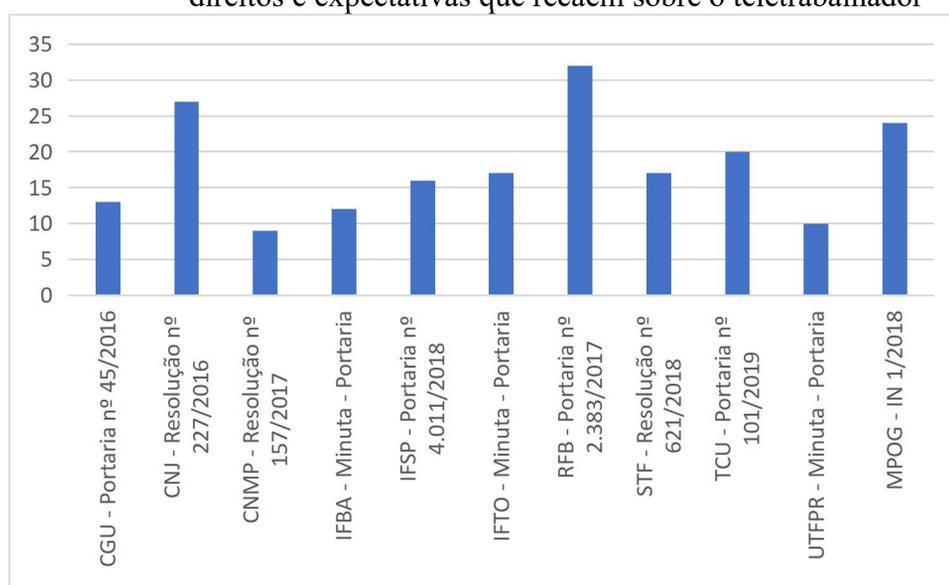
Gráfico 16 - Critério “regras que permitam a presunção de inocência, o contraditório e a ampla defesa”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, principalmente pelo cuidado demonstrado por Macedo e Magnus (2016), busca enxergar nas normas analisadas disposições que existam claramente com o intuito de evitar que o servidor, no regime de teletrabalho, fique privado da presunção de inocência, contraditório e ampla defesa, como preconizados nos incisos LV e LVII do art. 5º, CF/88. Neste critério houve uma certa discrepância entre as normas, sendo que, ao mesmo tempo em que a Portaria do TCU dedicou cinco dispositivos para tratar do tema, tem-se o caso da Minuta de Portaria da IFBA e da IN 1/2018 do Ministério do Planejamento, que não apresentaram nenhum dispositivo que pudesse ser claramente vinculado à garantia constitucional aqui representada, deixando o servidor público em uma posição de hipossuficiência em relação à Administração Pública.

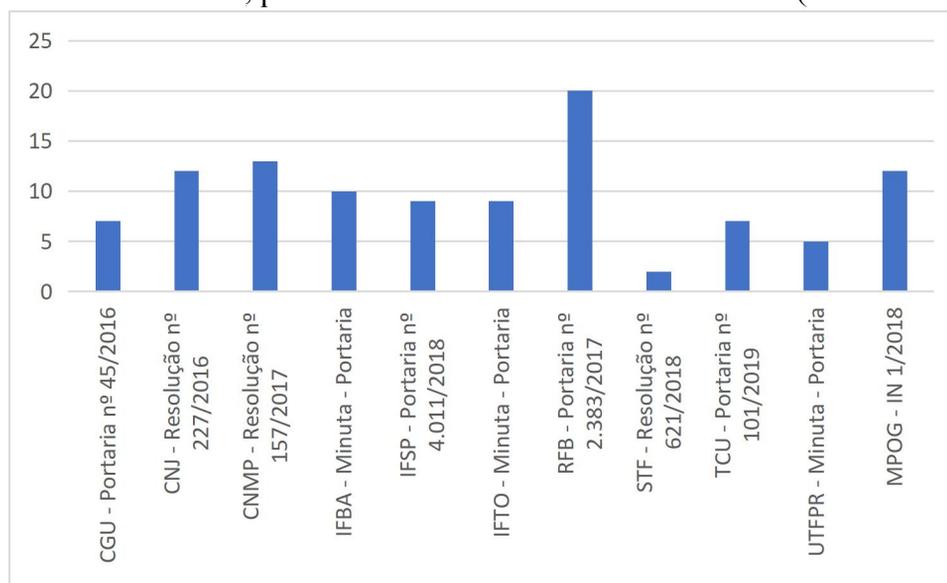
Gráfico 17 - Gráfico do critério “descrição clara das responsabilidades, vínculo departamental, de quem são os superiores, atribuições, atividades, direitos e expectativas que recaem sobre o teletrabalhador”



Fonte: Elaboração própria.

Este quesito (SOBRATT, 2017) foi um dos que mais contou com dispositivos que o disciplinem, indo desde nove dispositivos na Resolução do CNMP até trinta e dois dispositivos que puderam ser correlacionados, dentro da Portaria RFB, com o assunto. Percebe-se que há uma grande preocupação de se normatizar as responsabilidades dos servidores em teletrabalho, seu vínculo de subordinação, quais as atribuições, a quem se reportam, meios de contato, direitos e expectativas que sobre eles recaem.

Gráfico 18 - Critério “regramento claro sobre a jornada de trabalho ou regime de metas, prevendo como se dará o controle remoto (telessubordinação)”

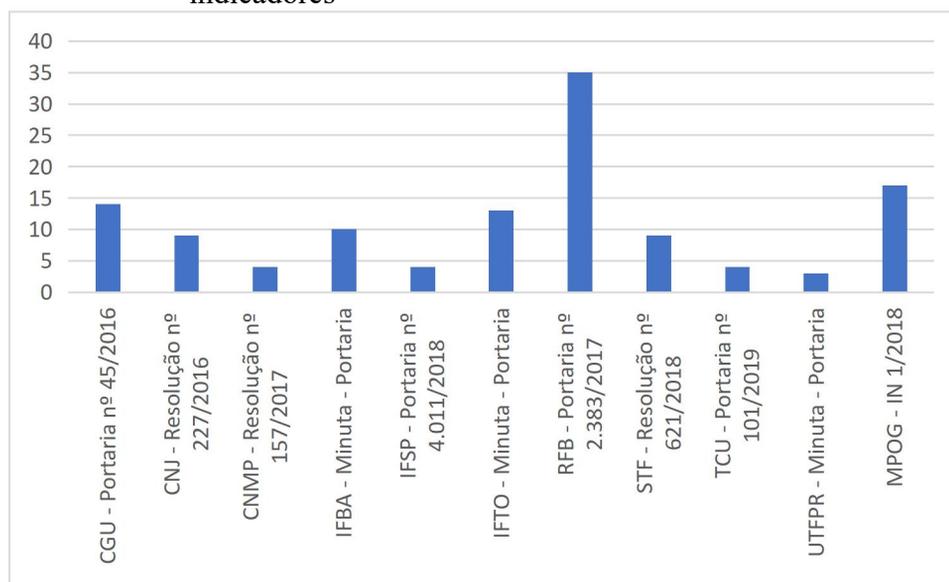


Fonte: Elaboração própria.

Neste quesito procurou-se obter, das normas analisadas, dispositivos que esclarecessem como ficaria a jornada de trabalho do servidor, inclusive diante da adoção de regime de metas, revelando através de qual mecanismo a telessubordinação seria exercida (BARROS, 2011; CEZÁRIO E FERREIRA, 2012; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017).

Dentre as normas avaliadas, a Portaria da RFB demonstrou a maior concentração de dispositivos que puderam ser correlacionados (vinte dispositivos). Contudo, esta normativa demonstrou-se distante das demais normas, uma vez que as demais dedicaram um volume consideravelmente menor de disposições sobre o tema, culminando na Resolução do STF, que dedica apenas dois dispositivos para estabelecer como realizar a telessubordinação no controle de jornada do servidor, mediante contato direto com a chefia imediata para informar sobre o andamento dos trabalhos (preâmbulo e art. 21) (BRASIL, 2018c).

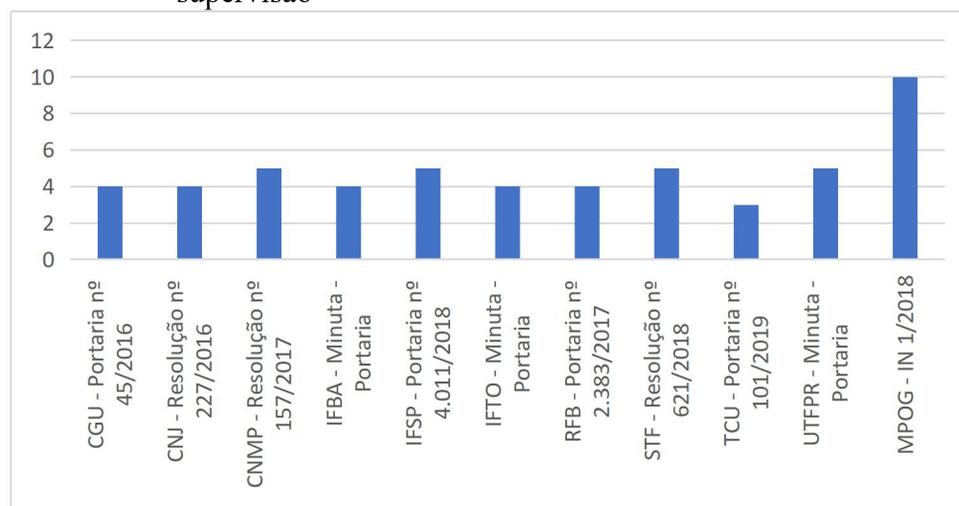
Gráfico 19 - Critério “processo bem definido de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com regras sobre a medição de desempenho e indicadores”



Fonte: Elaboração própria.

Outro critério (elaborado a partir de Jardim (2003), Sobratt (2017) e Oliveira e Pantoja (2018)) que contou com adesão de 100% foi o estabelecimento de regras para medição de desempenho e indicadores para embasar o processo de avaliação de desempenho dos servidor em teletrabalho. Neste quesito, a Portaria da RFB apresentou considerável destaque, pois diferentemente das demais, não só estabeleceu a necessidade de se ditar as metas e indicadores para avaliação de desempenho como trouxe diversas disposições sobre como os indicadores devem ser criados (arts. 12, 13 e 14, na Seção II, intitulada “das métricas e das metas”) (BRASIL, 2017d).

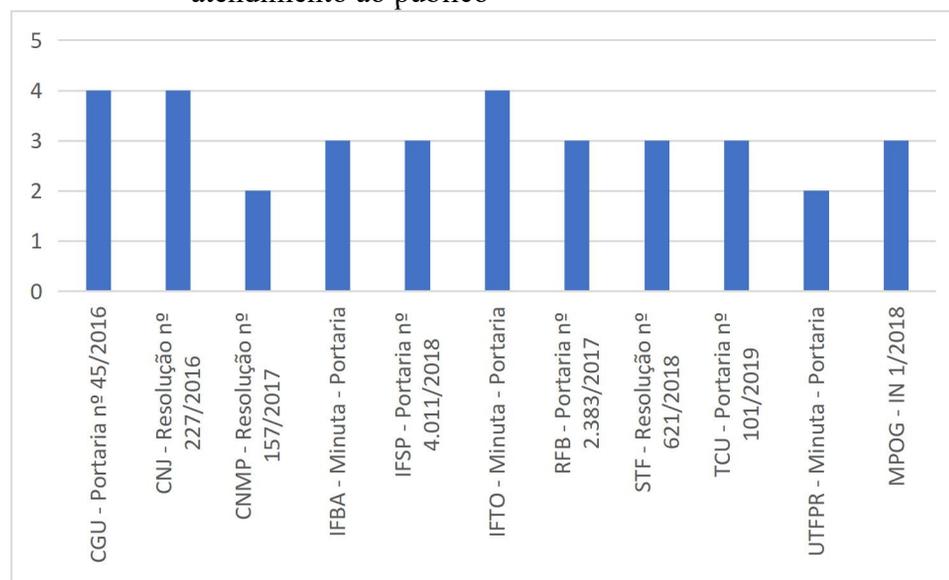
Gráfico 20 - Gráfico do critério “regras claras sobre os mecanismos de controle e supervisão”



Fonte: Elaboração própria.

Neste quesito (MELO, 2017; SOBRATT, 2017) as normas também não apresentaram problemas para aderirem todas ao tratamento do assunto. Verificou-se uma distribuição mais uniforme entre as normas, destacando-se a IN 1/2018 do Ministério do Planejamento, que dispôs maior quantidade de dispositivos sobre o tema (dez no total).

Gráfico 21 - Gráfico do critério “regras impedindo que se afete negativamente o atendimento ao público”

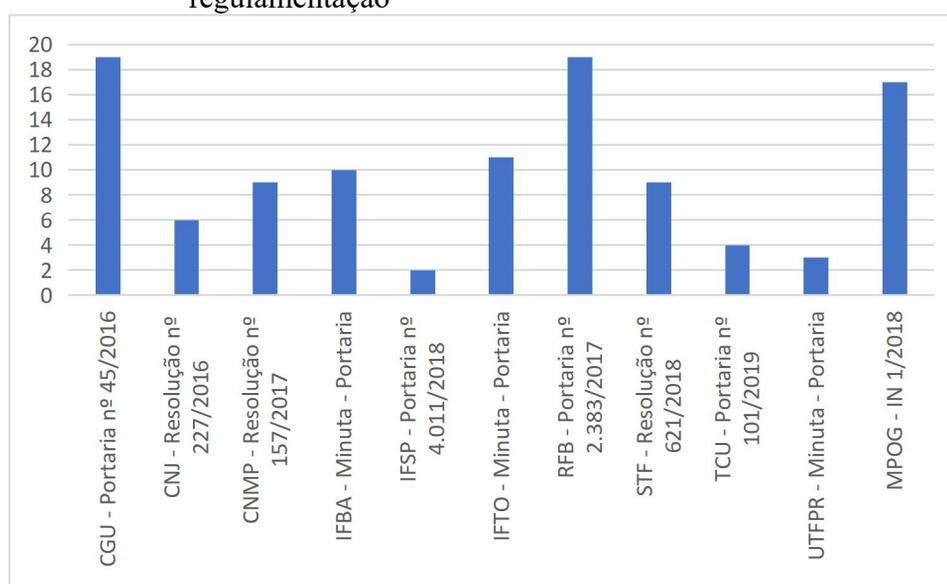


Fonte: Elaboração própria.

Em relação a impedir que a adoção do teletrabalho possa embarçar o atendimento ao público (MACEDO E MAGNUS, 2018; SILVA, 2015), as normas, em sua totalidade,

buscaram disciplinar a questão, embora com poucos dispositivos dedicados. As disposições normalmente gravitaram em torno de regras que impedem que o teletrabalho embarace o funcionamento do setor, ou para não ser permitido para aqueles servidores que estão em cargos de direção e chefia, ou quando a presença física do servidor não possa ser dispensada. O destaque vai para a Portaria do IFSP, que traz disposições únicas de que o teletrabalho não pode atrapalhar a fiscalização de contratos (art 12, caput e § 1º) (IFSP, 2018).

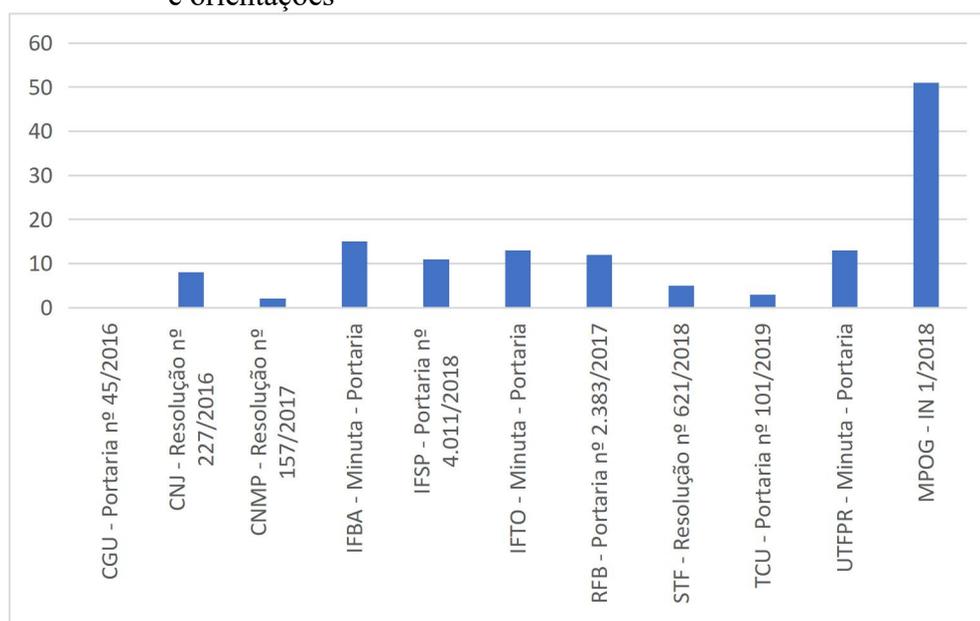
Gráfico 22 - Critério “adesão voluntária à modalidade, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, com a possibilidade de reversão, com a devida regulamentação”



Fonte: Elaboração própria.

Neste critério, elaborado a partir de Nascimento (2002), Eur-Lex (2005) e Sobratt (2017), é possível perceber uma adesão das normas, estando presente em todas elas (100%). Contudo, ficou claro que há uma visão diferenciada entre elas sobre o peso que foi dado ao critério, indo-se de normas que dedicaram dois a três dispositivos (IFSP, TCU e UTFPR) a normas que dedicaram até 19 dispositivos para sua disciplina (CGU e IN 1/2018).

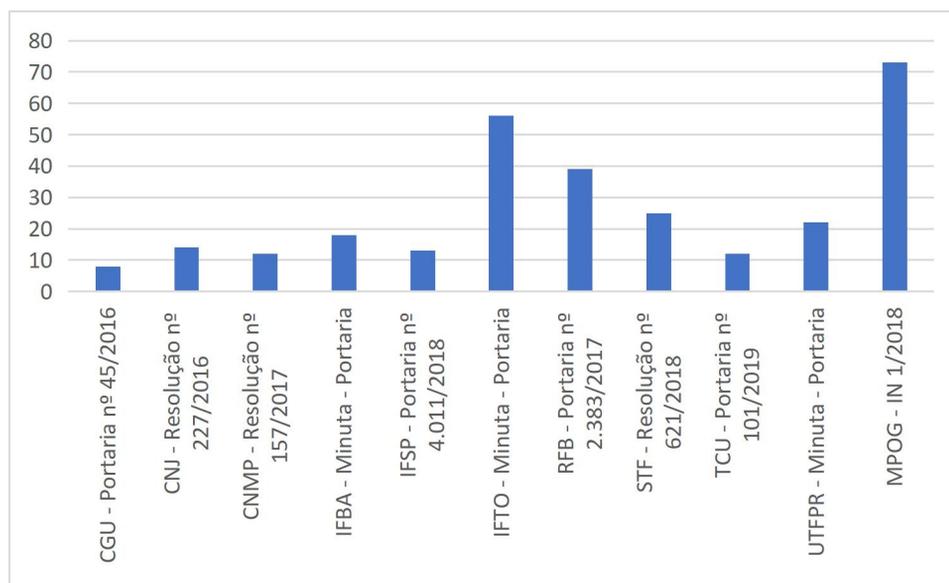
Gráfico 23 - Critério “planejamento da implantação - critérios para início, cronograma e orientações”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (SOBRATT, 2017) apresentou um cenário mais complicado, inclusive sem que haja uma adesão clara de todas as normas analisadas (não foi possível perceber na Portaria da CGU dispositivos que estejam diretamente ligados ao planejamento da implantação do teletrabalho no órgão. Neste critério o destaque ficou, em disparado, para a IN 1/2018, do Ministério do Planejamento. Pela estrutura apresentada na norma, ficou mais evidente sua intenção de ser um guia para a implantação da modalidade nos diversos órgãos vinculados, apresentando uma redação cuja sequência permite relacionar seus dispositivos a um planejamento da implantação e as orientações a serem seguidas, justificando o seu resultado destacado.

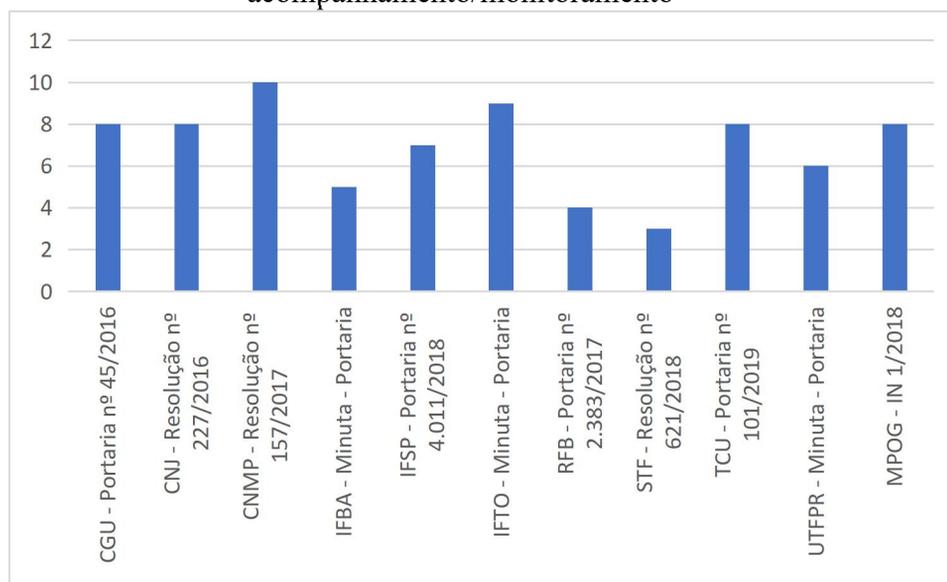
Gráfico 24 - Critério “definição de áreas envolvidas, responsabilidades e autoridades”



Fonte: Elaboração própria.

Neste critério (SOBRATT, 2017) buscou-se estabelecer quantos dispositivos relacionavam a definição das áreas que se envolvem na aplicação do teletrabalho, bem como a definição de responsabilidades das mesmas, bem como quais as autoridades pertinentes. Houve, novamente, uma distribuição consideravelmente disforme entre as normas, com normas que apresentaram desde oito dispositivos sobre o tema (Portaria da CGU) até normas que apresentaram grandes quantidades de dispositivos (56 dispositivos na Minuta de Portaria do IFTO e 73 dispositivos na IN 1/2018 do MPOG).

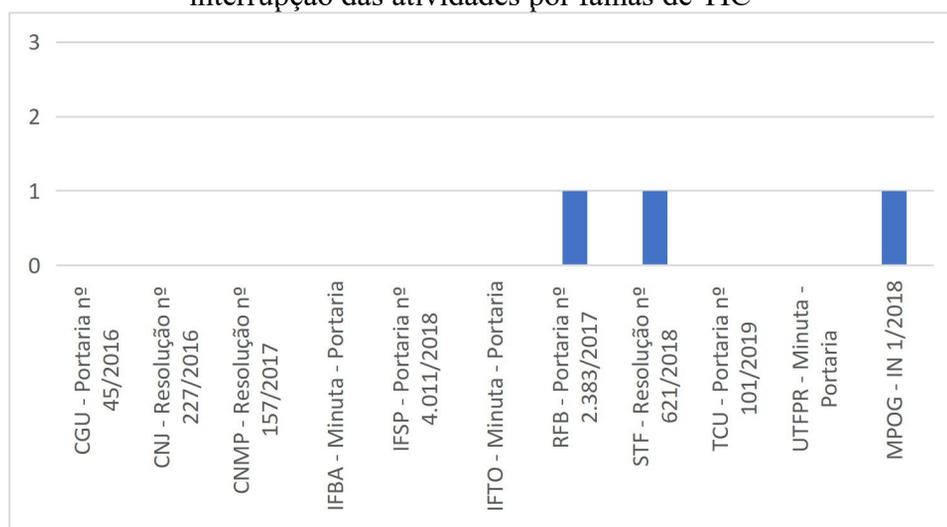
Gráfico 25 - Critério “processo claro de atribuição de tarefas e acompanhamento/monitoramento”



Fonte: Elaboração própria.

Todas as normas analisadas se preocuparam em estabelecer regras para o processo de atribuição de tarefas aos servidores em teletrabalho, bem como se fará o acompanhamento e monitoramento das atividades dos servidores (NASCIMENTO, 2002; ESTRADA, 2014; ROCHA; AMADOR, 2018; ROSENFELD; ALVES, 2011; SOBRATT, 2017). Embora haja certa normalidade, tem-se a Resolução do STF com três dispositivos relacionados, enquanto a norma que apresentou maior consideração com este critério foi a Resolução do CNMP, com dez dispositivos.

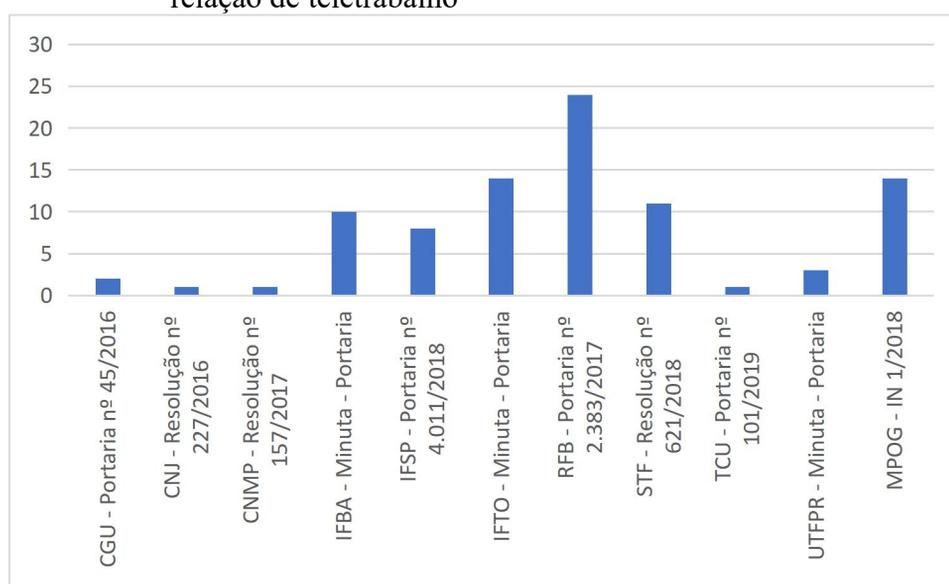
Gráfico 26 - Critério “procedimentos claros sobre como proceder no caso de interrupção das atividades por falhas de TIC”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (SOBRATT, 2017), possuiu pouca cobertura nas normas abordadas, tendo sido abordadas em apenas três delas (27,27% de adesão). Mesmo nas três normas que apresentaram dispositivo compatível com o critério, foi dedicado apenas um dispositivo, em que se coloca a equipe de suporte técnico de TI do Órgão à disposição do servidor em teletrabalho para que possa auxiliá-lo.

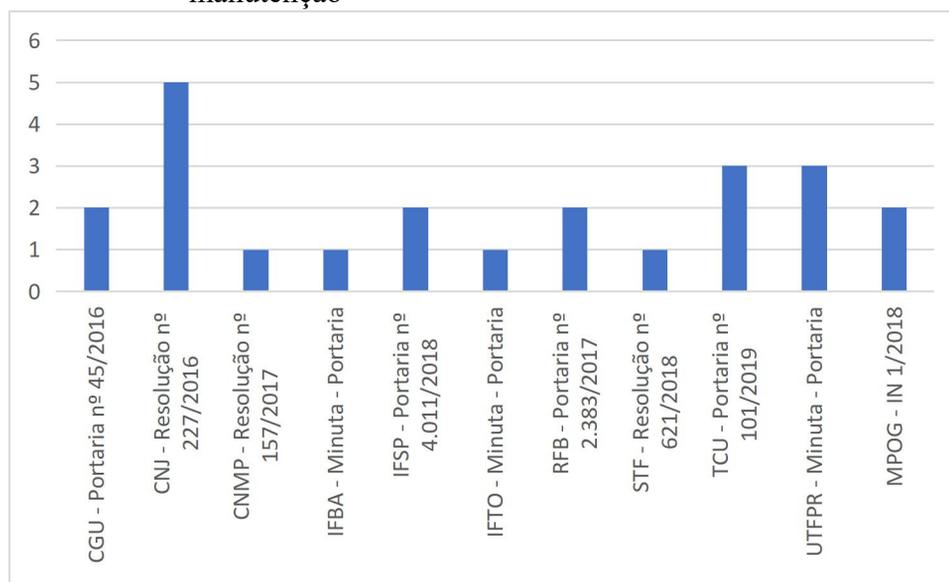
Gráfico 27 - Critério “necessidade de contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Estabelecer um contrato ou instrumento escrito que firme a relação de teletrabalho (Darcanchy, 2006; Estrada, 2014; EURWORK, 2010; JARDIM, 2003; Miziara, 2017; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017; TELEWORK.GOV, 2018) é um critério que foi reconhecido pelas normativas analisadas, com adesão de 100%. Contudo, percebe-se uma diferença considerável na quantidade de dispositivos destinados ao tema. O instrumento escrito normalmente se reflete pela simples assinatura de Termo de Compromisso pelo servidor que possui interesse no teletrabalho, descrevendo as condições do trabalho. O destaque, aqui, vai para a Portaria da RFB, que não estabelece Termo de Compromisso, tratando o Plano de Trabalho como sinônimo e disciplinando o instrumento escrito como este último (explicando o maior número de dispositivos destinados).

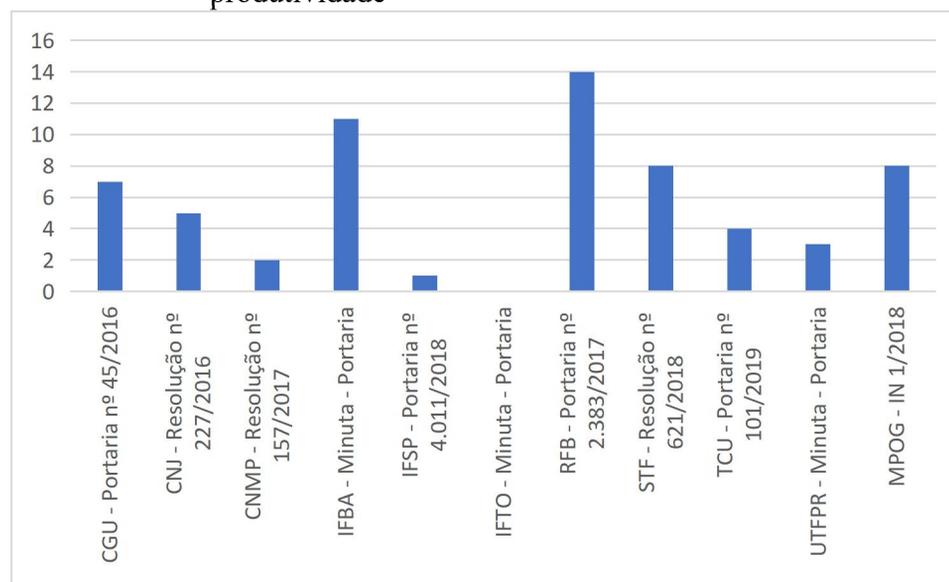
Gráfico 28 - Gráfico do critério “esclarecimento sobre os custos de adesão e manutenção”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (como se depreende de Darcanchy (2006), Belmonte (2008), Estrada (2014), Miziara (2017), Sobratt (2017) e Alves (2018)) foi tratado em todas as normativas (100% de adesão), mas com poucas disposições em todas elas (a norma mais pronunciada foi a Resolução do CNJ, com cinco dispositivos). Neste tema foram colocados dispositivos que estabelecem a obrigatoriedade de o servidor arcar com os custos decorrentes de montar a infraestrutura, da conexão de Internet e do equipamento de TIC necessário, bem como as perdas relacionadas a auxílio-transporte, horas extras, banco de horas etc.

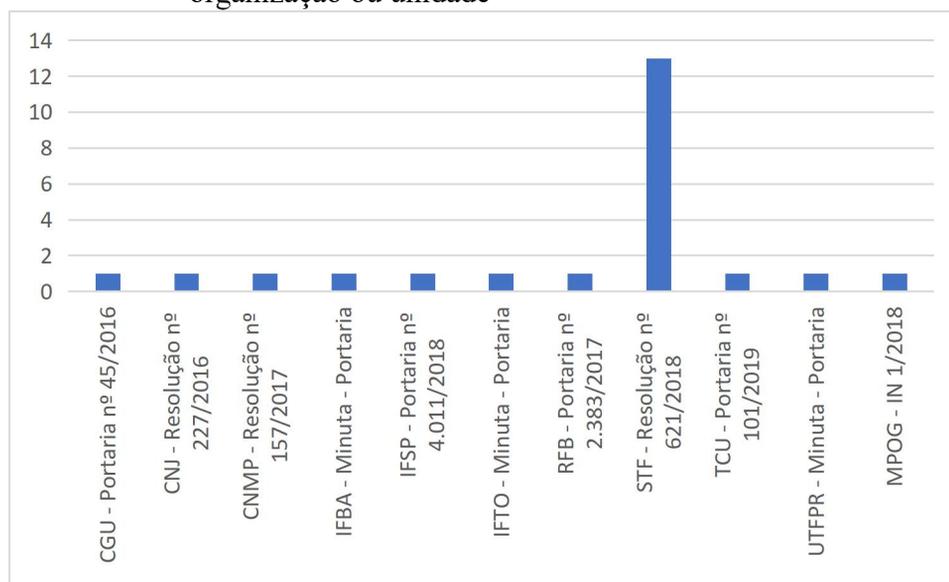
Gráfico 29 - Critério “definição das metas e indicadores de avaliação de produtividade”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (JARDIM, 2003; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017) buscou indicar se as normas, além de estabelecerem que o trabalho será realizado por regime de metas, estabelecem critérios para que essas metas sejam estabelecidas, bem como para a criação dos indicadores. Note-se que a adesão ao critério não foi total (a Minuta de Portaria do IFTO não demonstrou dispositivo relacionado, obtendo-se adesão de 90,91%), bem como houve oscilação considerável em relação ao peso dado ao critério entre as normas. O destaque vai para a Portaria da RFB, que não só estabeleceu a necessidade de metas e indicadores, mas traz nos arts. 12, 13 e 14 regras para a criação de indicadores.

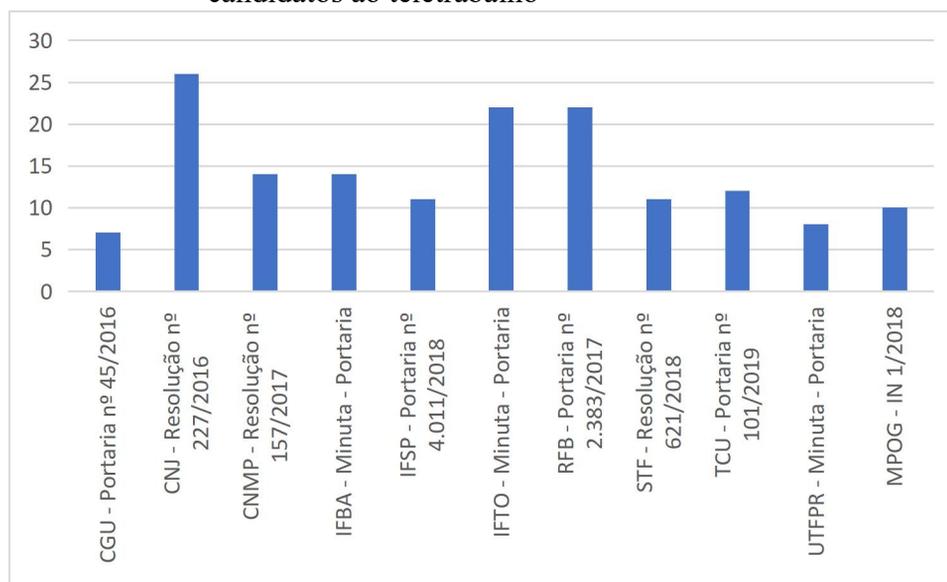
Gráfico 30 - Critério “processo de implantação conduzido por pessoas da própria organização ou unidade”



Fonte: Elaboração própria.

A implantação do teletrabalho por pessoas da própria organização (DARCANCHY, 2006) foi ponto pacífico nas normas analisadas, com adesão de 100%. Nenhum dos órgãos implantou a modalidade mediante terceiros. O destaque recaiu sobre a Resolução do STF, que não só instituiu Comitê Gestor do Trabalho Remoto como, também, envolveu outros setores mediante a composição do referido Comitê: Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Secretaria de Serviços Integrados de Saúde (SIS) e Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) (art. 9º, § 1º) (BRASIL, 2018c).

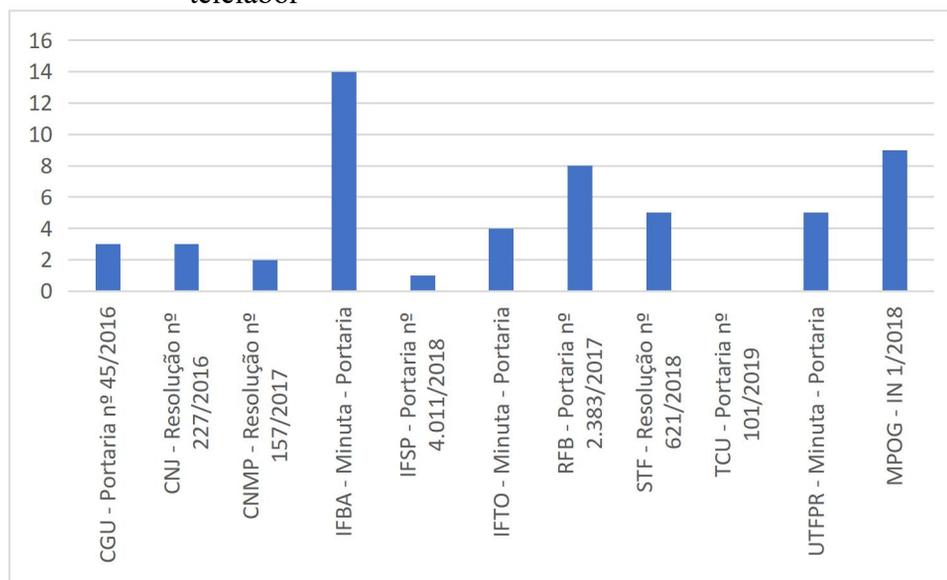
Gráfico 31 - Critério “regulamento adequado dos critérios para seleção dos candidatos ao teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Sobre este quesito, elaborado a partir de Nascimento (2002), Silva (2015), Macedo e Magnus (2016), Sobratt (2017) e Alves (2018), não houve falta de adesão por parte das normas avaliadas, sendo a Resolução do CNJ a norma que mais dispensou dispositivos para regulamentar o tema (26 no total).

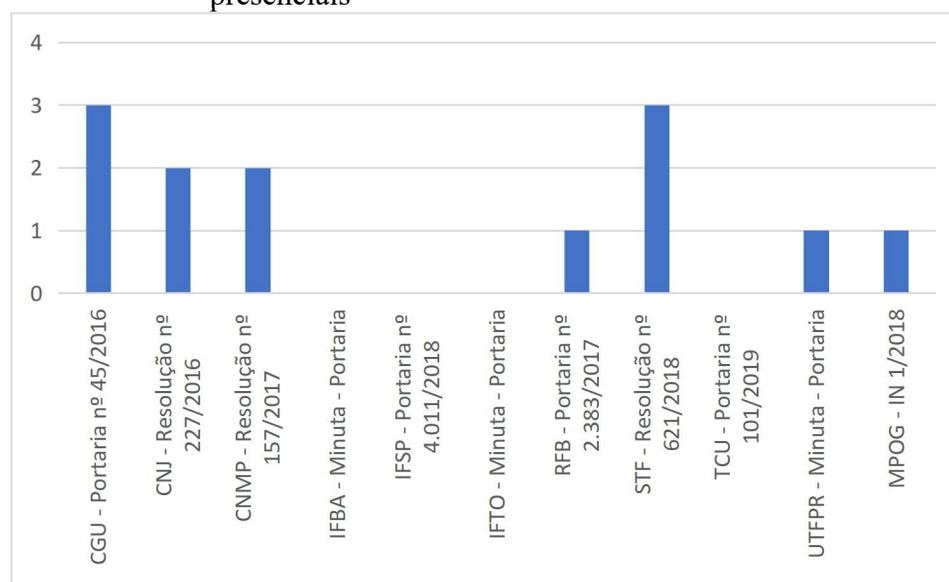
Gráfico 32 - Critério “definição do perfil dos trabalhadores compatível com o telelabor”



Fonte: Elaboração própria.

A definição do perfil dos trabalhadores compatível com o teletrabalho (extraído de Smaha (2009), Silva (2015), Sobratt (2017) e Alves (2018)) não foi abordado claramente em todas as normas avaliadas, sendo que a Portaria do TCU não dispôs sobre o tema, deixando vazio na regulamentação. Nas demais normas a definição do perfil do servidor para o trabalho remoto é tratada em termos gerais, deixando-se a cargo da chefia imediata ou do dirigente da unidade. Exceção salutar foi percebida na Minuta de Portaria proposta pela IFBA, pois não só estabeleceu a necessidade de se definir o perfil desejado como, também, elencou as características desejáveis no Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil - I a VII.

Gráfico 33 - Critério “equiparação de direitos e tratamento aos trabalhadores presenciais”

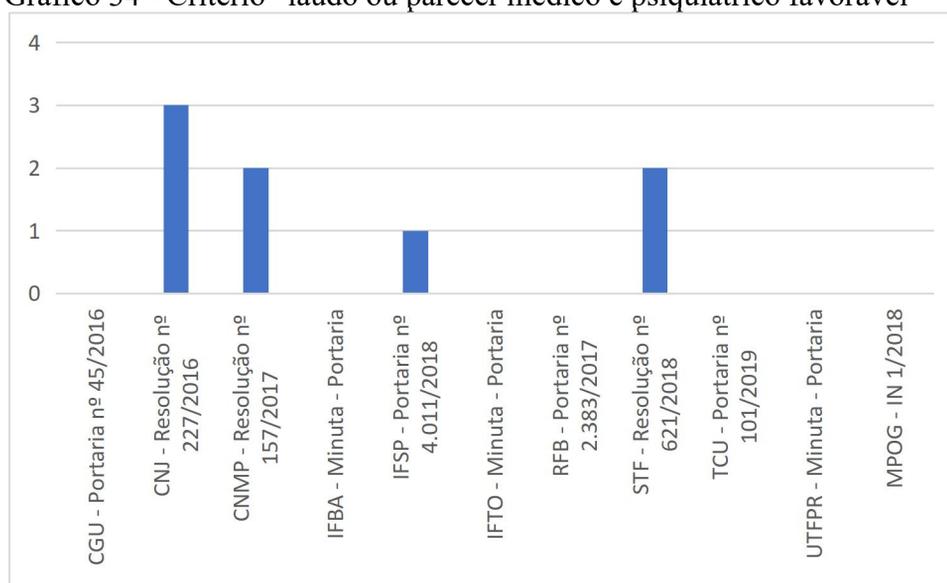


Fonte: Elaboração própria.

Este critério (BELMONTE, 2008; DALLOUL, 2018; DARCANCHY, 2006; ESTRADA, 2014; MACEDO; MAGNUS, 2016; MELO, 2017; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018) talvez seja um dos mais delicados a se observar nas normas analisadas. Primeiramente, percebe-se que das 11 normas avaliadas, apenas 07 trouxeram regulamentação sobre o tema, revelando uma adesão de 63,64%. Entretanto, é preciso avaliar que diversos dispositivos, na verdade, estão criando diferenciação entre os servidores em teletrabalho daqueles que estão presencialmente no órgão, seja pela remoção de direitos (como, por exemplo, os arts. 21 e 22 da Resolução do STF) ou pela exigência de produtividade maior para os servidores teletrabalhadores (por exemplo o art. 2º, § 1º da Portaria da RFB). O destaque deve ser feito, nesta categoria, para a Resolução do CNMP, que

não só estabelece a possibilidade de igualdade de tratamento em relação ao desempenho dos servidores (art. 6º, § 2º), como também estabelece, de forma única, que o servidor em teletrabalho só pode receber comunicados de serviço nos dias úteis (art. 9º, IV) (BRASIL, 2017a).

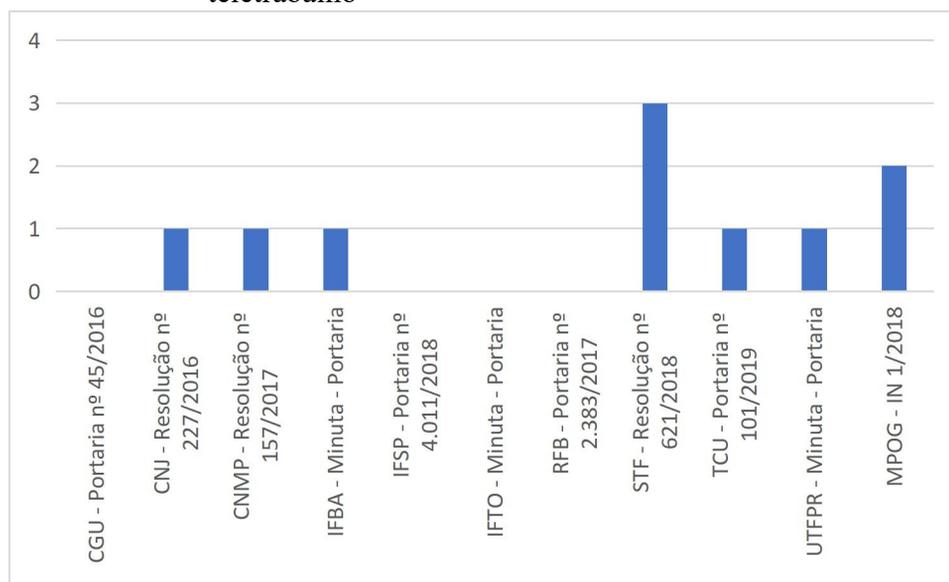
Gráfico 34 - Critério “laudo ou parecer médico e psiquiátrico favorável”



Fonte: Elaboração própria.

Critério (JARDIM, 2003; MACEDO e MAGNUS, 2016; SOBRATT, 2017) que se demonstrou problemático nas normas analisadas. Há muito pouca abordagem, com apenas 36,36% de adesão (04 normas), bem como poucos dispositivos destinados a tratar do tema.

Gráfico 35 - Critério “normas claras sobre saúde, higiene e segurança no teletrabalho”

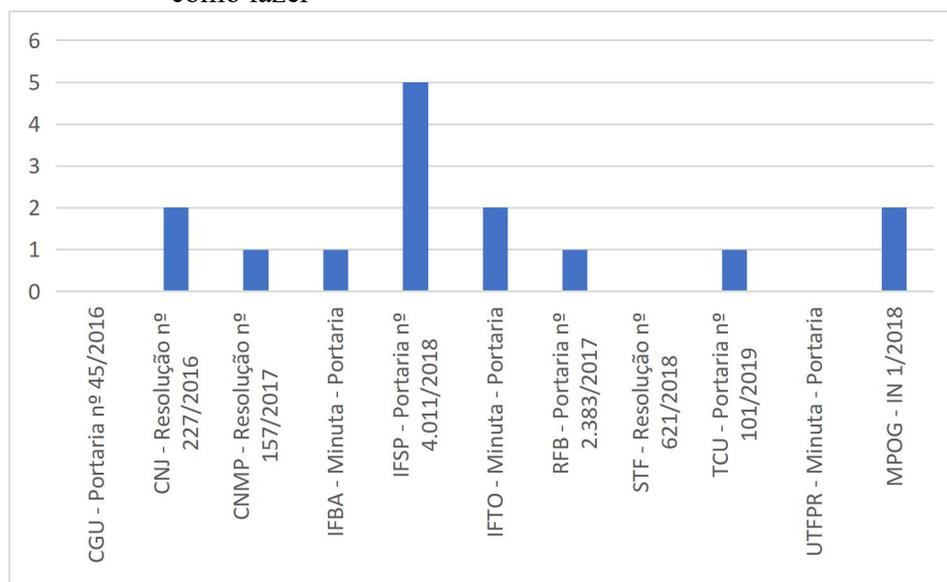


Fonte: Elaboração própria.

Mais um critério (ALVES, 2018; BELMONTE, 2008; DARCANHY, 2006; ESTRADA, 2014; EUR-LEX, 2005; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017) problemático nas normas analisadas, com adesão de 63,64%. Não só há normas omissas sobre o tema, como as demais normas simplesmente colocam como responsabilidade do servidor interessado em providenciar as estruturas ergonômicas necessárias para o teletrabalho.

Exceção importante neste cenário foi a Resolução do STF, que estabelece vedação ao servidor que apresentar contraindicação por motivo de saúde (art. 6º, II) e a presença no Comitê Gestor do Trabalho Remoto de membro da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde (SIS) (art. 9º, § 1º, III) (BRASIL, 2018a).

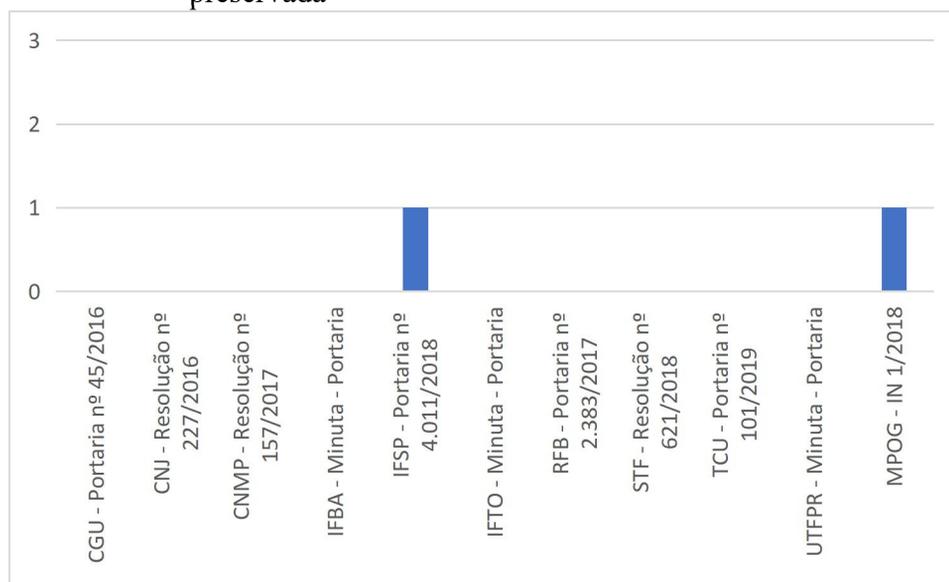
Gráfico 36 - Critério “regras sobre os intervalos e repouso do teletrabalhador, bem como lazer”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, extraído de Smaha (2009), Estrada (2014), Sobratt (2017) e Rocha e Amador (2018), apresentou certo grau de adesão (72,73% das normas), mas com baixo número de dispositivos dedicados ao tema. A Portaria da CGU não dedicou nenhum dispositivo que se relacionasse ao tema. Leve destaque para a Portaria do IFSP, com cinco dispositivos relacionados, dispondo que o convívio social e o direito ao tempo livre não devem ser embaraçados, bem como estabelecer dias e horários em que o servidor estará em trabalho remoto, impedindo o pagamento de adicionais para o atingimento das metas estabelecidas no Plano de Trabalho.

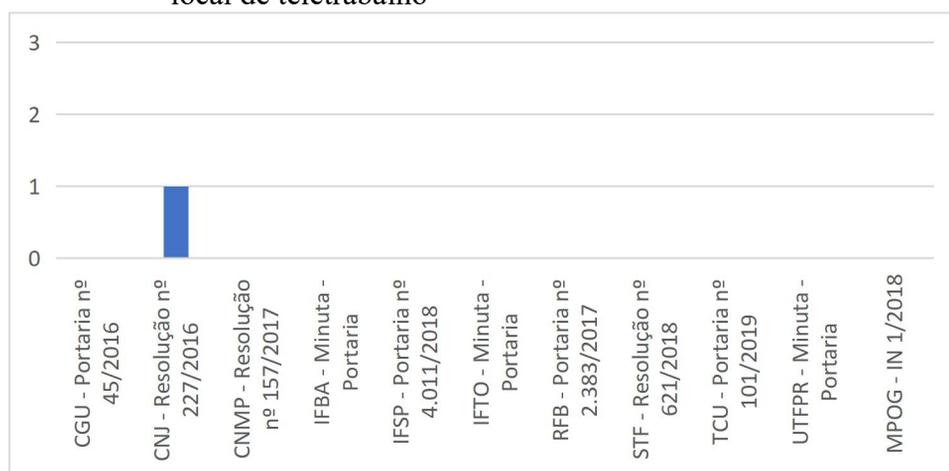
Gráfico 37 - Critério “regras claras de como a privacidade do teletrabalhador é preservada”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (EUR-LEX, 2005; NASCIMENTO, 2002; SMAHA, 2009), foi pouco abordado pelos elaboradores das normas analisadas, sendo que em apenas duas foram encontrados dispositivos que puderam ser relacionados, sendo apenas dois dispositivos. A Portaria do IFSP estabelece que se deve determinar os dias e horários em que o servidor estará em trabalho remoto (art. 6º, § 2º, III), enquanto a IN 1/2018 estabelece que se deve determinar que o contato com o servidor em teletrabalho deve se dar apenas nos horários de funcionamento da unidade à qual esteja vinculado (art. 29, VI). No mais, há um considerável vazio regulamentar.

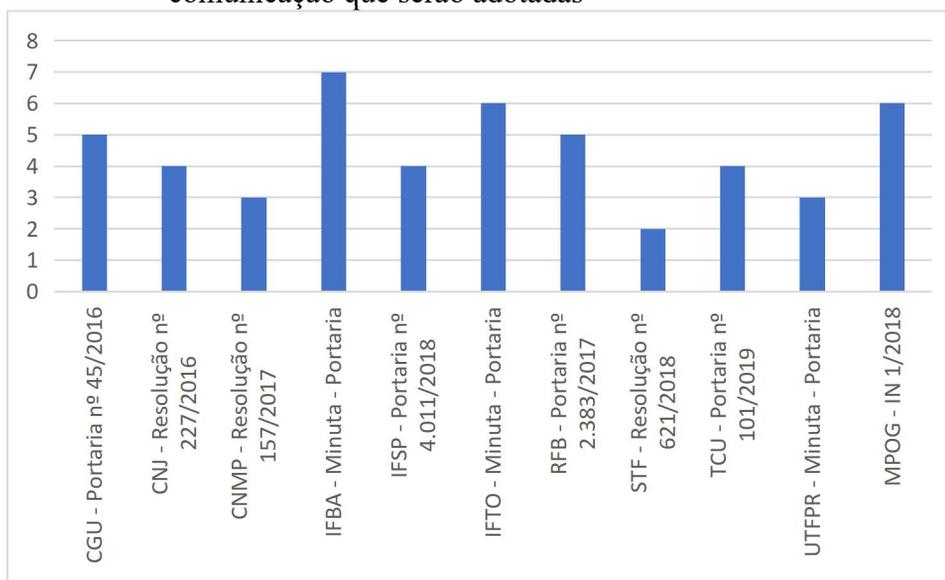
Gráfico 38 - Critério “estabelecer e regular o direito de vistorias do empregador ao local de teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Outro critério estabelecido pela literatura (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; NASCIMENTO, 2002; SILVA, 2015) que praticamente não foi contemplado pelas normas analisadas. Somente a Resolução do CNJ apresentou um único dispositivo reservando o direito de o órgão vistoriar o local de teletrabalho do servidor (art. 9º, § 6º) (BRASIL, 2016b).

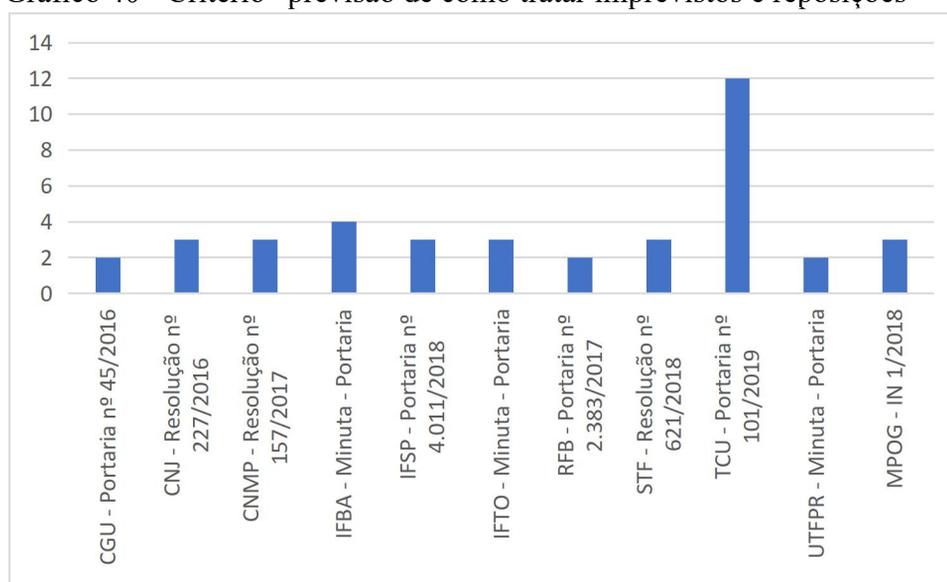
Gráfico 39 - Critério “regras sobre comunicações da empresa com o teletrabalhador, inclusive de interrupções da atividade laboral, e quais as formas de comunicação que serão adotadas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Nascimento (2002), Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Darcanchy (2006), Smaha (2009), Sobratt (2017) e Rocha e Amador (2018)) buscou separar as formas de comunicação que a empresa pode adotar com o teletrabalhador, englobando as possibilidades previstas, nas normas, de interrupção temporária das atividades em teletrabalho, tais como convocações para comparecimento ao órgão. O critério foi coberto por todas as normas analisadas, embora tenha havido certo nível de diferenciação no peso dado por cada norma, ficando o destaque para a Minuta de Portaria da IFBA (com 7 dispositivos) e a IN 1/2018 (com 6 dispositivos dedicados).

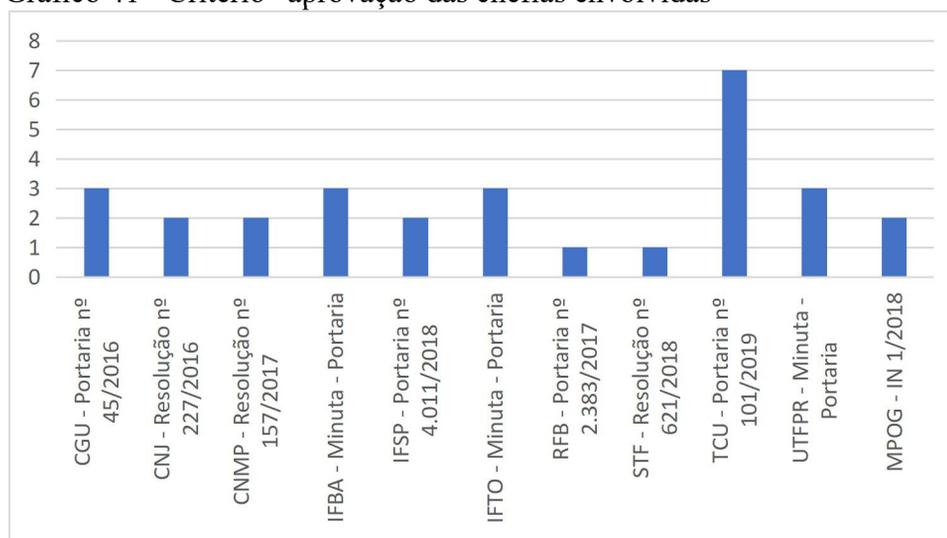
Gráfico 40 - Critério “previsão de como tratar imprevistos e reposições”



Fonte: Elaboração própria.

As normas analisadas aderiram ao critério (SOBRATT, 2017), sem exceção. Contudo, enquanto as demais normas apenas estabelecem que é dever do servidor notificar sua chefia imediata sobre eventuais atrasos e licenças, bem como seu desligamento do programa de trabalho remoto por descumprimento de seus deveres, o destaque vai para a Portaria do TCU, que não só estabelece o dever do servidor de notificar sua chefia imediata, mas também estabelece a possibilidade do dirigente da unidade, diante das justificativas apresentadas pelo servidor, realizar prorrogação e fixação de novo prazo, e também disciplina os procedimentos de não registro de frequência do servidor, caso as justificativas não sejam acolhidas.

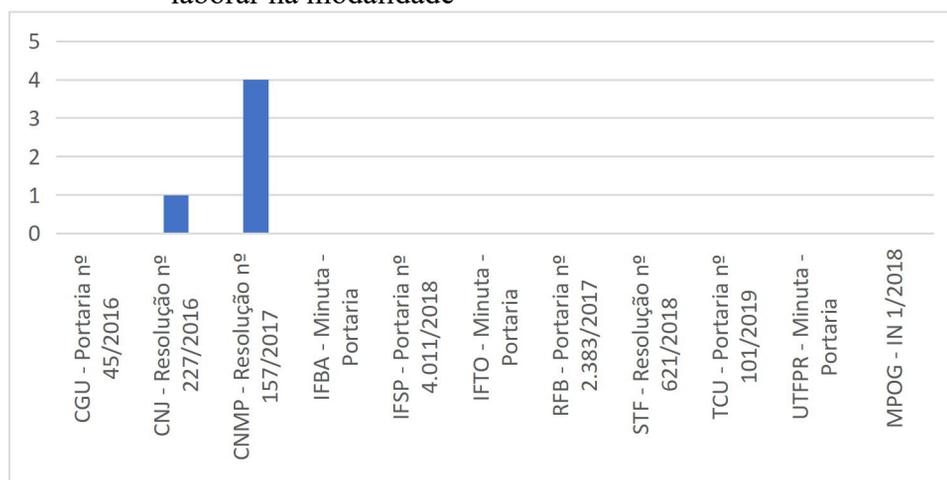
Gráfico 41 - Critério “aprovação das chefias envolvidas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (BAKER, 2017; DARCANCHY, 2006; SILVA, 2015) busca estabelecer que o início do teletrabalho ocorra com anuência da chefia imediata do trabalhador. Houve adesão ao critério por todas as normas analisadas, com destaque para a Portaria do TCU, que destinou 12 dispositivos para disciplinar o acordo entre o servidor e a chefia imediata.

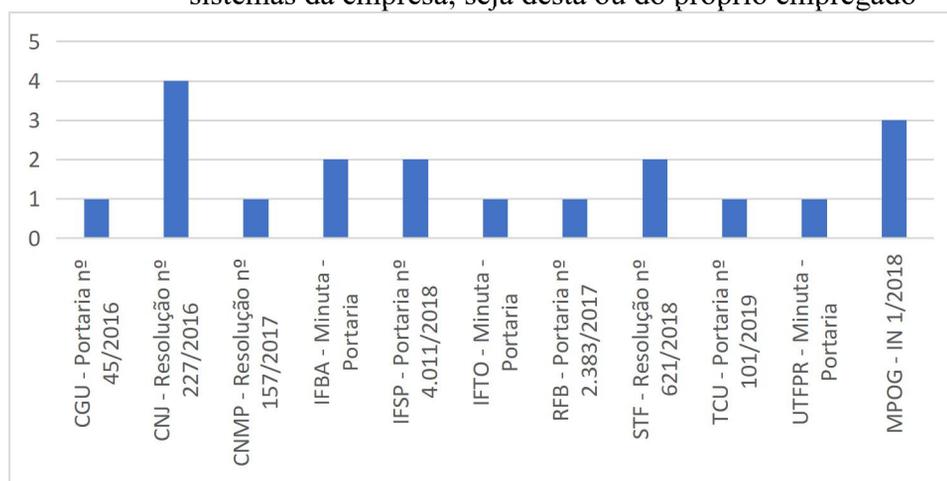
Gráfico 42 - Critério “capacitação obrigatória do teletrabalhador e dos gestores para laborar na modalidade”



Fonte: Elaboração própria.

Este foi um critério (AMARAL, 2006; DARCANCHY, 2006; DE MASI, 2010; REIS, 2008; SOBRATT, 2017) que possuiu baixa previsão nas normas selecionadas, sendo abordado por apenas duas normas. Apenas a Resolução do CNMP apresentou um capítulo para disciplinar a necessidade de capacitação dos servidores e gestores para lidar com o teletrabalho (art. 11, caput, I a III) (BRASIL, 2017a).

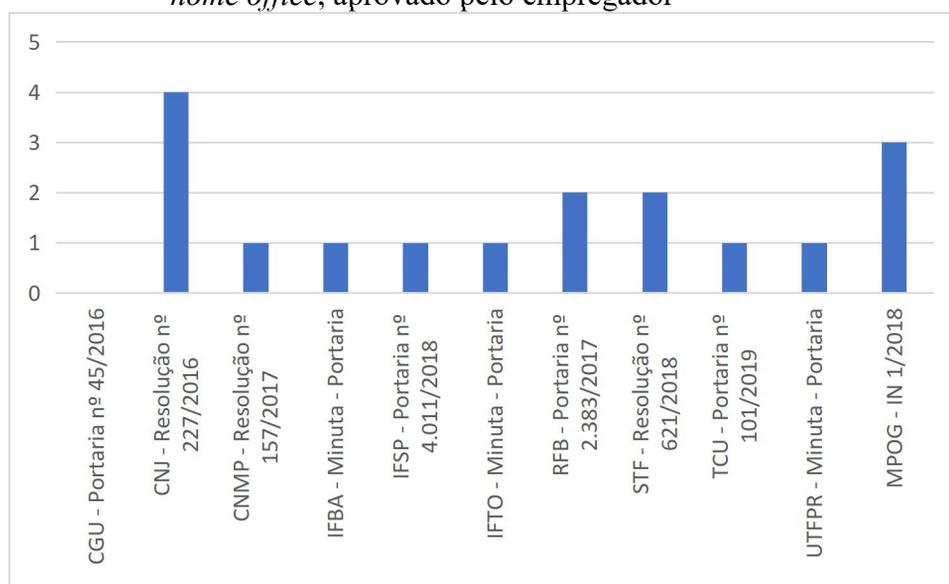
Gráfico 43 - Critério “existência de equipamento de TIC compatível com os sistemas da empresa, seja desta ou do próprio empregado”



Fonte: Elaboração própria.

Este é um critério (BELMONTE, 2008; DARCANCHY, 2006; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; EUR-LEX, 2005; JARDIM, 2003; MACEDO; MAGNUS, 2016; MIZIARA, 2017; NASCIMENTO, 2002; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017) que, embora tenha sido disciplinado em todas as normas do presente estudo, deve ser considerado com cuidado. Todas as normas, com exceção da Portaria da RFB (art. 15, § 3º), ditam ser obrigação do servidor interessado no trabalho remoto arranjar os equipamentos de TIC necessários. Cabe ressaltar que a Resolução do CNJ deixa mais claro, em seu art. 13, § único, que não arcará com nenhum custo com a aquisição de bens e serviços para o servidor em teletrabalho. Já a IN 1/2018 do MPOG permite que, caso haja disponibilidade orçamentária, e a seu critério, a unidade poderá providenciar, integral ou parcialmente, as estruturas de que o servidor necessite (art. 30, § 1º) (BRASIL, 2018a).

Gráfico 44 - Critério “disponibilidade de espaço físico pelo trabalhador, no caso de *home office*, aprovado pelo empregador”

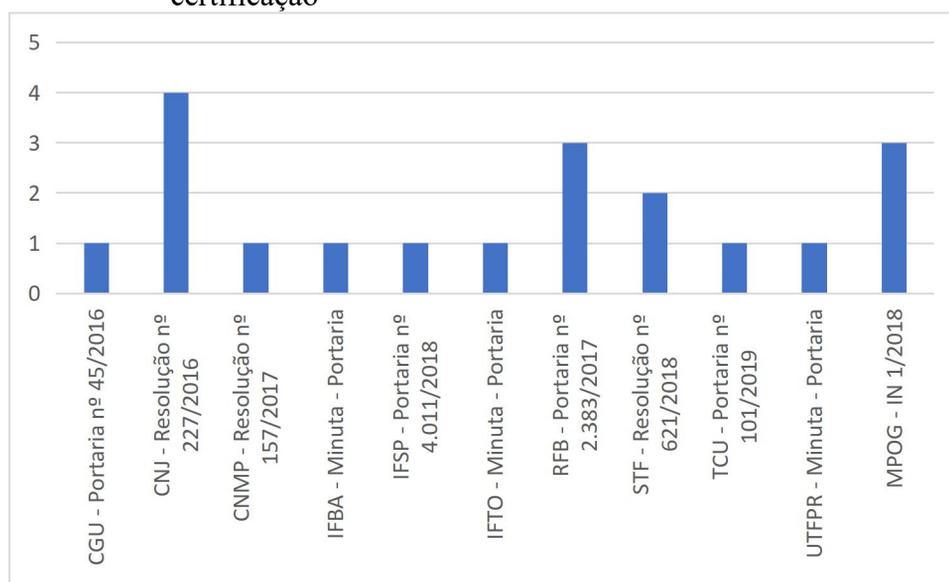


Fonte: Elaboração própria.

Este critério (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010; JARDIM, 2003; MIZIARA, 2017; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) segue a mesma linha do anterior, deixando a cargo do servidor interessado providenciar o espaço físico adequado para a realização do trabalho remoto. Note-se que a Portaria da CGU não dedicou qualquer dispositivo sobre a questão. Na Resolução do CNJ há menção de que o servidor deve apresentar declaração de que cumpre todos os requisitos, incluindo a disponibilidade de

espaço físico (art. 9º, §§ 4º e 5º). E a IN 1/2018, embora também coloque como dever do servidor providenciar o espaço físico, pelo art. 30, § 2º, permite que a Administração possa auxiliar o servidor a arranjar o espaço físico adequado ao teletrabalho.

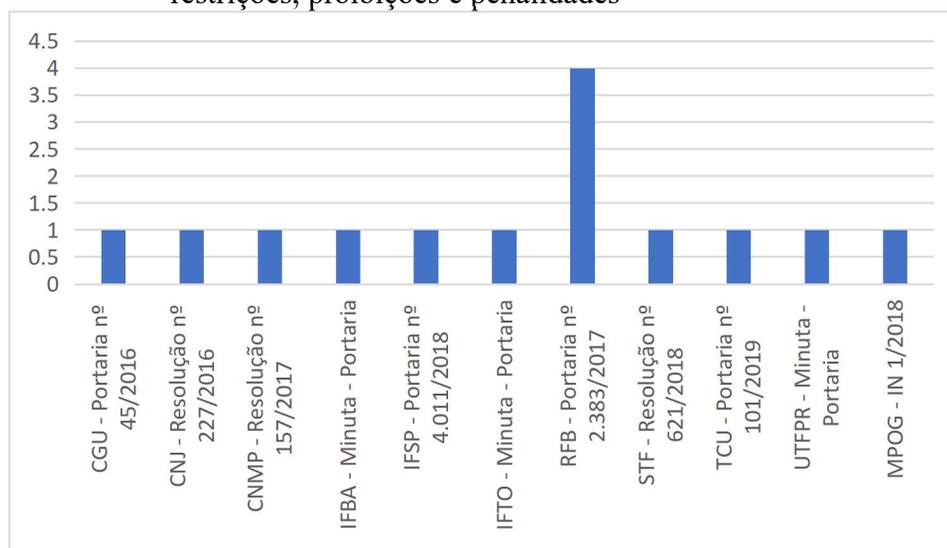
Gráfico 45 - Critério “disponibilidade de infraestrutura adequada, pela empresa ou pelo trabalhador, no espaço do teletrabalhador, com documento de certificação”



Fonte: Elaboração própria.

Critério oriundo de Nascimento (2002), Jardim (2003), Belmonte (2008), Smaha (2009), De Masi (2010), Estrada (2014), Miziara (2017), Sobratt (2017) e Rocha e Amador (2018). Na mesma linha dos dois últimos critérios, houve preocupação das normas de regulamentar a questão, mas colocando para o servidor a responsabilidade de providenciar a infraestrutura necessária. Novamente, na Resolução do CNJ há menção de que o servidor deve apresentar declaração de que cumpre todos os requisitos (art. 9º, §§ 4º e 5º), e a IN 1/2018, pelo art. 30, § 2º, permite que a Administração possa auxiliar o servidor a arranjar e/ou custear a infraestrutura necessária ao teletrabalho.

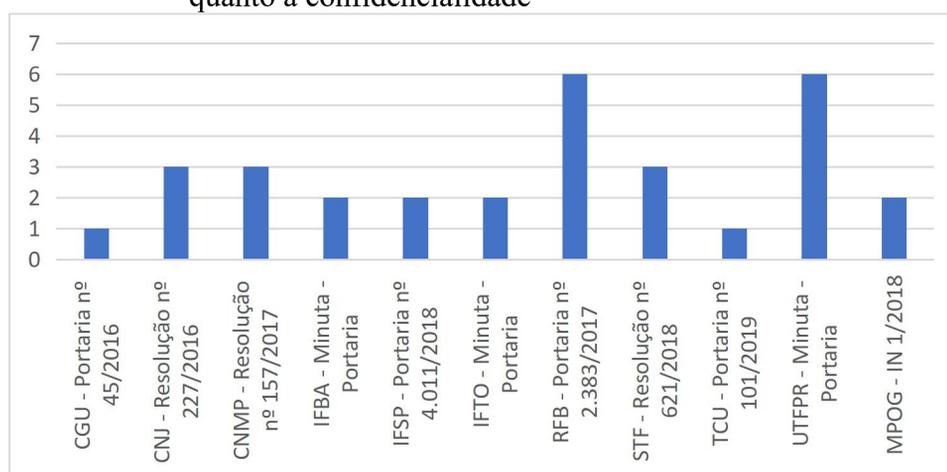
Gráfico 46 - Critério “regramento sobre o uso adequado dos equipamentos de TIC, bem como para acesso aos sistemas da organização, incluindo restrições, proibições e penalidades”



Fonte: Elaboração própria.

Este é um critério (BELMONTE, 2008; ESTRADA, 2014; EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017) que, embora esteja presente em todas as normas analisadas, teve pouquíssimo detalhamento, sendo comum dedicar apenas um dispositivo genérico elencando como dever do servidor participante observar as medidas de segurança no acesso à informação e aos sistemas disponibilizados. A única exceção foi a Portaria da RFB, que menciona que se deve seguir a Política de Segurança da Informação da RFB, a legislação aplicável, e que é obrigação da unidade local de Gestão de Tecnologia da Informação oferecer as condições necessárias para esse acesso remoto à rede e sistemas.

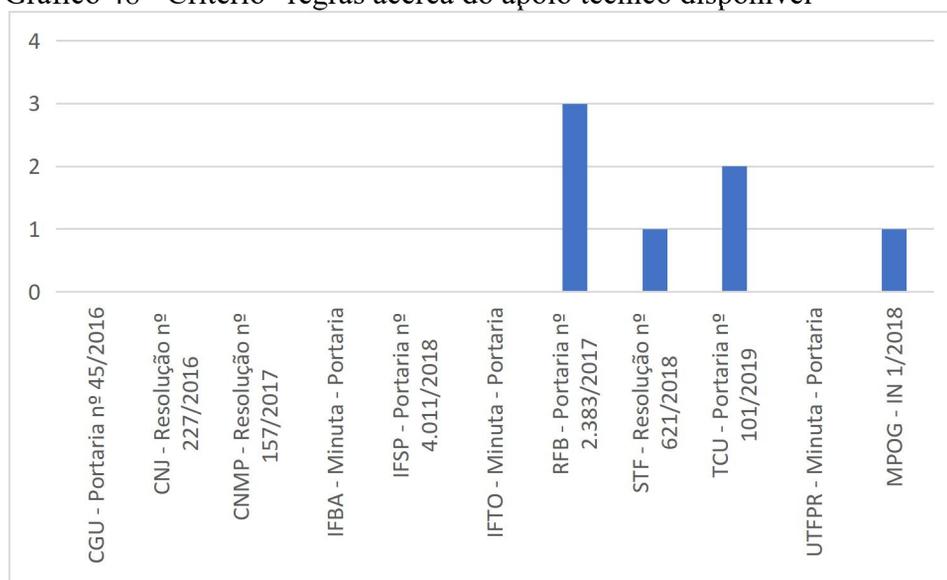
Gráfico 47 - Critério “preocupação com a segurança da informação, bem como quanto à confidencialidade”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (como se depreende de Jardim (2003), Siha e Monroe (2006), Estrada (2014), Silva (2015) e Sobratt (2017)) pôde ser observado em todas as normas analisadas, embora tenham sido dedicados, em geral, poucos dispositivos, colocando como dever do servidor cuidar da segurança da informação e sua confidencialidade. O destaque vai para a Portaria da RFB, por colocar como responsabilidade conjunta da área de Tecnologia da Informação as condições para acesso adequado aos sistemas (art. 28, II), e para a Minuta de Portaria da UTFPR, ao dispor em seu art. 8º a obrigatoriedade de se observar a Política de Segurança da Informação e Comunicações da UTFPR.

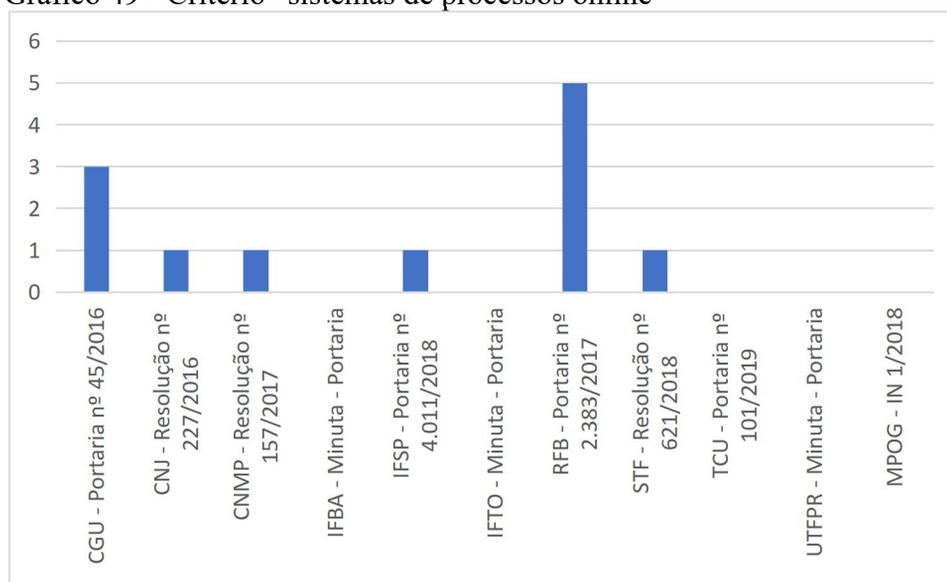
Gráfico 48 - Critério “regras acerca do apoio técnico disponível”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (BELMONTE, 2008; EUR-LEX, 2005; EURWORK, 2010; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017; TELEWORK.GOV, 2010) possuiu pouca adesão, bem como pouco peso, nas normas analisadas. Apenas quatro normas dispuseram algo sobre o apoio técnico com o qual o servidor em trabalho remoto pode contar. No caso da Resolução do STF e da IN 1/2018, há menção apenas de que o servidor pode contar com o suporte em TI do Órgão, e na Portaria da RFB há previsão de como se dará este suporte. No caso da Portaria do TCU, há menção de que as unidades de domicílio e de vinculação técnica às quais o servidor público está vinculado lhe fornecem apoio técnico e logístico (art. 2º, II e III, “d”) (BRASIL, 2019).

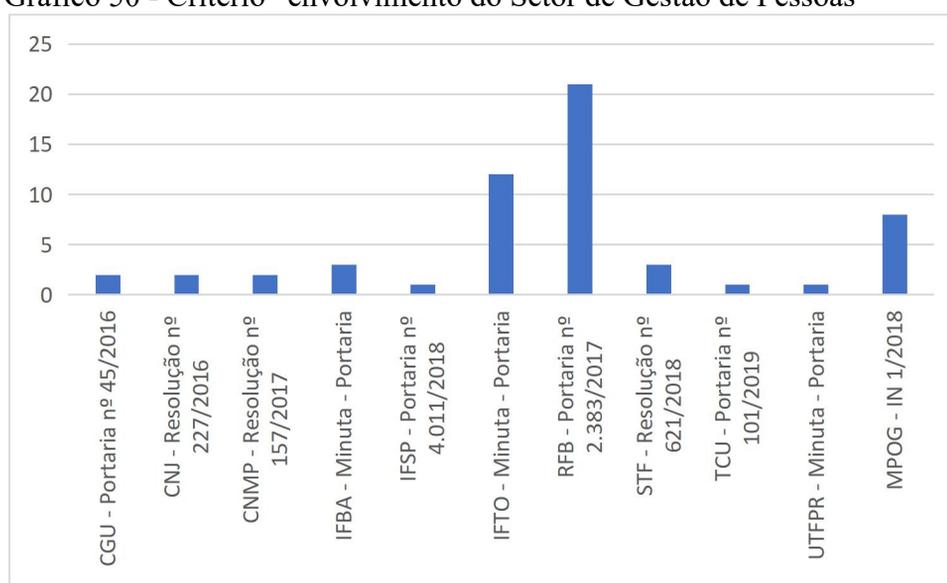
Gráfico 49 - Critério “sistemas de processos online”



Fonte: Elaboração própria.

O reconhecimento de sistema de processos online (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SIHA; MONROE, 2006; SILVA, 2015; SOBRATT, 2017) só pôde ser observado em 06 das 11 normas apresentadas, normalmente ocorrendo mediante menção no Preâmbulo. Os destaques ocorreram por conta das Portarias da CGU e da RFB, que trouxeram dispositivos, em seu corpo, que relacionam o sistema de processos online com o teletrabalho para o servidor.

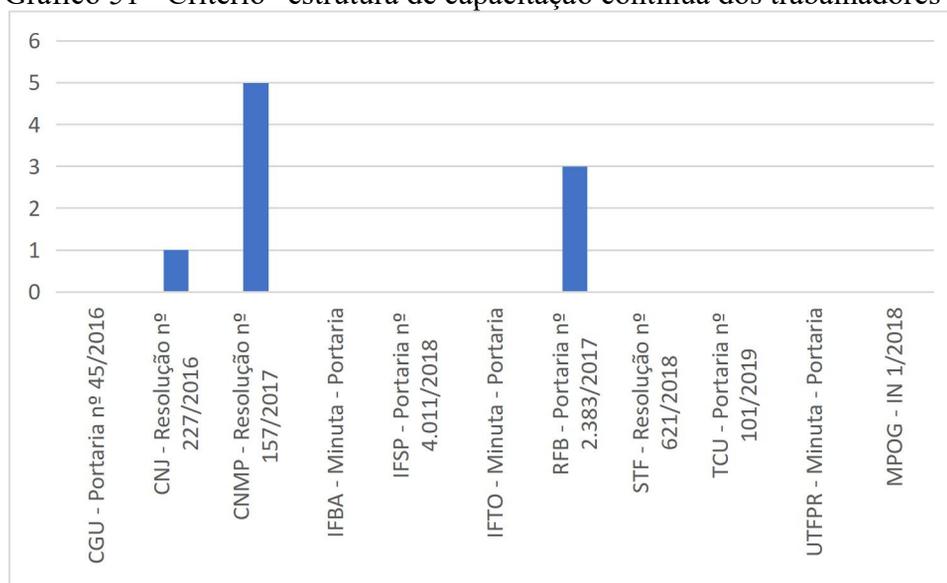
Gráfico 50 - Critério “envolvimento do Setor de Gestão de Pessoas”



Fonte: Elaboração própria.

Curiosamente, o envolvimento do setor de Gestão de Pessoas (AMARAL, 2006; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; SOBRATT, 2017), estando presente em todas as normas analisadas, foi tratado com pouco peso na elaboração das normativas, surgindo em dispositivos pontuais comumente ligados à validação das informações acerca dos servidores em teletrabalho. Contudo, a Minuta de Portaria do IFTO, a Portaria da RFB e a IN 1/2018 do MPOG trouxeram maiores disposições que destacassem o critério. A RFB envolveu a Gestão de Pessoas na criação do Plano de Trabalho (art. 8º, § 2º), verificação de requisitos (art. 10, caput), avaliação dos resultados obtidos com as atividades em teletrabalho (art. 22, § 2º e art. 23, IX), designar o servidor, em conjunto com a chefia imediata, para o teletrabalho e dispensar o controle de frequência, avaliar a adaptação, o monitoramento do desempenho e realizar os relatórios pertinentes (art. 24, I a VIII, §§ 1º e 2º), receber os resultados do servidor (art. 26, V), manter registros, consolidar resultados e designar ou desligar os servidores do teletrabalho (art. 27, I a IV e § único), e emitir normas complementares, em sua área de competência, para dirimir casos omissos de sua competência (art. 32) (BRASIL, 2017d).

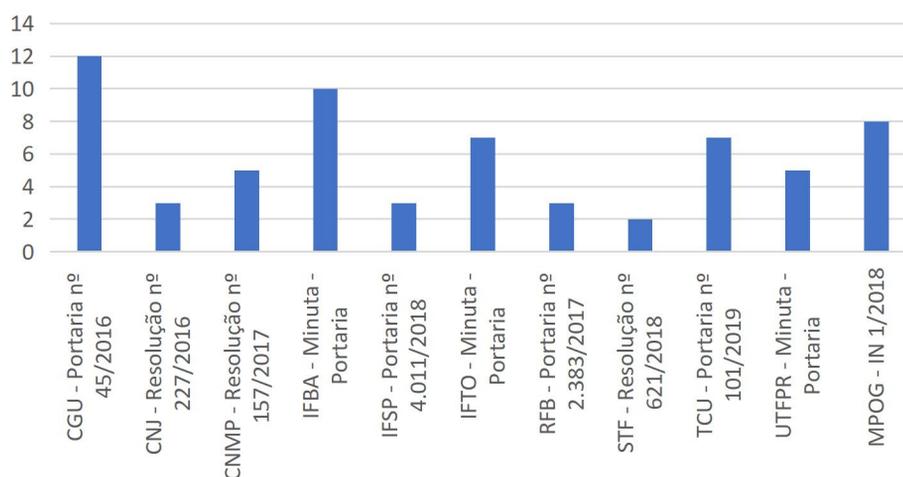
Gráfico 51 - Critério “estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (SOBRATT, 2017) possui, dentro do corpo das normas analisadas, baixa adesão, estando mencionado em apenas 3 das onze normas. Somente o CNJ, o CNMP e a RFB preveem, dentro das próprias normas sobre o teletrabalho, estrutura de capacitação contínua dos trabalhadores.

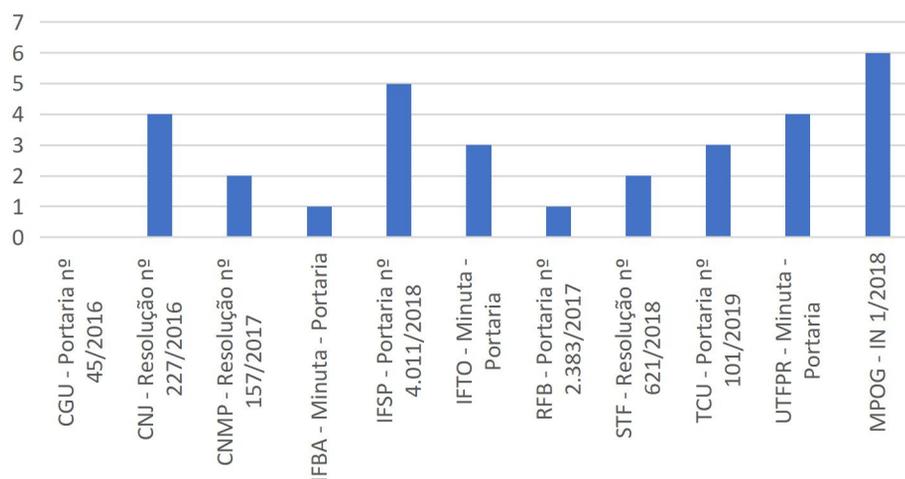
Gráfico 52 - Critério “regime de metas, com a desestruturação do horário de trabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Embora todas as normas analisadas tratem do regime de metas (ALVES, 2018; MACEDO; MAGNUS, 2016; NASCIMENTO, 2002) como seu objetivo, há uma considerável diferença de dispositivos designados para estabelecer, de forma explícita, esta modalidade, principalmente sobre como será feito o impacto sobre a jornada de trabalho do servidor público. O critério possuiu uma adesão de 100%, mas contou com um diferencial considerável da Portaria da CGU, por esta não só estabelecer os deveres dos titulares das unidades de monitorarem a produtividade dos servidores em trabalho remoto, mas também por estabelecer regras para o cálculo da produtividade (art. 7º) e o dever do servidor de aumentar a sua produtividade (art. 10, I) (BRASIL, 2016a).

Gráfico 53 - Critério “sistema flexível de horários”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Nascimento (2002), Jardim (2003), Belmonte (2008), De Masi (2010), Estrada (2014), Sobratt (2017) e Alves (2018)) contou com boa adesão por parte das normativas tratadas, sendo que apenas a Portaria da CGU não deixa claro regras sobre o sistema de horários dos servidores em teletrabalho ser flexível. O critério busca destacar conceitos que deixem claro que o horário do servidor em trabalho remoto é flexível, bem como quais as regulamentações que incidem sobre a contabilização de cumprimento de sua jornada de trabalho. O destaque recaiu sobre a IN 1/2018, com seis dispositivos relacionados ao tema, seguida de perto pela Portaria do IFSP.

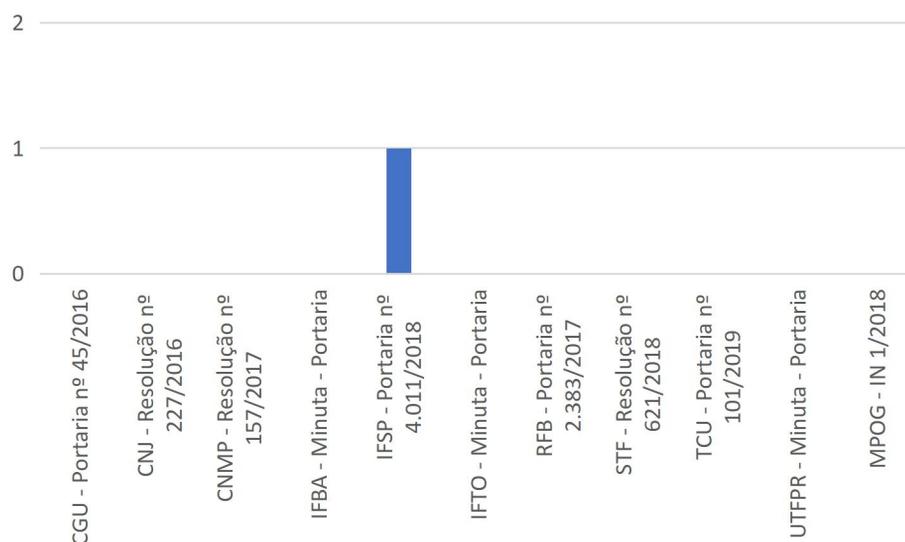
Gráfico 54 - Critério “previsão de orientar o teletrabalhador sobre a necessidade de compreensão e aceitação da família”



Fonte: Elaboração própria.

Como apontado por Smaha (2009) e Sobratt (2017), este critério realmente não é observado pelos órgãos públicos quando da elaboração de suas normas sobre o trabalho remoto. Nenhuma das normas apontadas apresentou nenhum dispositivo que demonstrasse a preocupação de orientar o teletrabalhador em relação à sua família nesta nova modalidade.

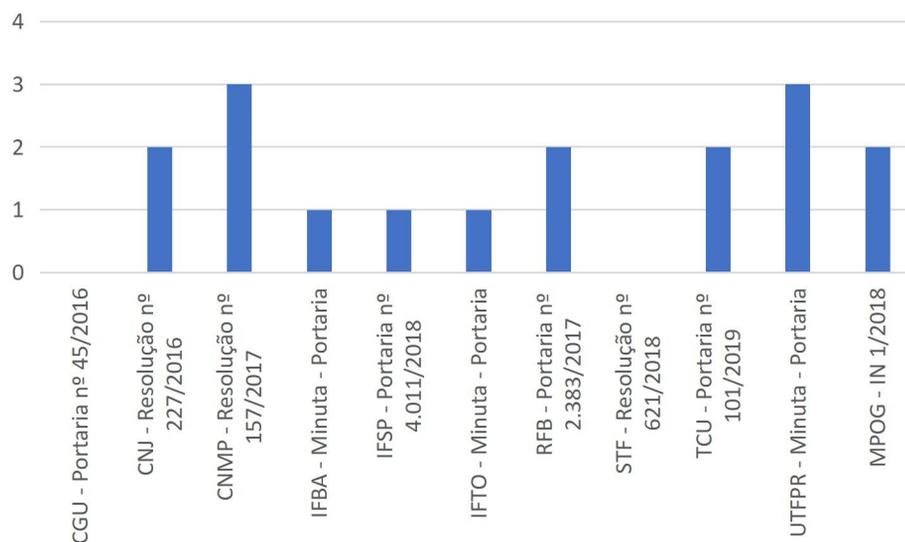
Gráfico 55 - Critério “grandes deslocamentos por parte dos funcionários”



Fonte: Elaboração própria.

Embora um dos grandes atrativos, quando se pensa no teletrabalho, seja eliminar a necessidade de deslocamentos por parte dos trabalhadores, principalmente em grandes centros urbanos (DE MASI, 2010; SOBRATT, 2017), percebe-se nas normas analisadas que este critério possui muito pouco peso para os órgãos públicos. Apenas a Portaria do IFSP fez consideração sobre o tema, em seu art. 3º, II, como objetivo da política implantada.

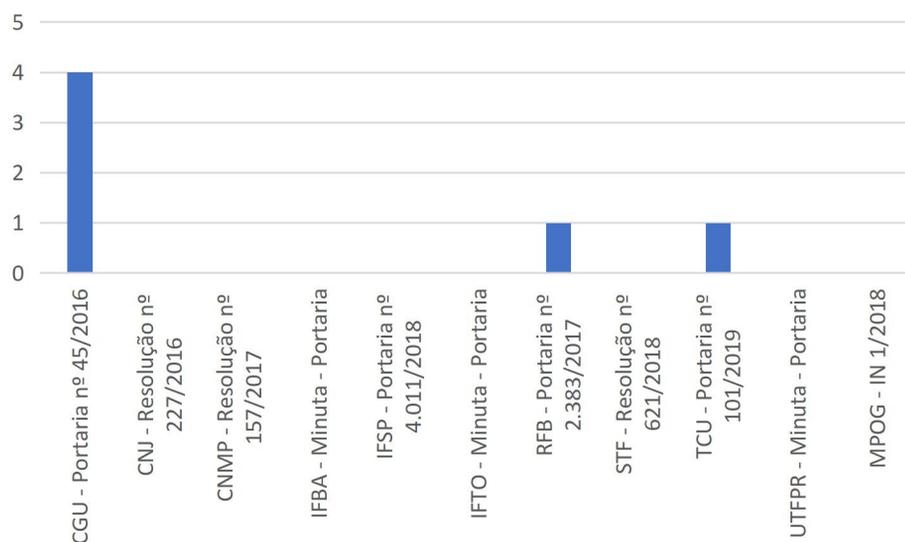
Gráfico 56 - Critério “preocupação com a fidelidade e vínculo dos teletrabalhadores com a organização”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (DE MASI, 2010; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; ROCHA; AMADOR, 2018; SIHA; MONROE, 2006) possuiu uma adesão de 81,82% das normas, tendo dispositivos pertinentes em 9 dos 11 textos, buscando-se que o servidor não perca o convívio com o ambiente do órgão, bem como que ele saiba que o vínculo é mantido. Contudo, percebe-se que foi dado pouco tratamento ao tema, com a destinação de poucos dispositivos, chegando-se a um máximo de três na Resolução do CNMP e na Minuta de Portaria da UTFPR.

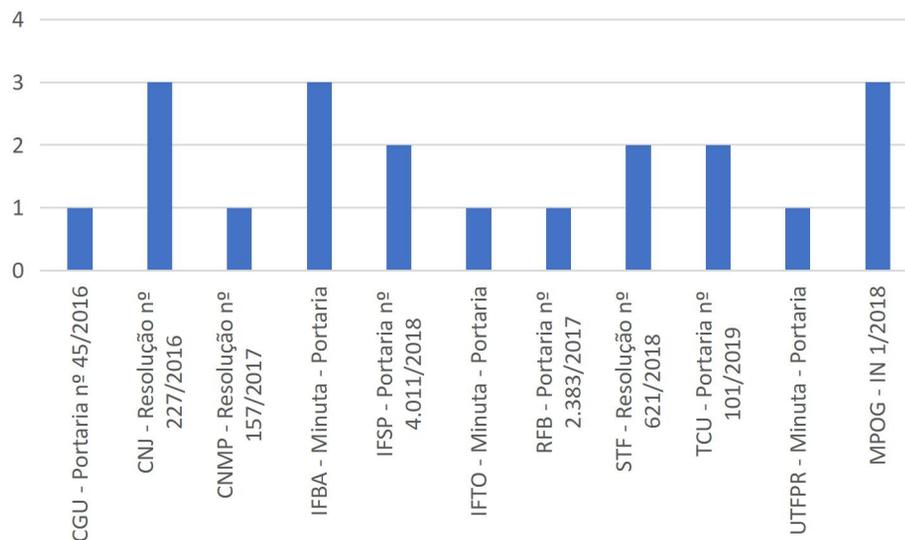
Gráfico 57 - Critério “existência de unidades/escritórios ‘satélite’”



Fonte: Elaboração própria.

As normas estudadas demonstram que há pouca reflexão dos órgãos públicos sobre a continuidade de suas operações em centros “satélite” (DARCANHY, 2006; JARDIM, 2003; ROCHA; AMADOR, 2018; SMAHA, 2009), inclusive quando se trata de teletrabalho. Poucos foram os dispositivos que puderam ser relacionados à realização das atividades dos servidores em unidades distintas territorialmente do mesmo órgão. O destaque vai para a Portaria da CGU, pois leva em consideração a atuação de seus servidores nas unidades da sede da CGU/AGU, nas Consultorias Jurídicas dos Estados e do Município de São José dos Campos e nas Consultorias Jurídicas junto aos Ministérios e órgãos equivalentes (art. 1º) (BRASIL, 2016a).

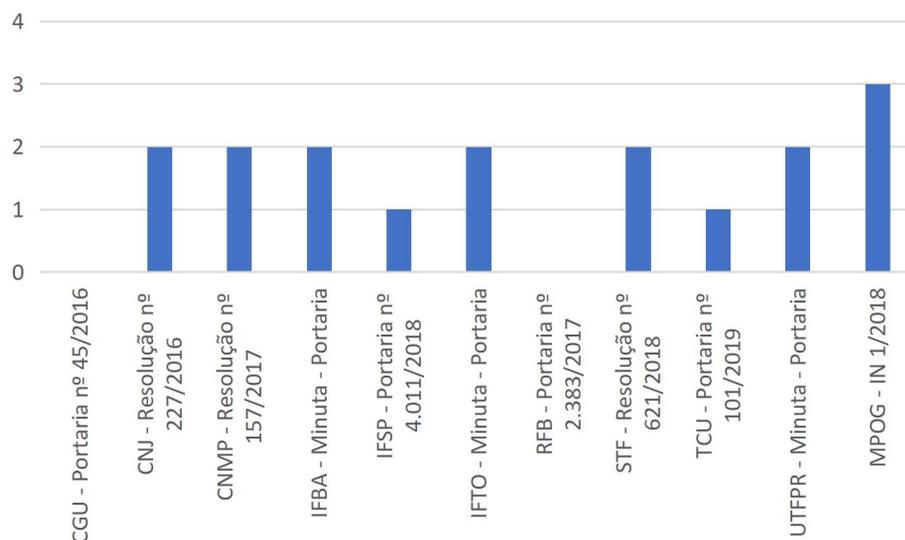
Gráfico 58 - Critério “atividades que não dependam, de forma exclusiva, de atendimento ao público, tanto interno quanto externo”



Fonte: Elaboração própria.

As normas são claras em buscar não permitir o teletrabalho caso ele venha a interferir com o funcionamento do setor e seu atendimento aos públicos internos e externos. Houve uma adesão de 100% ao critério, embora poucos dispositivos tenham sido dedicados ao tema, chegando-se a um máximo de três na Resolução do CNJ, na Minuta de Portaria da IFBA e na IN 1/2018 do MPOG. Critério baseado em Silva (2015).

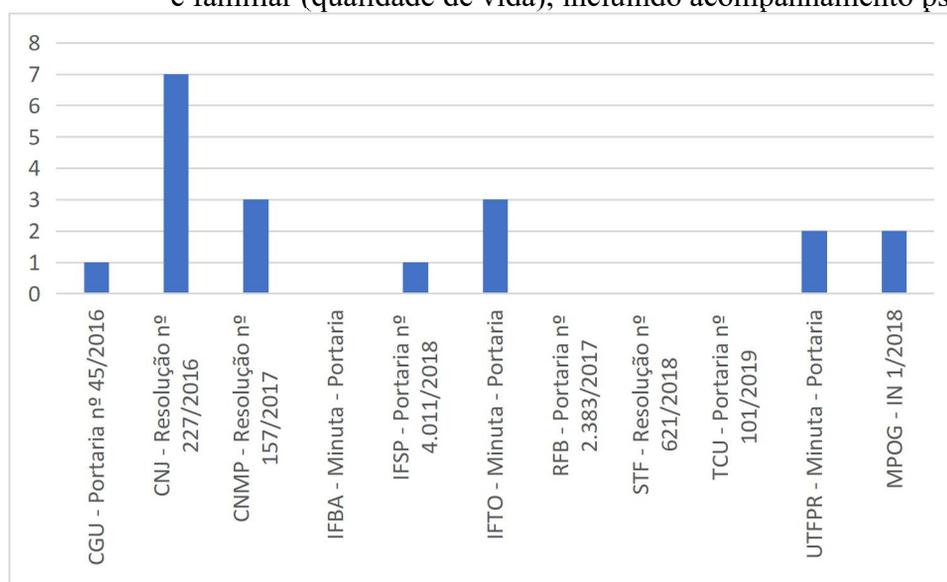
Gráfico 59 - Gráfico do critério “execução do teletrabalho na modalidade parcial (*telecommuting*) e *home office*”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Golden (2007), Belmonte (2008), Smaha (2009), Estrada (2014), SAP CONSULTORIA, 2016 e Sobratt (2017)) busca analisar se a norma aborda o teletrabalho nas modalidades parcial e *home office*. As Portarias da CGU e da RFB, embora não aloquem nenhum dispositivo neste intuito, deixam perceber que adotam a modalidade de teletrabalho total para os servidores participantes, sem previsão de comparecimento periódico do servidor ao órgão, salvo mediante convocação. Também são omissas sobre se o teletrabalho é realizado em *home office* ou em qualquer outro lugar. Já as demais normas adotam formas variadas: o CNJ adotou tanto a modalidade total quanto a parcial; o CNMP não especifica a modalidade adotada; a IFBA adota a modalidade parcial; o IFSP adota a modalidade parcial; o IFTO permite tanto a modalidade parcial quanto a total; a Resolução do STF permite tanto a modalidade parcial quanto a total; a Portaria do TCU deixa em aberto, permitindo a modalidade parcial e a total; a Minuta de Portaria da UTFPR adota apenas a modalidade parcial; e a IN 1/2018 permite tanto a modalidade parcial quanto a total. Sobre o *home office*, nenhuma das normas explicita ser esta a forma que deve ser adotada, deixando a cargo do servidor, sendo que a Resolução do CNJ, em seu art. 9º, § 6º, estabelece que o local de teletrabalho poderá ser vistoriado durante todo o período de sua realização.

Gráfico 60 - Critério “preocupação com a conciliação entre vida profissional, pessoa e familiar (qualidade de vida), incluindo acompanhamento psicológico”

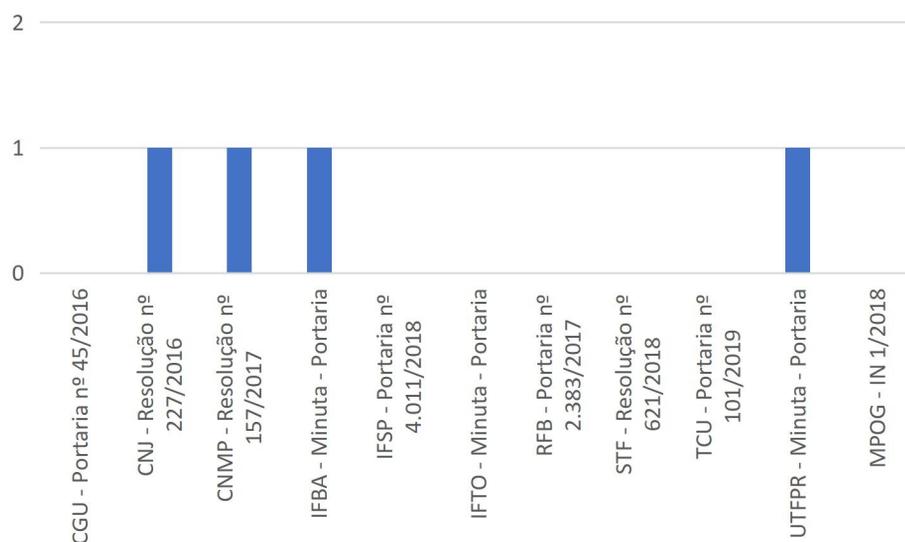


Fonte: Elaboração própria.

Este critério (DE MASI, 2010; EUR-LEX, 2005) busca verificar nas normas se há disposições que demonstrem preocupação com a qualidade de vida do servidor. Algumas

normas não trouxeram disposições compatíveis, estando presente em apenas 7 das 11 normas analisadas. O destaque foi a Resolução do CNJ, com 7 dispositivos, não só estabelecendo a qualidade de vida dos servidores em seu preâmbulo, mas com disposições compatíveis em seus objetivos (art. 3º, II, III, V, VI, VIII e IX) (BRASIL, 2016b).

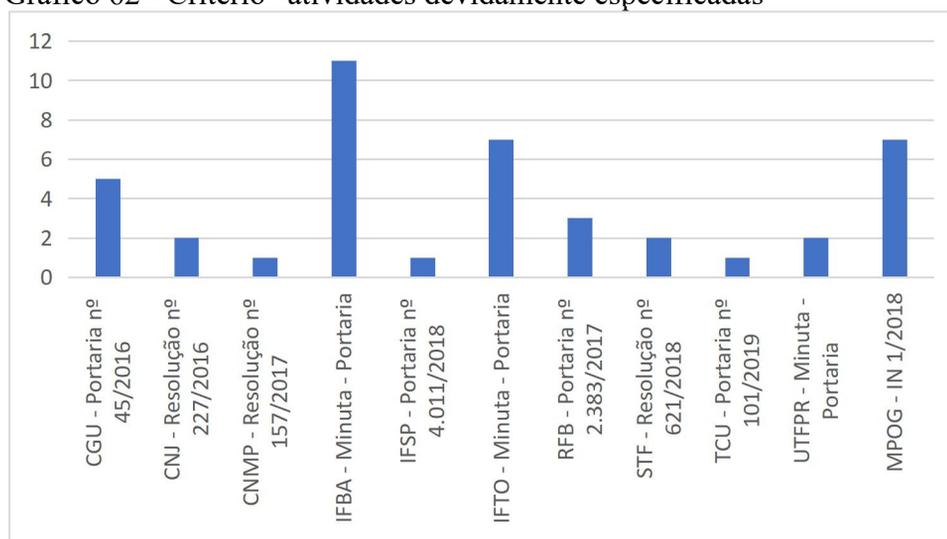
Gráfico 61 - Critério “participação dos sindicatos ou representantes dos trabalhadores”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (originado de Nascimento (2002), Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Belmonte (2008), Reis (2008), Estrada (2014), Macedo e Magnus (2016)) não contou com elevada taxa de adesão, apresentando-se em apenas 4 das 11 normas analisadas. E, mesmo nas normas avaliadas, houve pouca dispensação de dispositivos com este tema. Nas normas que abarcaram este critério, a disposição era a seleção de um servidor representante da categoria para compor o órgão colegiado responsável por coordenar o teletrabalho.

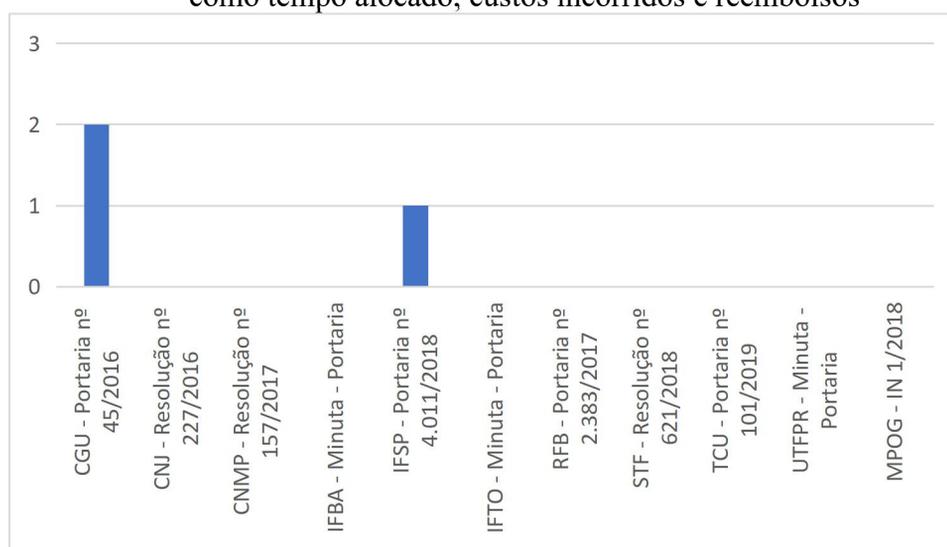
Gráfico 62 - Critério “atividades devidamente especificadas”



Fonte: Elaboração própria.

As normas presentes demonstram preocupação com este critério (elaborado a partir de Nascimento (2002), Jardim (2003), Darcanchy (2006), Siha e Monroe (2006), Estrada (2014), Silva (2015), Sobratt (2017), Alves (2018), Oliveira e Pantoja (2018), Rocha e Amador (2018)), todas possuindo dispositivos alocados para que as atividades a serem realizadas em teletrabalho sejam devidamente especificadas. Contudo, as disposições estabelecem a obrigação de definir as atividades de forma geral, deixando a cargo do dirigente da unidade estabelecer o rol pertinente. O destaque vai para a Minuta de Portaria da IFBA, que dispôs 11 dispositivos para disciplinar o tema.

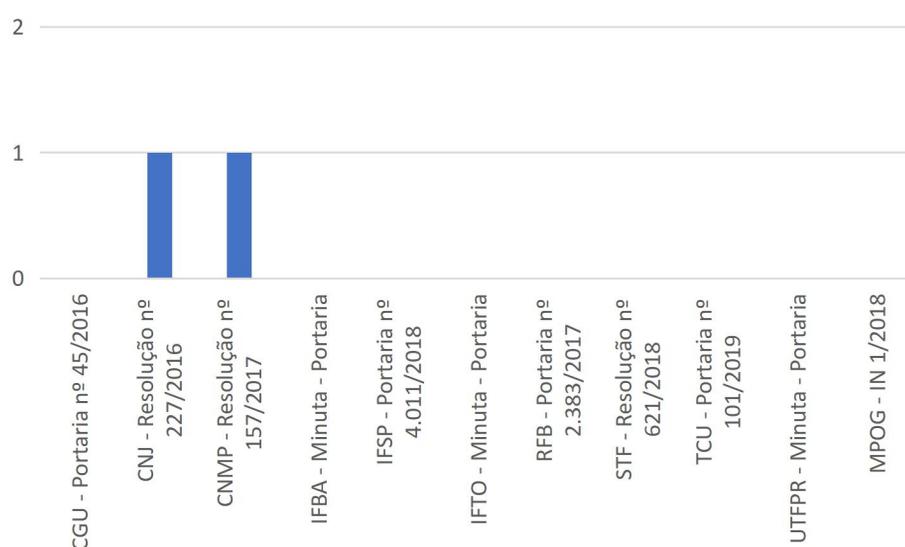
Gráfico 63 - Critério “realização de registros das atividades do trabalhador, tais como tempo alocado, custos incorridos e reembolsos”



Fonte: Elaboração própria.

Neste critério (extraído de Nascimento (2002), Darcanchy (2006) e Estrada (2014)) se busca vislumbrar se a norma prevê que o teletrabalhador deve também realizar registros das atividades que desempenha, detalhando o tempo alocado, os eventuais custos em que incorra para a realização das atividades, bem como os reembolsos que poderão ocorrer. A maioria das normas não trata de ressarcimento ao servidor em trabalho remoto quando desempenhando suas atividades designadas, com destaque para a Portaria da CGU, que coloca vedações expressas neste sentido.

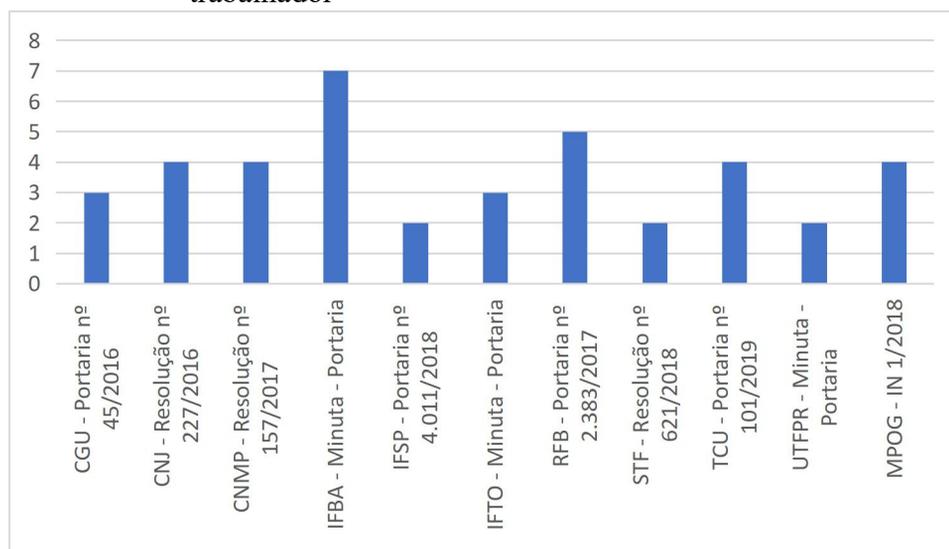
Gráfico 64 - Critério “regra que ressalte o papel de divulgação das orientações sobre as normas de segurança e saúde”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (baseado em Estrada (2014) e Sobratt (2017)) possuiu pouca cobertura nas normas verificadas. Apenas as Resoluções do CNJ e CNMP dispuseram que deve haver a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios, sem maiores especificidades.

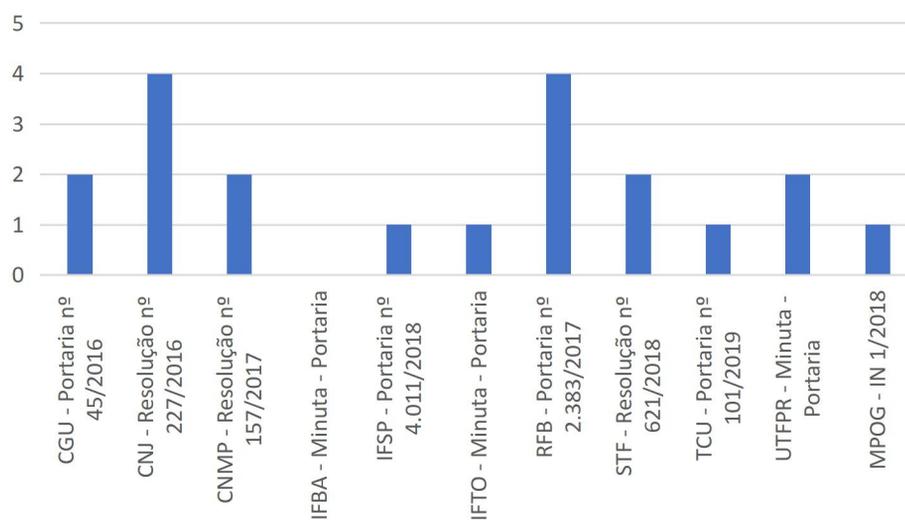
Gráfico 65 - Critério “possibilidade de comunicação contínua entre empresa e trabalhador”



Fonte: Elaboração própria.

A possibilidade de comunicação contínua da empresa com os teletrabalhadores (SOBRATT, 2017) é um critério que demonstrou-se presente nas normas avaliadas, pois as mesmas buscam descrever quais os meios de comunicação com o servidor, que os meios de comunicação com o servidor devem estar atualizados e ativos, e que deve-se buscar comunicação contínua entre o servidor e sua chefia imediata. Destaque para a Minuta de Portaria da IFBA que, nos seus dispositivos, deixa mais claro o elemento de comunicação permanente entre o servidor e sua chefia imediata.

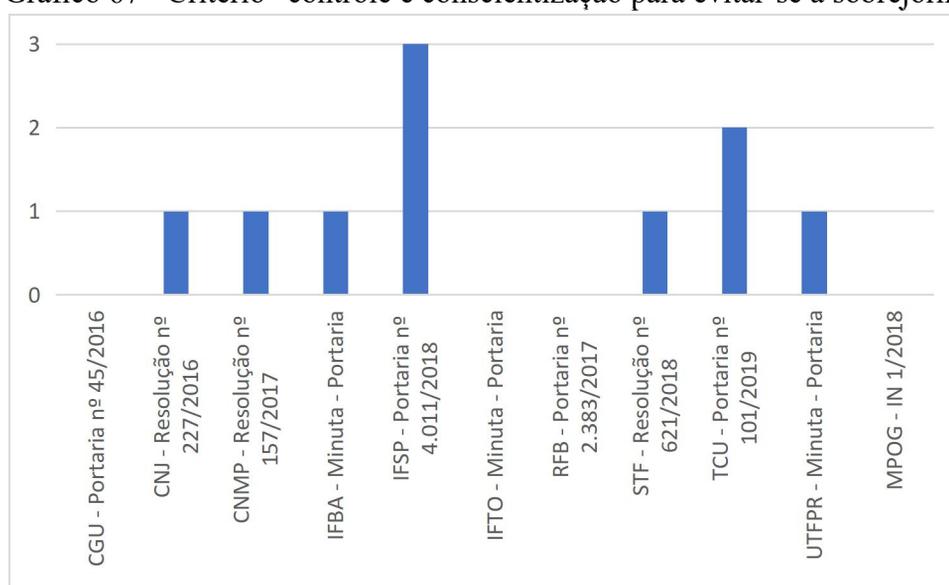
Gráfico 66 - Critério “adoção de práticas que evitem o isolamento do teletrabalhador”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Darcanchy (2006), Belmonte (2008) e Sobratt (2017)) esteve presente na maioria das normas analisadas, mas com pesos diferentes para cada um dos órgãos. Cabe realizar uma ressalva acerca da Minuta de Portaria da IFBA: embora a norma não apresente nenhum dispositivo que seja claro sobre adotar práticas que evitem o isolamento do servidor, a modalidade de teletrabalho escolhida é a parcial, o que contribui, automaticamente, para que se evite um maior isolamento.

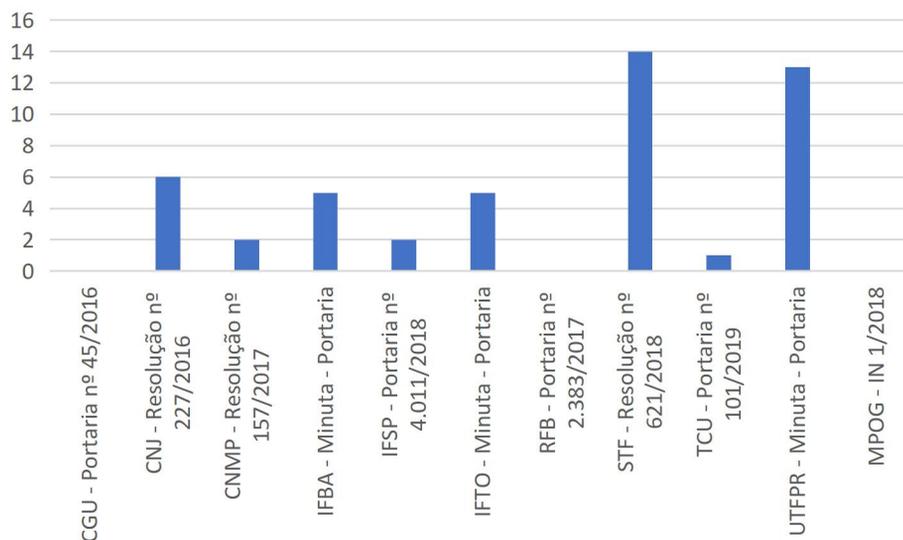
Gráfico 67 - Critério “controle e conscientização para evitar-se a sobrejornada”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (elaborado a partir de Nascimento (2002), Jardim (2003), Darcanchy (2006), Smaha (2009), Estrada (2014), Macedo e Magnus (2016), Melo (2017) e Sobratt (2017)) apresentou moderada adesão por parte das normas analisadas, mas com pouco peso sendo dedicado. As disposições gravitam em torno apenas de se vedar que o servidor, em trabalho remoto, faça jus ao pagamento de adicional extraordinário e cômputo de horas extras em banco de horas. O destaque da Portaria do IFSP fica por conta da previsão de que o servidor, em trabalho remoto, não faz jus a adicional noturno.

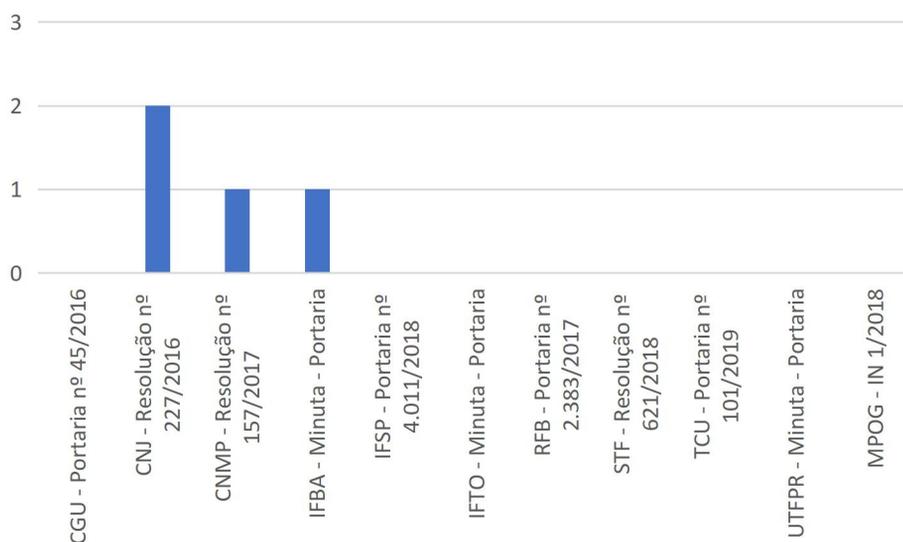
Gráfico 68 - Critério “implantação por órgão colegiado (comitê)”



Fonte: Elaboração própria.

A implantação por órgão colegiado (criado a partir de Nascimento (2002), Macedo e Magnus (2016), Sobratt (2017) e Alves (2018)) não foi seguida por todos os órgãos analisados, estando presente em 8 das 11 normas, e com considerável variação de dispositivos pertinentes. Ponto curioso é a ausência de previsão de órgão semelhante na IN 1/2018, não vendo como elemento essencial que a implantação ocorra sob controle de comitê ou comissão dedicada à modalidade.

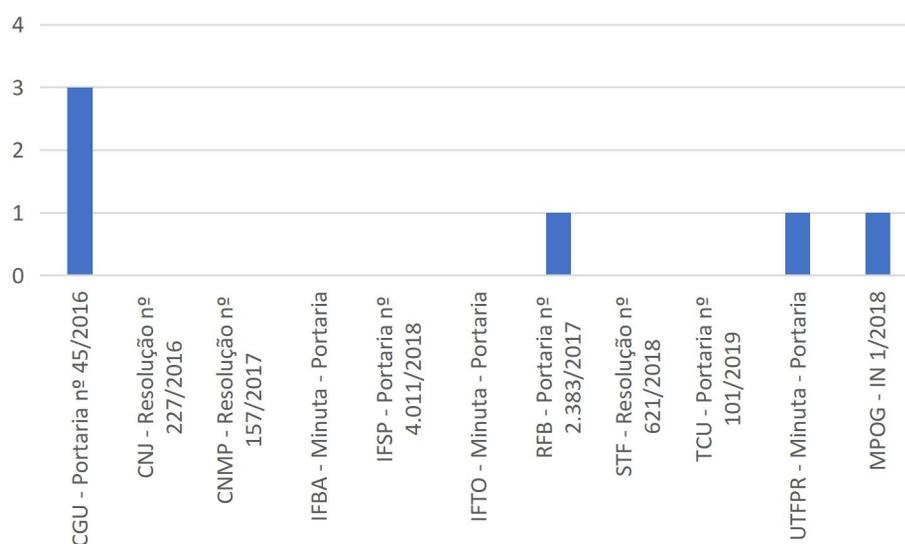
Gráfico 69 - Critério “membro do sindicato presente na comissão ou órgão colegiado de acompanhamento do teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (presente em Eur-Lex (2005) e em Macedo e Magnus (2018)), que poderia ser considerado interessante para os servidores, contou com pouca adesão no universo em escopo. Exceto pela IN 1/2018, que não prevê a criação de órgão colegiado, as demais normas possuem tal previsão, mas o membro do sindicato só esteve presente na composição do órgão colegiado nas Resoluções do CNJ e do CNMP, bem como na Minuta de Portaria da IFBA.

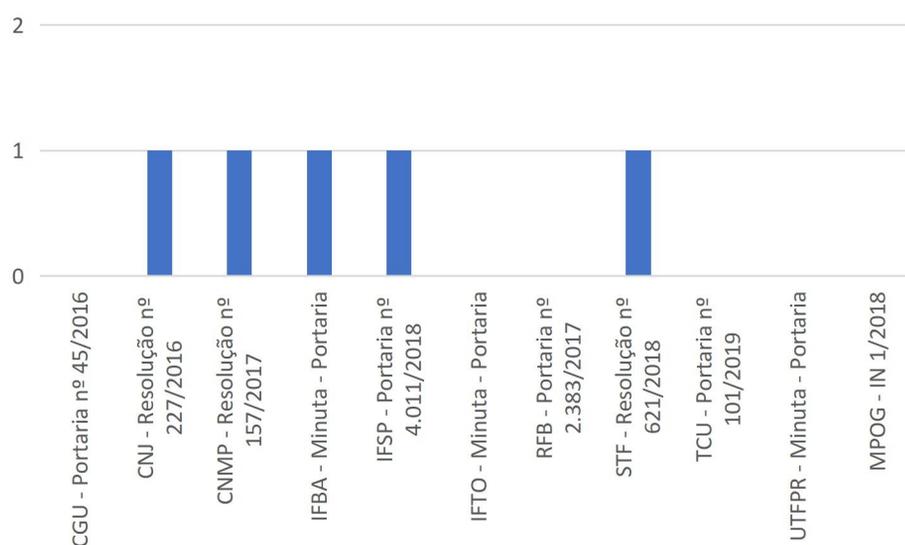
Gráfico 70 - Critério “falta de espaço físico na empresa ou necessidade de sua reorganização”



Fonte: Elaboração própria.

Se, por um lado, as organizações buscam uma alocação mais racional de seus recursos, e neste *momentum* o teletrabalho ganha peso, por permitir um melhor aproveitamento do espaço físico no âmbito da organização (conforme Nascimento (2002), Jardim (2003), Smaha (2009), De Masi (2010) e Rocha e Amador (2018)), nas normas este critério possuiu pouca adesão e peso, estando presente em apenas 4 delas. Destaque para a Portaria da CGU, que estabelece que a adesão ao teletrabalho implica na desativação da estação de trabalho do servidor nas dependências do órgão (art. 13, *caput*) (BRASIL, 2016a).

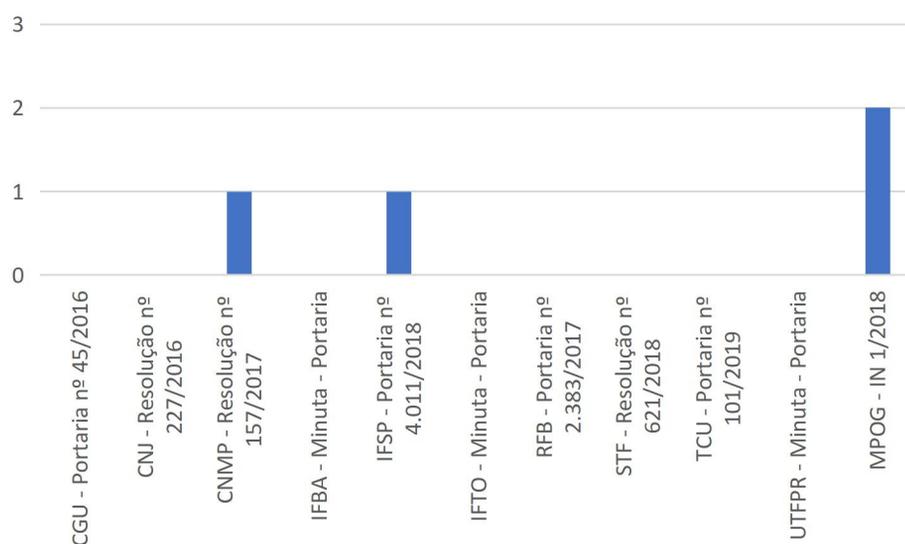
Gráfico 71 - Critério “preocupação ambiental/ecológica”



Fonte: Elaboração própria.

Outro critério (criado a partir de Jardim (2003), Darcanchy (2006), De Masi (2010) e Sobratt (2017)) que costuma ser vinculado às vantagens da adoção do teletrabalho, a preocupação ambiental veio explicitada em apenas 5 das normas, e com apenas um dispositivo sendo determinado, comumente como parte do Preâmbulo da norma, não tendo sido ponderado pelos demais órgãos em escopo.

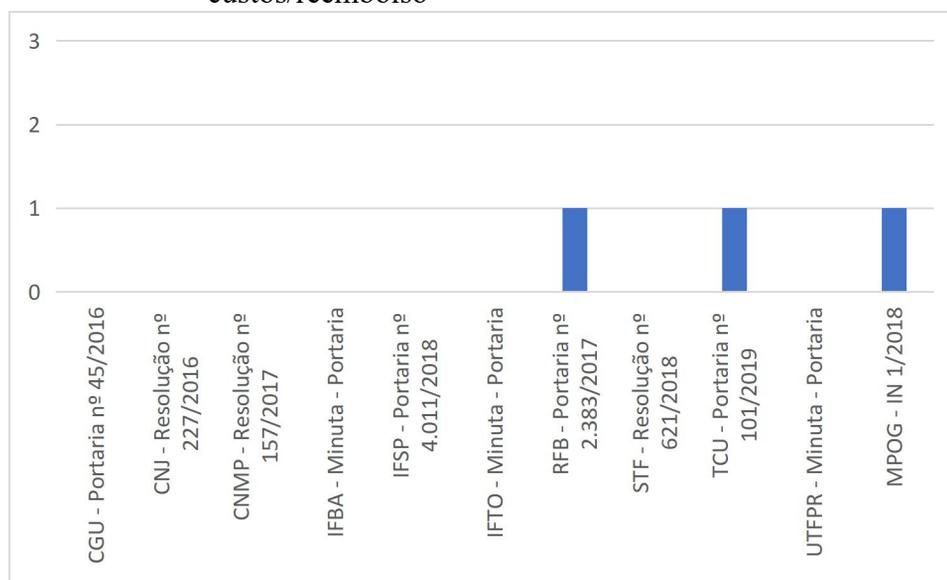
Gráfico 72 - Critério “regras que busquem evitar invasão do espaço familiar”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído a partir de Smaha (2009), De Masi (2010), Hernandez (2011) e Sobratt (2017)) contou com pouquíssima ponderação por parte das normas observadas, contando com dispositivos vinculados em apenas 3 delas, em que se trata de forma genérica que o teletrabalho não pode obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor, nem dificultar o direito ao tempo livre. A IN 1/2018 do MPOG permite uma extrapolação a mais, em seu art. 29, VI, pois estabelece que o servidor deve permanecer disponível **nos horários de funcionamento da unidade** (grifo nosso), o que implica em reconhecer que, fora desses horários, o servidor não tem o dever de responder às tentativas de contato, podendo preservar um pouco melhor seu espaço familiar.

Gráfico 73 - Critério “fornecimento de equipamentos por parte da empresa (mediante formulário de empréstimo) ou, até mesmo, auxílio de custos/reembolso”

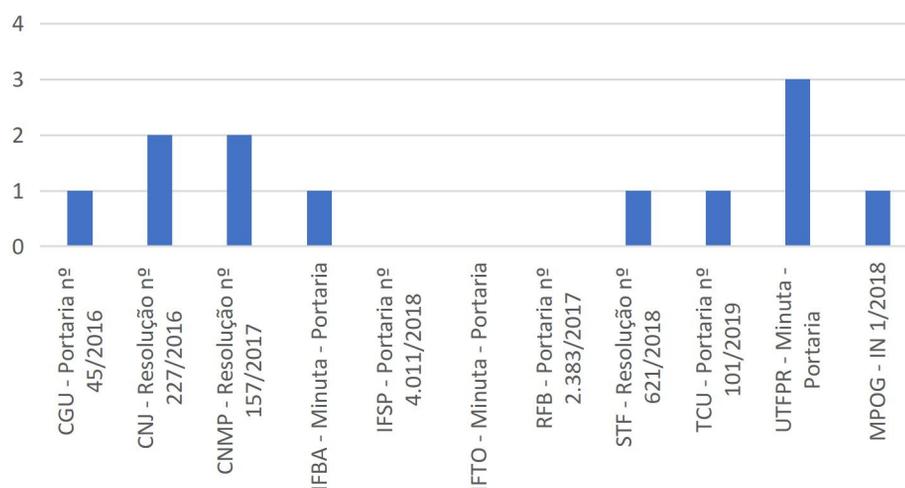


Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Nascimento (2002), Darcanchy (2006), Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Belmonte (2008), Eurwork (2010), Estrada (2014), Macedo e Magnus (2016), Miziara (2017), Sobratt (2017) e Alves (2018)) requer uma análise mais cuidadosa. Ele busca elucidar se as normas preveem alguma forma de o órgão fornecer os equipamentos necessários ao teletrabalho para o servidor. Todas as normas tratam desta questão como um dever do servidor interessado de arranjar a estrutura necessária. Contudo, algumas exceções surgiram: a Portaria da RFB estabelece no § 3º do art. 15 que é o órgão quem deve fornecer o equipamento desktop, notebook ou similar; a Portaria do TCU estabelece no inciso VIII do art. 15 que o servidor em trabalho remoto deve providenciar as estruturas caso não queira

utilizar aquelas disponíveis na unidade de domicílio; e a IN 1/2018 prevê, em seu art. 30, § 2º, que ao critério da Administração, de acordo com a sua disponibilidade, ela poderá fornecer, integral ou parcialmente, as estruturas de que o servidor necessite para o teletrabalho.

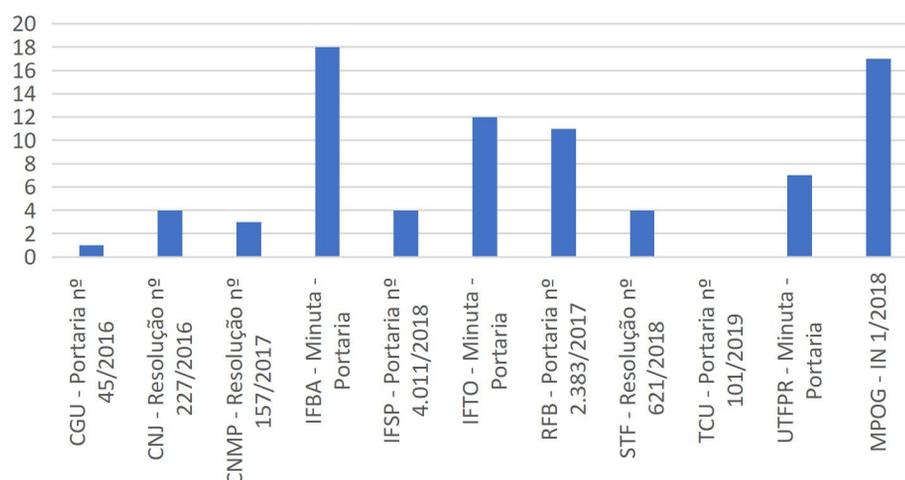
Gráfico 74 - Critério “criação de sítio eletrônico com informações sobre o teletrabalho, inclusive com possibilidade de troca de experiências”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (depreendido de Jardim (2003), Belmonte (2008), Rosenfield e Alves (2011) e Sobratt (2017)) contou com relativa adesão e pouco peso nas normas avaliadas. As normas que tiveram dispositivos que se relacionaram apenas buscaram dar publicidade de quais servidores estarão realizando teletrabalho, tendo a Minuta de Portaria da UTFPR dedicado a maior quantidade de dispositivos ao tema (três no total).

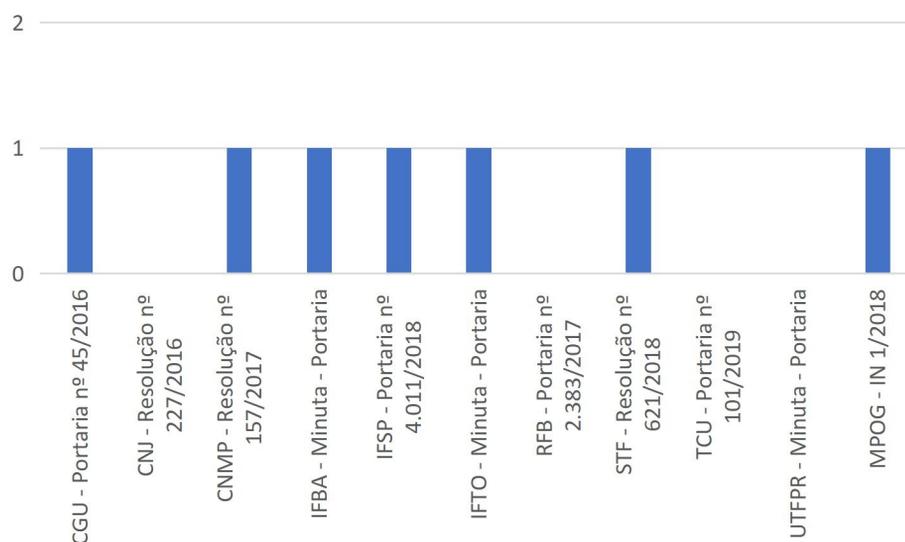
Gráfico 75 - Critério “realização de coletas de dados e de relatórios”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (proposto com base em Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Rosenfield e Alves (2011), Silva (2015), Sobratt (2017) e Rocha e Amador (2018)) busca relacionar dispositivos que esclareçam as coletas de dados e os relatórios que devem ser produzidos sobre a adoção do teletrabalho no órgão. Houve uma oscilação considerável na clareza que as normas deram ao tema. A Portaria do TCU, por exemplo, não especifica nenhum documento formal que relacione os dados e relatórios esperados. Já a IN 1/2018 (provavelmente pelo seu âmbito esperado de aplicação), bem como normas que nela se basearam - as Minutas de Portarias da IFBA e do IFTO - apresentaram relação bem mais clara de dados e relatórios que devem ser produzidos e analisados (17, 18 e 12 dispositivos, respectivamente).

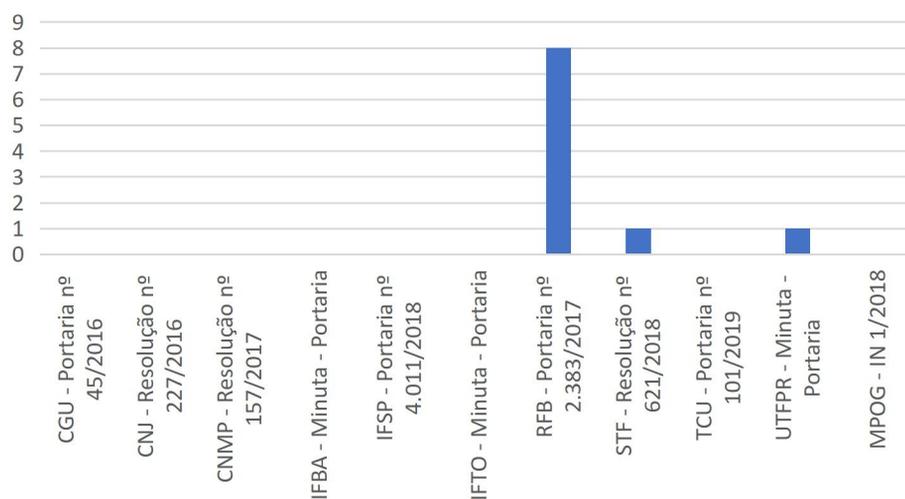
Gráfico 76 - Critério “necessidade de contenção de gastos, principalmente com energia, água, café e outros consumos”



Fonte: Elaboração própria.

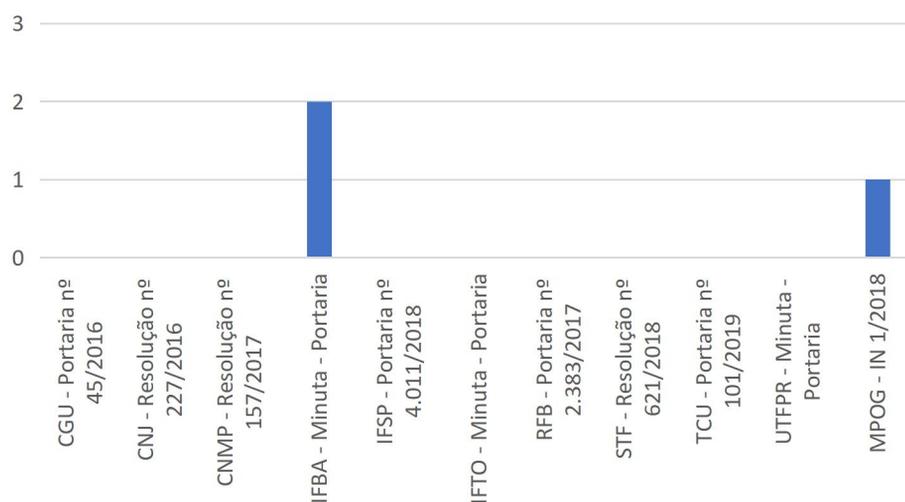
Outro critério (BELMONTE, 2008; DE MASI, 2010; ESTRADA, 2014; JARDIM, 2003; NASCIMENTO, 2002; SOBRATT, 2017) que é muito comumente associado ao teletrabalho, não possui muito peso nas normas analisadas, com adesão de apenas 7 das 11 normas analisadas, e com apenas um dispositivo em cada norma alocado para este tema.

Gráfico 77 - Critério “administração por meio de projetos”



Fonte: Elaboração própria.

O teletrabalho costuma vir associado a um modelo de gestão laboral focado em metas (SOBRATT, 2017). Contudo, mais do que estabelecer metas, o teletrabalho pode estar associado a uma visão de administração realizada por meio de projetos, nos quais as metas se encaixam. O presente critério, portanto, busca visualizar, nas normas analisadas, se esta forma de administração encontra-se detalhada de forma expressa. Apesar de todas as normas trabalharem com metas para os servidores em trabalho remoto, apenas 3 delas detalharam em seus dispositivos que a administração das atividades está vinculada a projetos, sendo que a Portaria da RFB demonstrou pronunciado destaque neste quesito.

Gráfico 78 - Critério “previsão de *feedback* constante para os teletrabalhadores”

Fonte: Elaboração própria.

O critério (SOBRATT, 2017) busca analisar se as normas preveem a obrigação, bem como a forma, de a organização fornecer um *feedback* de forma constante para o servidor em teletrabalho, para que este possa saber, de forma constante, sobre seu desempenho. Apresentou pouco eco nas normativas, aparecendo de forma mais nítida em apenas 2 delas, e com poucos dispositivos pertinentes, normalmente deixando a cargo da chefia imediata de realizar essas aferições junto ao servidor e informá-lo de seu desempenho.

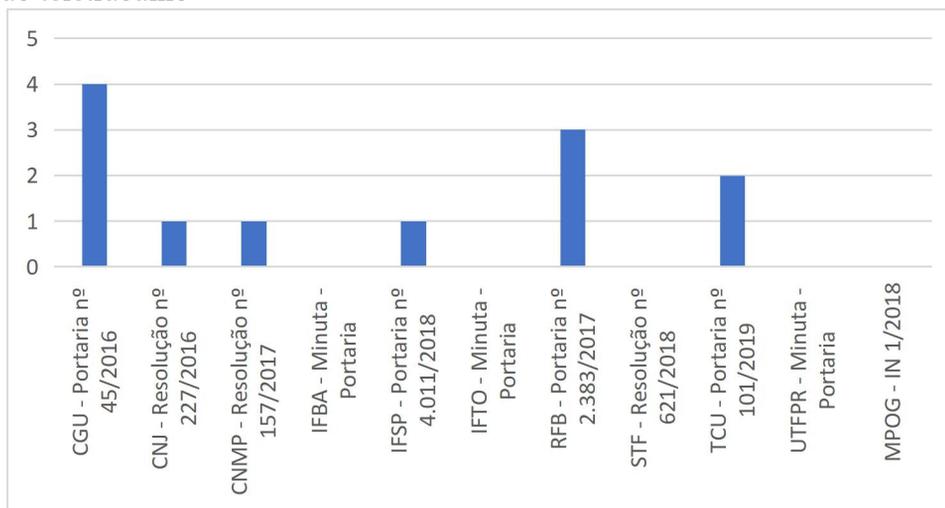
Gráfico 79 - Critério “facilidade para reportar problemas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (SOBRATT, 2017) busca analisar, na norma, se há alguma previsão de mecanismo ou procedimento específico que facilite ao servidor em teletrabalho reportar problemas com os quais se depare. Não possuiu presença nas normas analisadas, sendo que estas normalmente deixam como dever do próprio servidor notificar sua chefia imediata dos problemas com os quais se deparem.

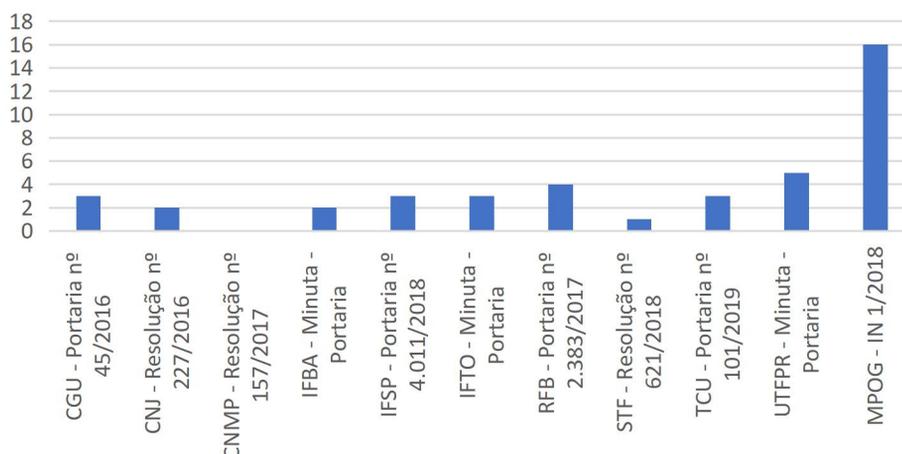
Gráfico 80 - Critério “criação de tipologia das atividades como apropriadas ou não ao teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

As normas não demonstraram muita preocupação em estabelecer, de forma rígida, uma tipologia de quais atividades realizadas no órgão são ou não adequadas para o teletrabalho, comumente delegando aos servidores e suas chefias imediatas, quando da proposição do trabalho remoto, estabelecer o rol pertinente, conforme recomendado por Nascimento (2002) e Sobratt (2017). As normas que pontuaram neste critério são aquelas que, além da possibilidade de se estabelecer as atividades por parte dos gestores, tratam de explicitar que as atividades a serem alocadas em teletrabalho sejam aquelas que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.

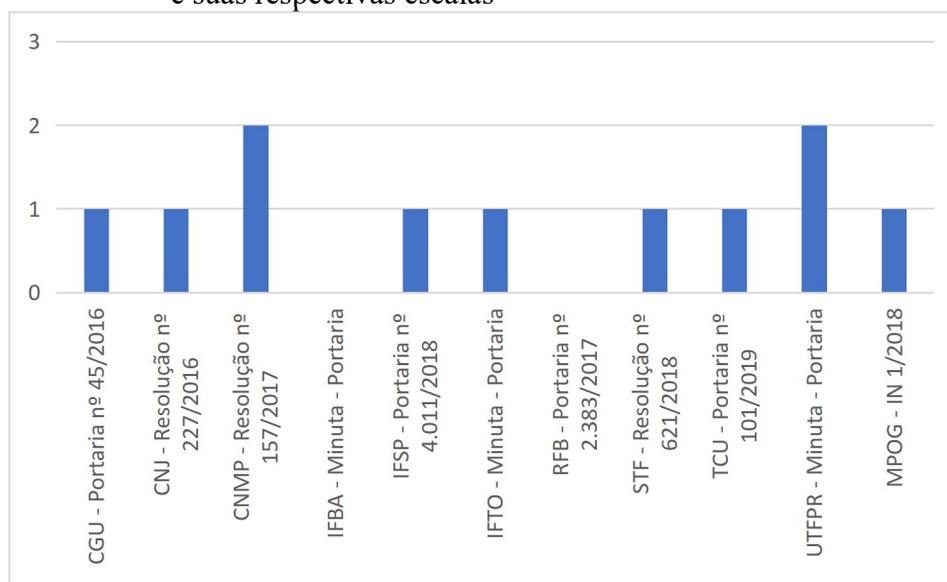
Gráfico 81 - Critério “sistematização de avaliação dos prazos e qualidade das tarefas desempenhadas”



Fonte: Elaboração própria.

Por este critério (criado a partir de Jardim (2003), Eur-Lex (2005), Eurwork (2010), Sobratt (2017), Oliveira e Pantoja (2018) e Rocha e Amador (2018)) busca-se verificar se a norma em análise estabelece critérios para avaliar o serviço prestado em teletrabalho, mas não em relação ao atingimento das metas, mas sim quanto aos prazos estabelecidos e a qualidade esperada. As normas trataram de forma superficial este tema, com poucos dispositivos relacionados, com exceção da IN 1/2018 do MPOG. Por sua estrutura foi possível verificar a preocupação em se estabelecer critérios para que o programa de adesão ao trabalho remoto possa ser efetivamente monitorado e avaliado, resultando em 16 dispositivos relacionados.

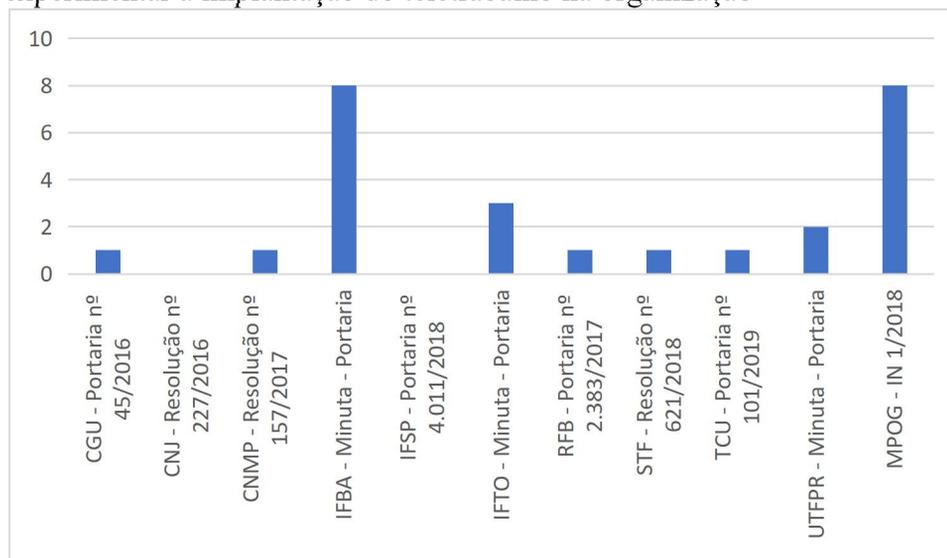
Gráfico 82 - Critério “criação de mapa informando os trabalhadores em teletrabalho e suas respectivas escalas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (SOBRATT, 2017) encontrou maior presença nas normas analisadas, tendo dispositivos relacionáveis em 9 das 11 normas, mas com pouco peso dedicado. Buscam apenas estabelecer a obrigação de transparência do órgão de publicar quais os servidores em teletrabalho.

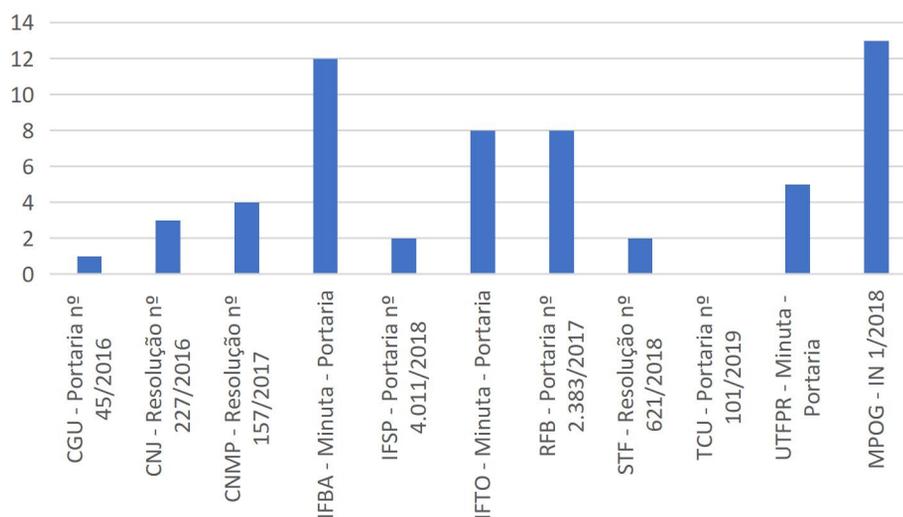
Gráfico 83 - Critério “estabelecimento ou existência de projeto piloto para experimentar a implantação do teletrabalho na organização”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, criado com base em Estrada (2014) e Alves (2018), buscou verificar se, para regulamentar o teletrabalho no órgão público, a norma trouxe a previsão de projeto ou experiência piloto. Algumas normas não trouxeram menção ao projeto piloto em si, mas através de busca foi possível encontrar que houve sim o projeto piloto por meio de outra norma editada. Destaque para a IN 1/2018 do MPOG e a Minuta de Portaria da IFBA, que disciplinam, em seu próprio corpo, como se deve realizar o projeto piloto para implantação do trabalho remoto.

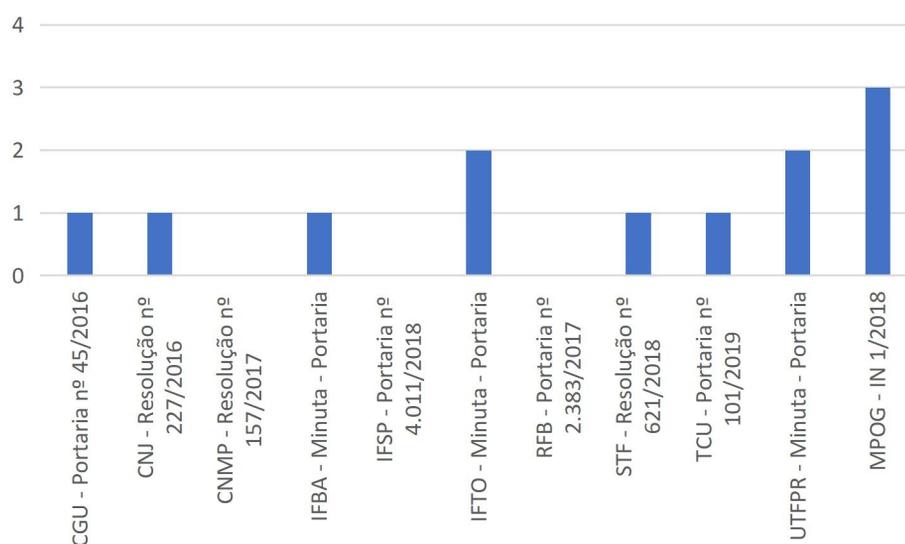
Gráfico 84 - Critério “avaliação periódica da implantação e manutenção da modalidade”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (previsto com base em Nascimento (2002), Macedo e Magnus (2016), Sobratt (2017) e Oliveira e Pantoja (2018)) encontrou considerável adesão por parte das normas tratadas, somente a Portaria do TCU não relacionando dispositivos de forma clara com o tema. Destaque-se o resultado pronunciado da Minuta de Portaria da IFBA, que busca implantar o teletrabalho, inclusive por meio de projeto-piloto, e da IN 1/2018 do MPOG - este resultado é condizente, uma vez que a Instrução Normativa busca ser um modelo de como adotar o trabalho remoto nos órgãos vinculados ao Sipec, daí resultando em maior preocupação com avaliar a implantação e manutenção do teletrabalho.

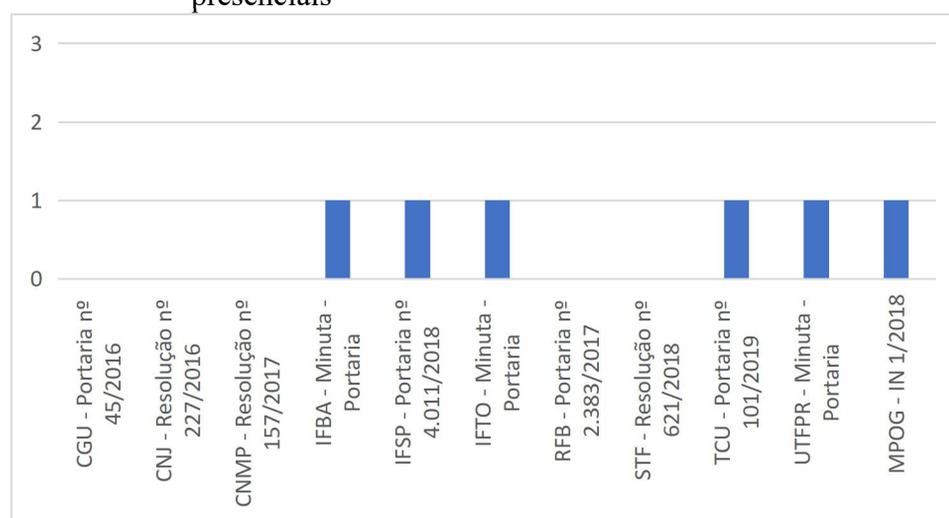
Gráfico 85 - Critério “tipificações de teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (extraído de Jardim (2003), Darcanchy (2006), Belmonte (2008), Smaha (2009), Estrada (2014) e Rocha e Amador (2018)) busca analisar se as normas trazem, em seu bojo, tipos diferenciados de teletrabalho que estão sendo adotados. A Resolução do CNMP e a Portaria da RFB não disciplinam o tema, deixando subentendido qual o único tipo de teletrabalho adotado. Na Portaria da CGU, na Resolução do CNJ, na Minuta de Portaria da IFBA, na Resolução do STF, na Portaria do TCU e na Minuta de Portaria da UTFPR, um único tipo de teletrabalho é adotado, motivo dos poucos dispositivos relacionados. Na Minuta de Portaria do IFTO e na IN 1/2018 são permitidos mais de um tipo de teletrabalho.

Gráfico 86 - Critério “não exigência de metas superiores às dos trabalhadores presenciais”



Fonte: Elaboração própria.

Por meio deste critério buscou-se se as normas traziam dispositivos que exijam que o servidor em teletrabalho tenha que apresentar produtividade maior do que aqueles presenciais, por ser contrário a diversos autores estudados, como Reis (2008), Smaha (2009), Estrada (2014), Macedo e Magnus (2016) e Rocha e Amador (2018). As normas aqui se dividiram, sendo que em apenas 6 das 11 normas não foi exigida necessariamente produtividade maior do servidor em trabalho remoto, motivo pelo qual receberam 1 ponto. Cabe ressaltar que tanto a IN 1/2018 do MPOG quanto a Minuta de Portaria da UTFPR estabelecem que a produtividade maior pode ou não ser exigida, deixando a cargo da Administração.

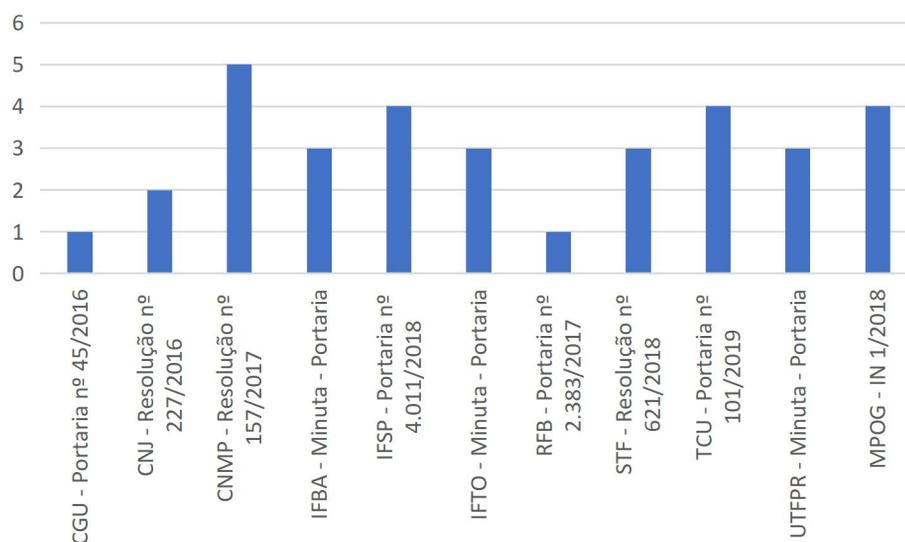
Gráfico 87 - Critério “capacitação dos colegas de trabalho para lidar com o teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Não foi possível verificar nas normas qualquer disposição que enxergasse a necessidade de capacitação não só do servidor interessado no teletrabalho, bem como de seu gestor, mas também dos colegas de trabalho, para que estes não vejam o servidor em teletrabalho como um entrave ao desempenho de suas atividades ou do setor. Critério com base em Amaral (2006), Darcanchy (2006), Golden (2007), Reis (2008), Sobratt (2017) e Oliveira e Pantoja (2018).

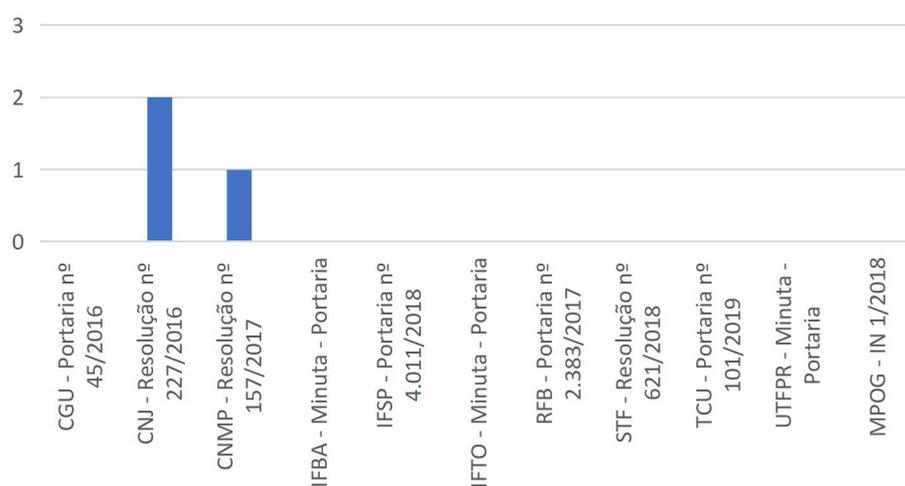
Gráfico 88 - Critério “inclusão de pessoas com necessidades especiais ou que cuidem de outras pessoas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, principalmente como detalhado por Nascimento (2002), Darcanchy (2006) e Smaha (2009), buscou dispositivos nas normas que vejam o teletrabalho como ferramenta inclusiva daqueles trabalhadores que possuam necessidades especiais ou que tenham que cuidar de outras pessoas. Percebe-se que houve adesão de todas as normas analisadas ao tema, principalmente ao estabelecer que servidores que estejam nesta situação tenham preferência quando da escolha para o trabalho remoto.

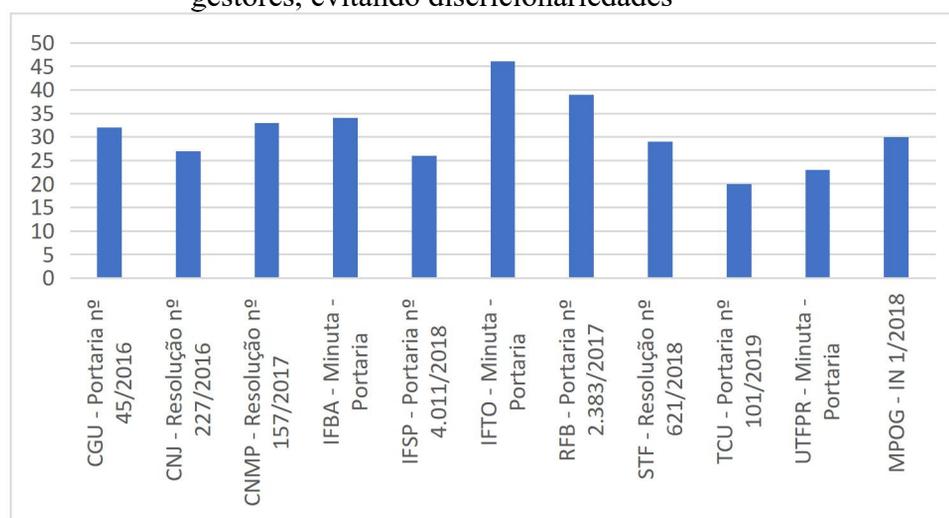
Gráfico 89 - Critério “previsão de acompanhamento médico periódico”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (baseado em Sobratt (2017) e Macedo e Magnus (2018)) possuiu pouca adesão pelas normas presentes, aparecendo apenas nas Resoluções do CNJ e do CNMP, e com poucos dispositivos disciplinando o assunto.

Gráfico 90 - Critério “critérios claros e objetivos para embasar as decisões dos gestores, evitando discricionariedades”

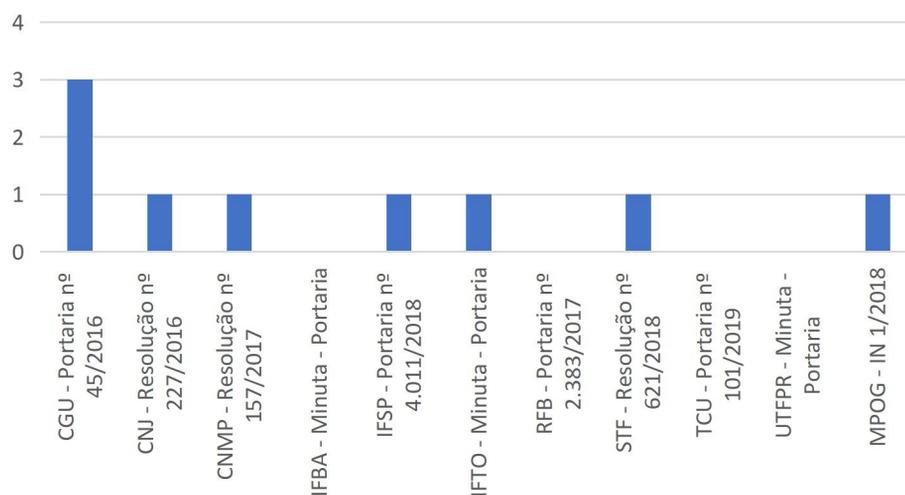


Fonte: Elaboração própria.

Este critério, que nos foi apresentado por Silva (2015), Macedo e Magnus (2016), Dalloul (2018) e Alves (2018), busca por dispositivos nas normas que tornem as decisões dos gestores, em relação aos servidores em teletrabalho, mais objetivas e fundamentadas, bem como, se possível, sejam tomadas por mais de uma área do órgão público, limitando a discricionariedade e coibindo abusos. Houve adesão de 100% das normas com peso elevado

em todas, com considerável quantidade de dispositivos que norteiam, de forma objetiva, as decisões dos gestores, tratando de garantia de direitos do servidor, elaboração do plano de trabalho, perfil adequado do servidor, critérios de seleção dos servidores, impedimentos do servidor e hipóteses de desligamento.

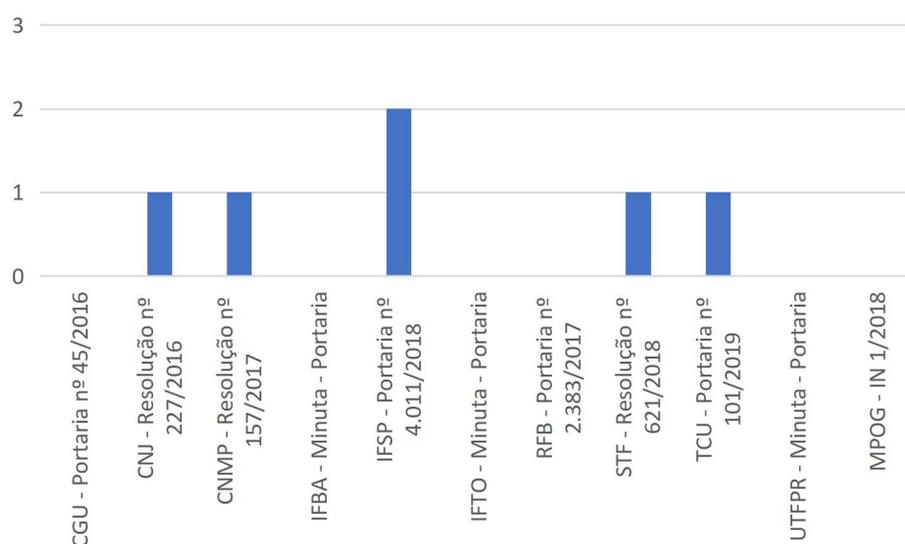
Gráfico 91 - Critério “previsão de revezamento caso o número de candidatos seja maior que o número de vagas”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, previsto por Macedo e Magnus (2016) e Alves (2018), teve adesão de 7 das 11 normas, com poucos dispositivos relacionados.

Gráfico 92 - Critério “construção de consenso entre as chefias e as equipes de trabalho para estabelecer as metas do teletrabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, previsto por Macedo e Magnus (2016), preocupantemente possuiu relativa baixa adesão (5 das 11 normas) e peso, deixando como regra que caiba às chefias ou dirigentes das unidades estabelecer as metas a serem desempenhadas, sem que se busque um consenso com os servidores que as irão desempenhar.

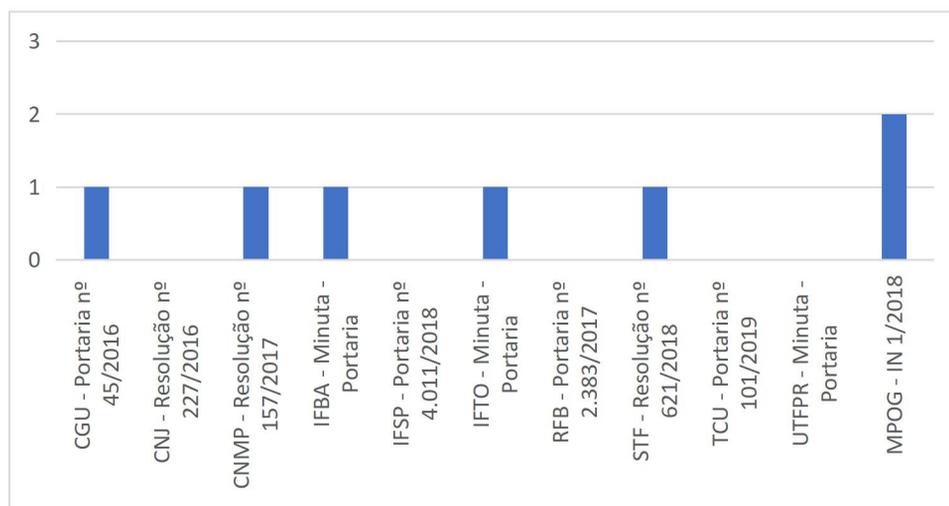
Gráfico 93 - Critério “facilidade em se concentrar”



Fonte: Elaboração própria.

O critério de perfil do trabalhador, facilidade em se concentrar (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017), praticamente não recebeu tratamento nas normas analisadas. Somente na IN 1/2018 é que se verificou não o critério em si, mas a possibilidade de ser estabelecido em norma posterior, mediante a regra genérica estabelecida no art. 8º, IV, que diz que o plano de trabalho pode especificar o perfil adequado do servidor para o trabalho remoto (BRASIL, 2018a).

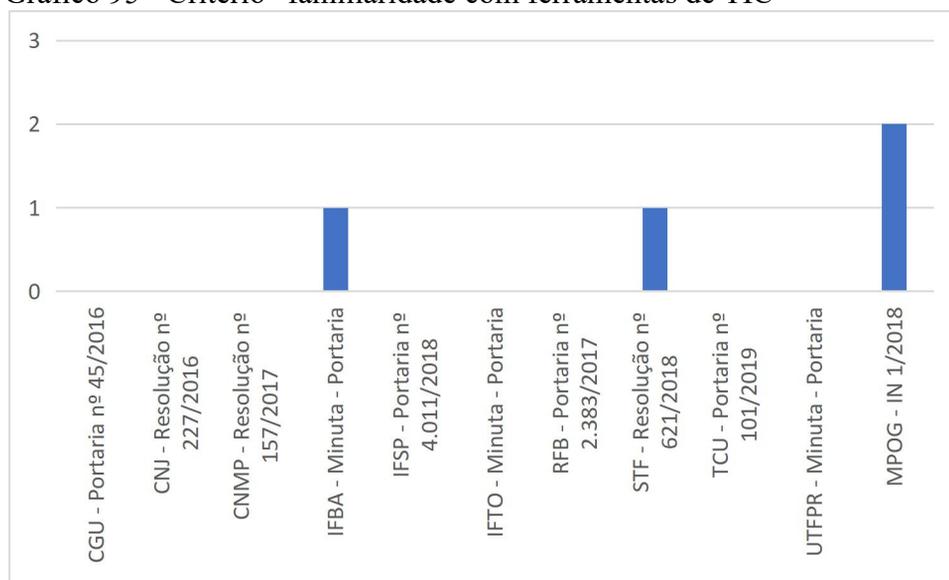
Gráfico 94 - Critério “autodisciplina e autogerenciamento”



Fonte: Elaboração própria.

Neste quesito (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) as normas se apresentaram mais coerentes em especificar a importância da capacidade de autodisciplina e autogerenciamento do servidor, aparecendo em 6 das 8 normas estudadas. O destaque vai, novamente, para a IN 1/2018 do MPOG, que não só estabeleceu a regra genérica do art. 8º, IV, como trouxe o perfil de forma explícita no art. 10, I (BRASIL, 2018a).

Gráfico 95 - Critério “familiaridade com ferramentas de TIC”

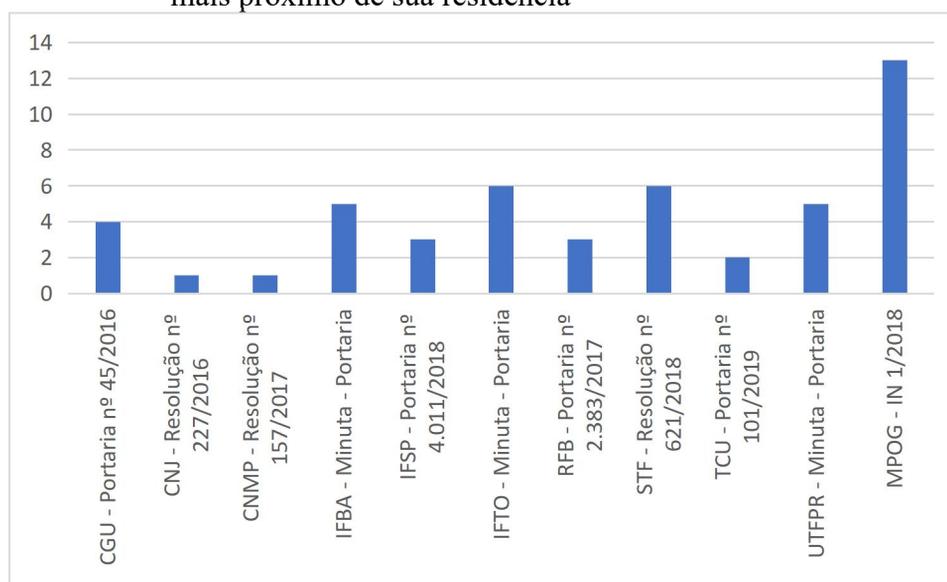


Fonte: Elaboração própria.

Outro traço recomendado no perfil do teletrabalhador, a familiaridade com ferramentas de TIC (extraído de Eur-Lex (2005), Amaral (2006), Reis (2008), Melo (2009),

Eurwork (2010), Estrada (2014), Sobratt (2017), Oliveira e Pantoja (2018)) encontrou mais cuidado nas normas, estando presente em 3 das 11 regulamentações analisadas. Além da regra genérica do art. 8º, IV da IN 1/2018 do MPOG, este critério encontrou dispositivos próprios na Minuta de Portaria da IFBA, na Resolução do STF e na própria IN 1/2018 do MPOG (BRASIL, 2018a).

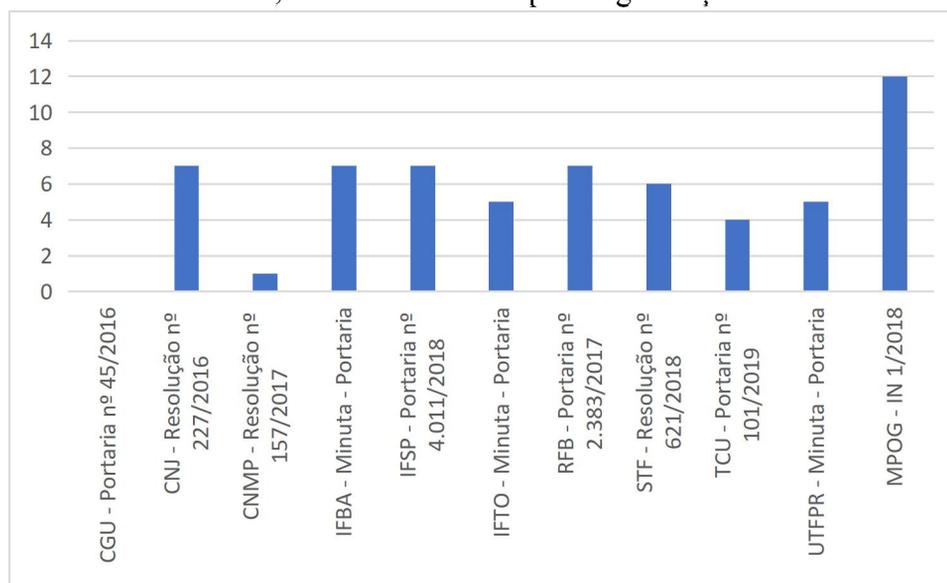
Gráfico 96 - Critério “vontade de laborar em seu domicílio ou em um centro-satélite mais próximo de sua residência”



Fonte: Elaboração própria.

A vontade de trabalhar em seu domicílio ou em um centro-satélite (preconizada por Silva (2015), Alves (2018) e Rocha e Amador (2018)), no âmbito das normas consideradas, é relacionada com a voluntariedade do servidor de optar pela modalidade remota. O destaque coube à IN 1/2018 do MPOG, que dedicou 13 dispositivos para estabelecer que o trabalho remoto só irá ocorrer mediante demonstração de interesse por parte do servidor, que deverá realizar pedido formal de adesão.

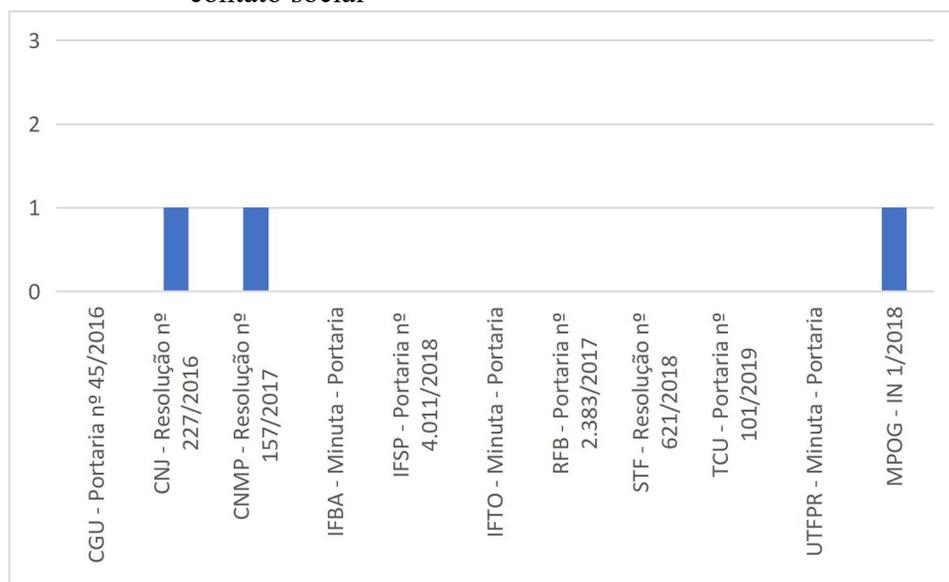
Gráfico 97 - Critério “disposição para trabalhar no regime de metas ou de jornada de trabalho, conforme adotado pela organização”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (NASCIMENTO, 2002; SILVA, 2015), muito próximo do anterior, buscou visualizar dispositivos que demonstrassem, de forma clara, que o servidor, ao demonstrar interesse pelo teletrabalho em seu órgão, deve estar ciente da modalidade de regime adotada, se de jornada de trabalho ou de metas. Na Resolução do CNJ não foi possível encontrar nenhum dispositivo que deixasse expresso, para o servidor, a concordância com o regime adotado pela organização. A norma que mais cuidou do tema foi a IN 1/2018 que, por buscar disciplinar a adoção do Programa de Gestão previsto no Decreto nº 1.590/95, acabou por se mostrar mais explícita sobre a compreensão do servidor interessado na modalidade proposta.

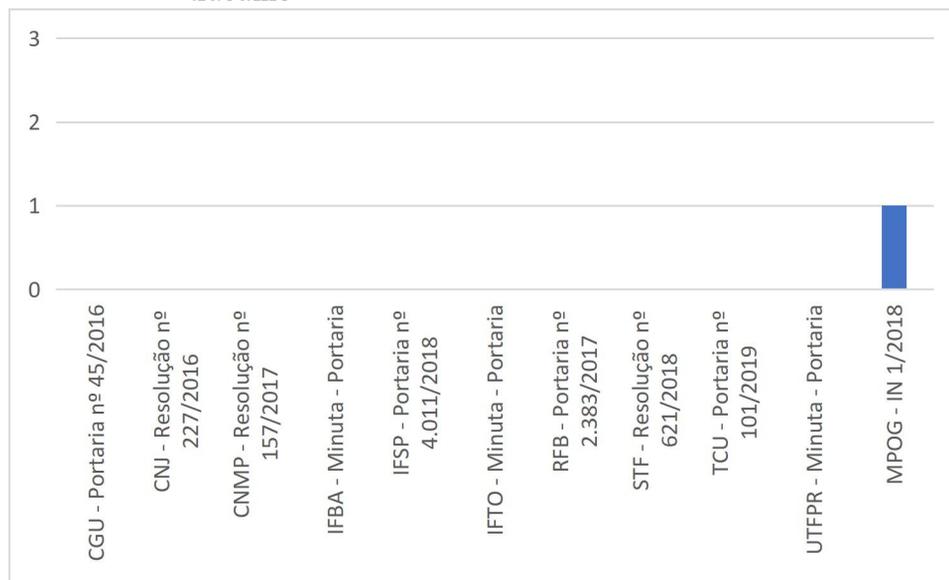
Gráfico 98 - Critério “preferência por trabalhar de forma mais isolada, sem tanto contato social”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério para o perfil adequado do trabalhador (BELMONTE, 2008; DARCANHY, 2006) encontrou pouco eco nas normas colacionadas, estando presente em apenas três delas. Nas Resoluções do CNJ e do CNMP este critério é previsto de forma mais clara, devendo-se priorizar esta preferência por trabalhar de forma mais isolada na escolha das tarefas a serem desempenhadas remotamente. Já a IN 1/2018 não previu este critério especificamente, mas estabeleceu a regra genérica em seu art. 8º, IV (BRASIL, 2018a).

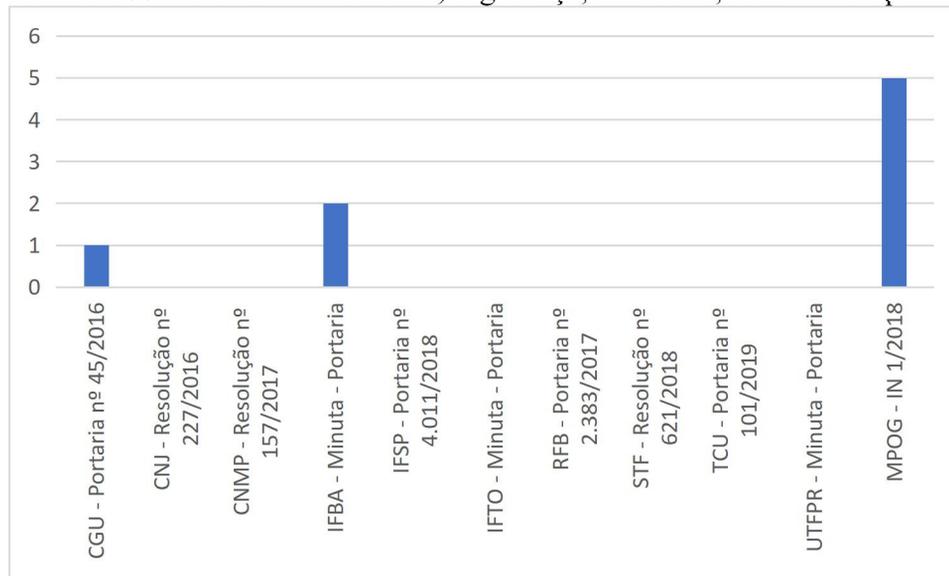
Gráfico 99 - Critério “convivência em outros círculos sociais que não só o do trabalho”



Fonte: Elaboração própria.

Outro critério (SMAHA, 2009) que não encontrou respaldo na elaboração das normas avaliadas, a preocupação em se verificar se o servidor possui convívio em outros círculos sociais, que não só o do trabalho, foi praticamente ignorada. Só a previsão genérica da IN 1/2018, em seu art. 8º, IV, é que possibilita que este critério possa ser considerado em normatizações futuras (BRASIL, 2018a).

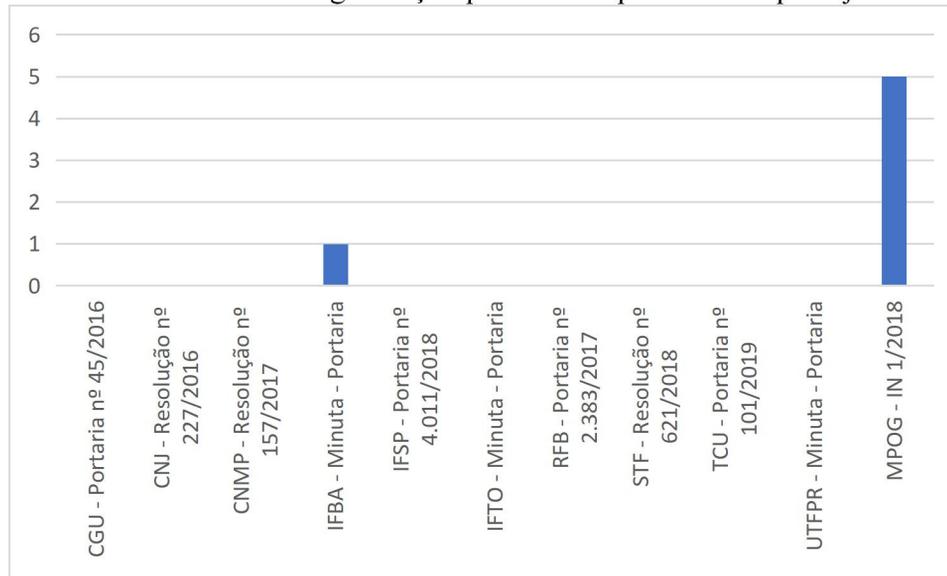
Gráfico 100 - Critério “autonomia, segurança, iniciativa, senso de responsabilidade”



Fonte: Elaboração própria.

A verificação do perfil do trabalhador, se ele é dotado de autonomia, segurança, iniciativa e senso de responsabilidade (extraído de Nascimento (2002), Jardim (2003) e De Masi (2010)), encontrou pouca guarida nas normas aqui presentes. A norma que mais deu cobertura ao critério foi a IN 1/2018 do MPOG, não só pela regra genérica do art. 8º, IV, mas também pelas descrições de perfil presentes no art. 10, incisos I, II, IV e V (BRASIL, 2018a).

Gráfico 101 - Critério “organização pessoal e capacidade de planejamento”

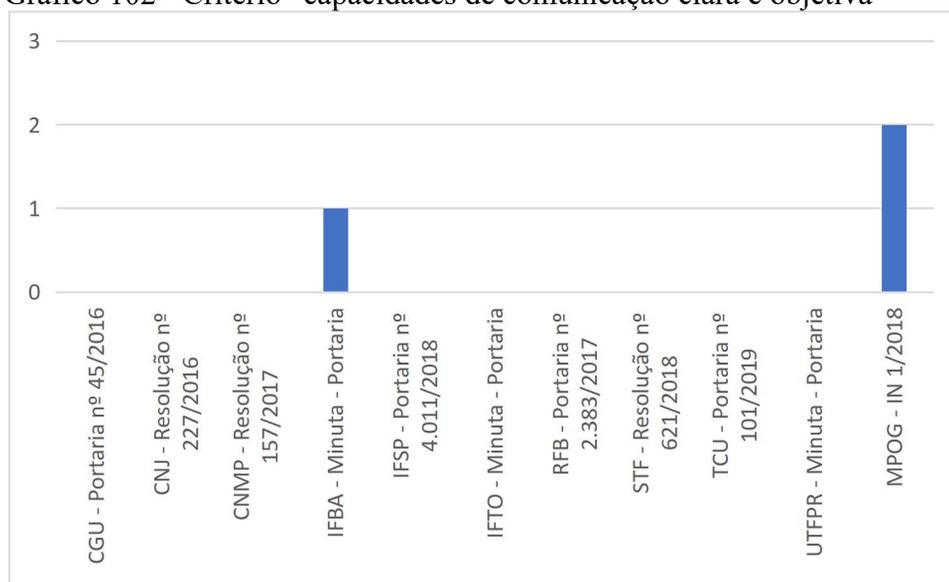


Fonte: Elaboração própria.

A verificação de se o servidor possui capacidade de organização pessoal e capacidade de planejamento é um critério (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) que teve pouca adesão por parte das normas consideradas, estando previsto apenas na Minuta de Portaria da IFBA e na IN 1/2018 do MPOG.

É importante detalhar que a Minuta de Portaria da IFBA não colocou este critério em seus dispositivos, mas sim no Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil, item I, de forma expressa. Já a IN 1/2018 permite sua extração não só a partir da regra genérica do art. 8º, IV, mas também a partir dos incisos I, II, IV e VII do art. 10 (BRASIL, 2018a).

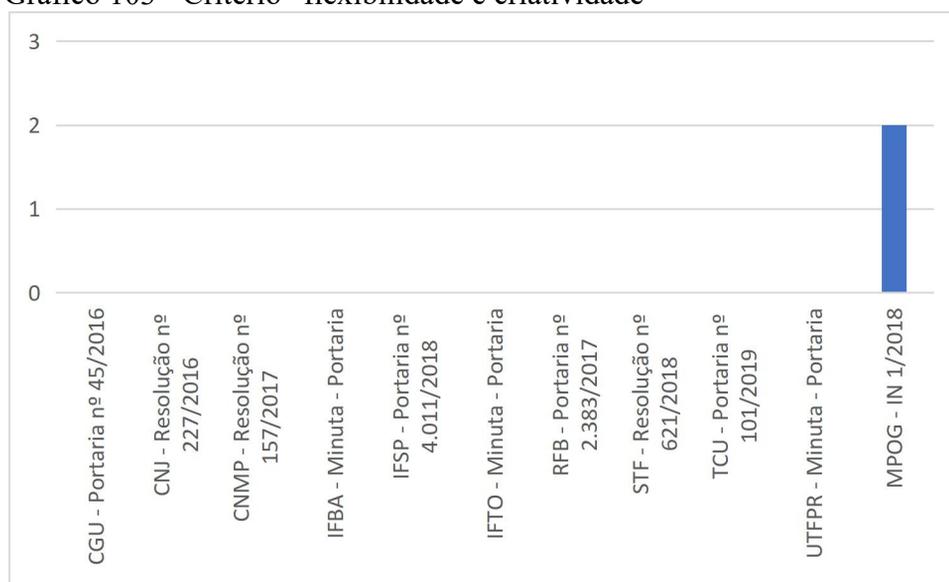
Gráfico 102 - Critério “capacidades de comunicação clara e objetiva”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (baseado em Ferreira Júnior (2000) e Darcanchy (2006)) possuiu desempenho semelhante ao anterior, presente apenas em 2 normas, a Minuta de Portaria da IFBA e a IN 1/2018 do MPOG. Na Minuta de Portaria, o critério está previsto apenas no Anexo IV - Plano de Trabalho - Perfil, item III. Na IN 1/2018, além da regra do art. 8º, IV, o critério encontra-se mais explícito no inciso III do art. 10 (BRASIL, 2018a).

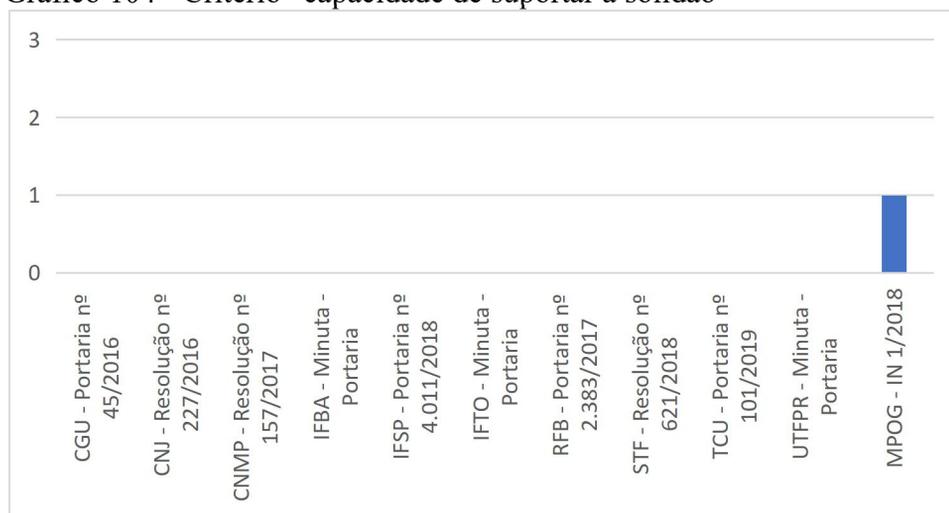
Gráfico 103 - Critério “flexibilidade e criatividade”



Fonte: Elaboração própria.

O critério de flexibilidade e criatividade (DE MASI, 2010; SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) do servidor para definição do perfil compatível com o teletrabalho não encontra respaldo nas normas presentes. Apenas a IN 1/2018 possibilita seu reconhecimento, tanto pela forma genérica do inciso IV do art. 8º quanto pelas disposições mais específicas do inciso V do art. 10 (BRASIL, 2018a).

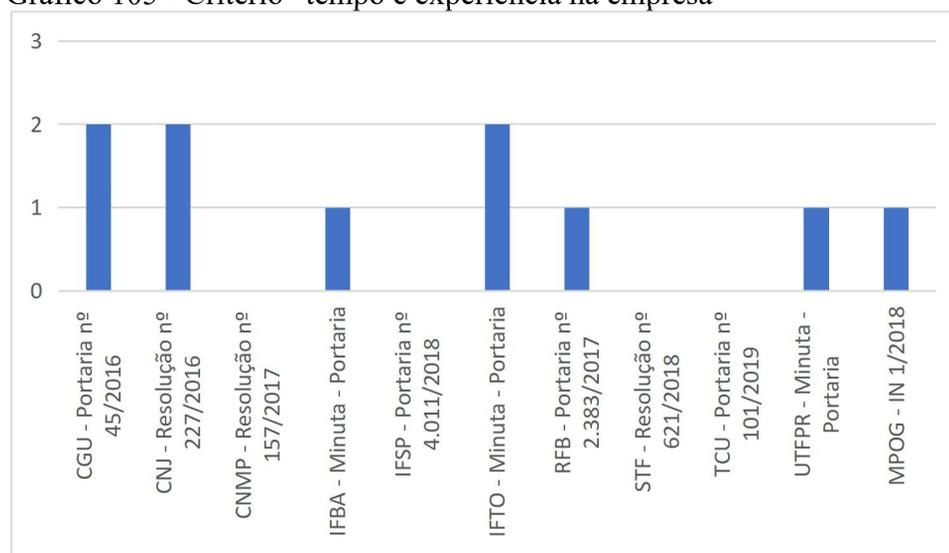
Gráfico 104 - Critério “capacidade de suportar a solidão”



Fonte: Elaboração própria.

Verificar se o servidor é capaz de suportar a solidão que o teletrabalho traz consigo é um critério (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) que foi ignorado pelas normativas, só sendo possível sua inclusão pela IN 1/2018, por força da regra genérica do art. 8º, IV (BRASIL, 2018a).

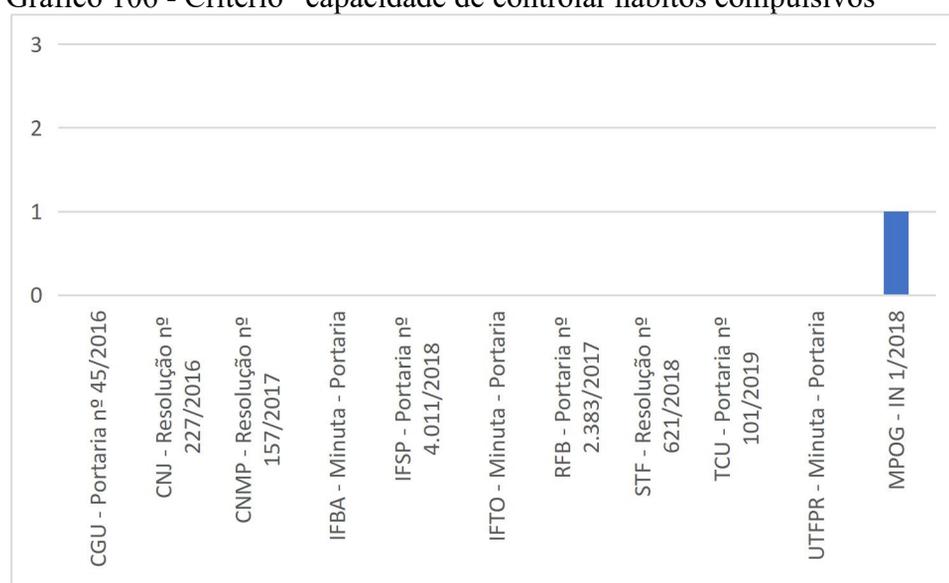
Gráfico 105 - Critério “tempo e experiência na empresa”



Fonte: Elaboração própria.

Diversamente da maioria dos critérios que tratam da definição do perfil ideal do trabalhador para o regime de teletrabalho, que têm encontrado pouco respaldo nas normas analisadas, o critério de que o servidor deve contar com tempo e experiência na empresa (SMAHA, 2009; SOBRATT, 2017) apresentou maior adesão, estando presente em 7 das 11 normas analisadas. As principais disposições sobre o assunto vêm da vedação de que o servidor que ainda não completou o estágio probatório não possa participar do trabalho remoto, além da regra genérica da IN 1/2018, art. 8º, IV (BRASIL, 2018a).

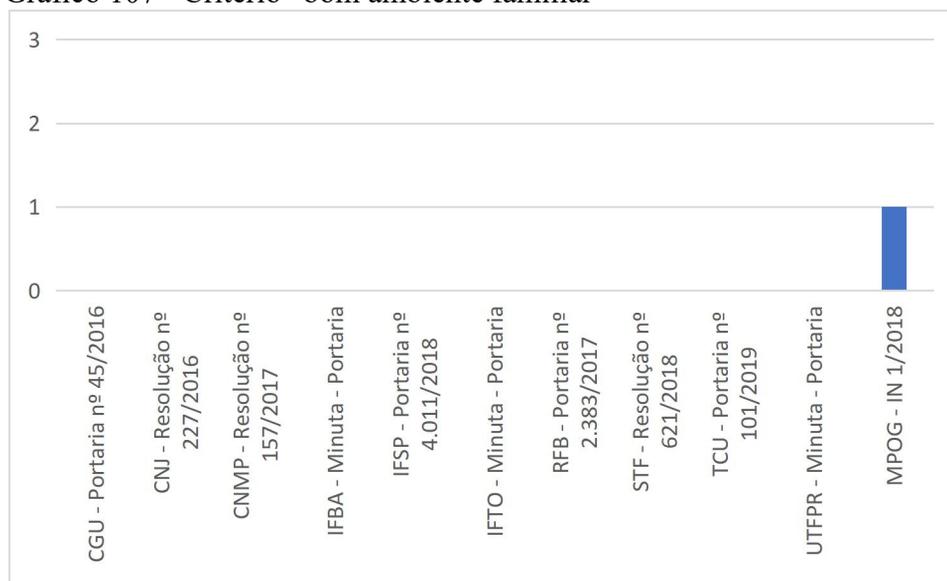
Gráfico 106 - Critério “capacidade de controlar hábitos compulsivos”



Fonte: Elaboração própria.

Verificar se o servidor, para que possa trabalhar remotamente, é capaz de controlar hábitos compulsivos (SMAHA, 2009) não se mostrou uma preocupação dos órgãos que buscaram regulamentar o teletrabalho. Não houve dispositivo dedicado ao critério, apenas a regra genérica da IN 1/2018, art. 8º, IV (BRASIL, 2018a) pode permitir que se trate de forma adequada o tema.

Gráfico 107 - Critério “bom ambiente familiar”



Fonte: Elaboração própria.

Conforme detalhado por Smaha (2009) (reforçado por Sobratt (2017)), há pouca preocupação dos órgãos públicos com o impacto que o teletrabalho pode ter sobre a esfera domiciliar do servidor, bem como qual o impacto que o ambiente familiar pode ter sobre o desempenho das atividades pelo servidor. O critério em questão não possuiu disciplinamento pelas normas estudadas. Somente a regra genérica do art. 8º, IV da IN 1/2018 abre brecha para que se possa avaliar se o ambiente familiar do servidor pode ser fator impeditivo ou não do trabalho remoto (BRASIL, 2018a).

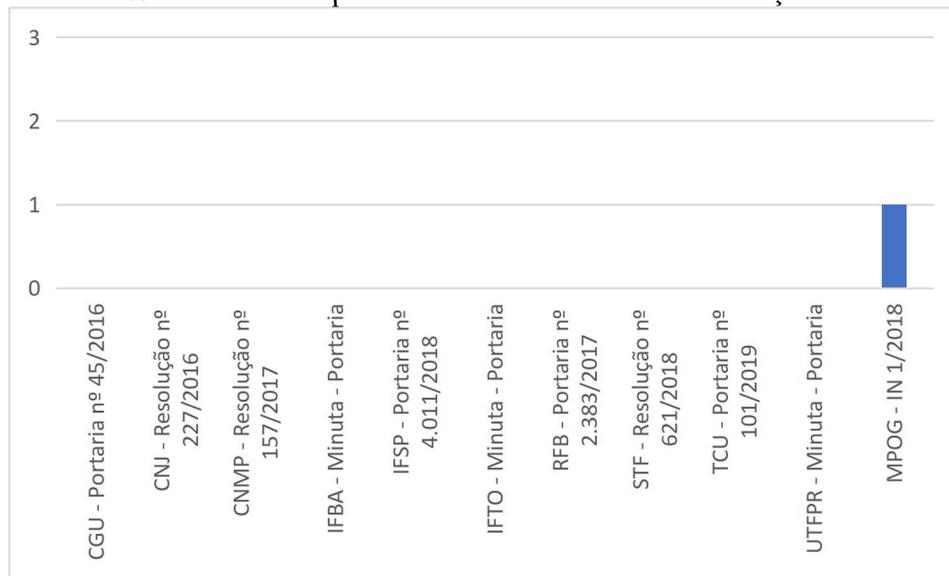
Gráfico 108 - Critério “capaz de trabalhar por longos períodos sem recompensa imediata”



Fonte: Elaboração própria.

Novamente se verifica outro critério estabelecido pela literatura acerca do teletrabalho (FERREIRA JÚNIOR, 2000) que não encontra corpo nas normativas elaboradas pelos órgãos que buscam implementar a modalidade laboral. Em nenhuma das normas se estabeleceu a checagem de se o servidor possui capacidade de laborar por longos períodos, inclusive sem recompensa imediata, o que pode ser fator de fracasso quando aderir à modalidade. A única possibilidade prevista de contornar o vazio legislativo é a regra genérica do art. 8º, IV da IN 1/2018 (BRASIL, 2018a).

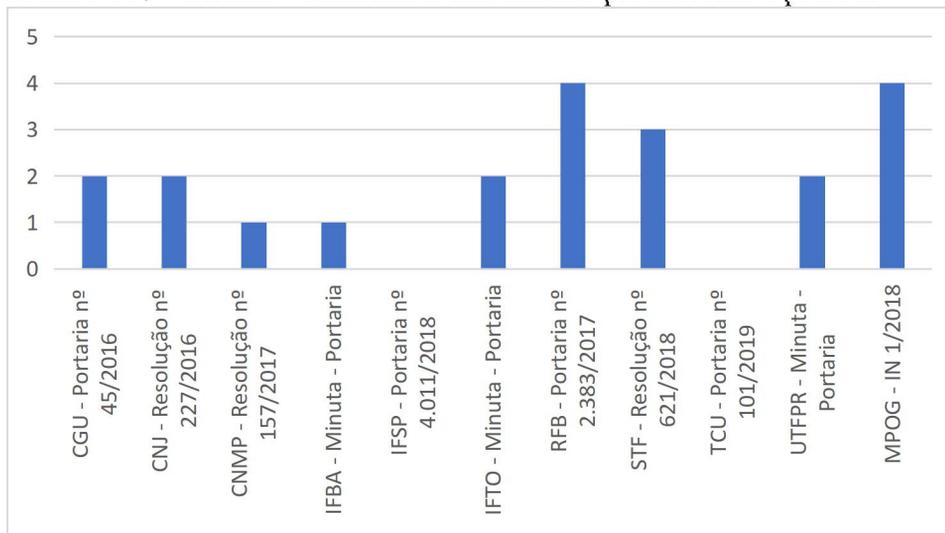
Gráfico 109 - Critério “capaz de trabalhar sem retroalimentação constante”



Fonte: Elaboração própria.

Verificar se o servidor é capaz de trabalhar sem retroalimentação constante é outro critério da literatura (FERREIRA JÚNIOR, 2000) que não reflete nas normativas do teletrabalho para os órgãos públicos. Em nenhuma delas houve dispositivo pertinente, restando apenas a regra genérica do art. 8º, IV da IN 1/2018 do MPOG (BRASIL, 2018a).

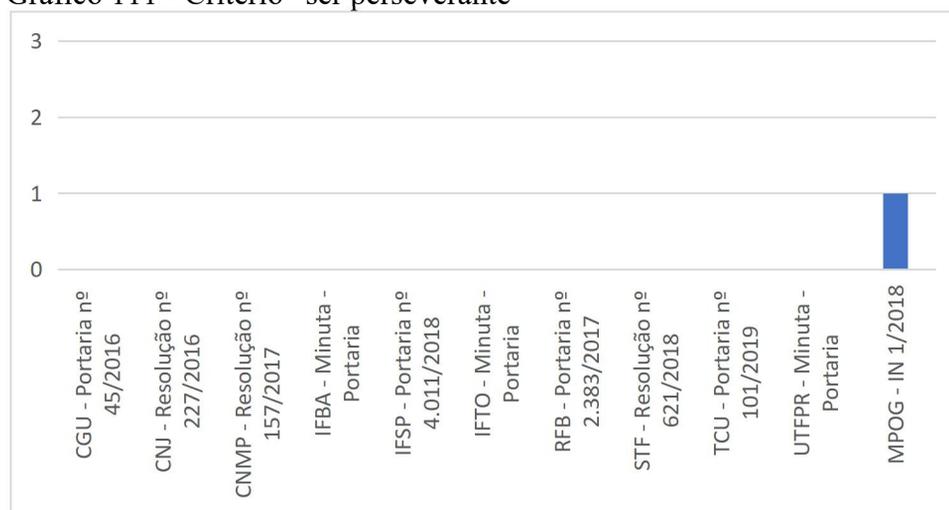
Gráfico 110 - Critério “demonstrar maturidade profissional e pessoal”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (FERREIRA JÚNIOR, 2000), embora também pouco presente, possui algumas disposições que o tornam mais realidade nas normas avaliadas. Os dispositivos que conseguem se alinhar com este critério são aqueles que exigem que o servidor, para aderir ao trabalho remoto, não pode estar em estágio probatório, que já esteja realizando suas atividades em programa de gestão, que não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas, bem como dispositivos que dão preferência aos servidores que possuem maior tempo de serviço. Na IN 1/2018 a regra genérica do art. 8º, IV também se relaciona (BRASIL, 2018a).

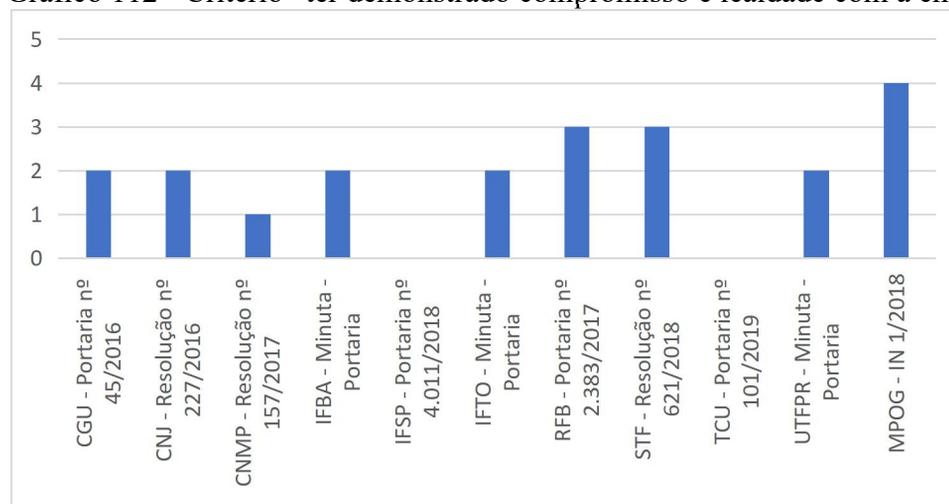
Gráfico 111 - Critério “ser perseverante”



Fonte: Elaboração própria.

O critério de ser perseverante (FERREIRA JÚNIOR, 2000), para definir o perfil do servidor em teletrabalho, não foi encontrado nas normas analisadas, salvo pela disposição genérica do art. 8º, IV da IN 1/2018 do MPOG (BRASIL, 2018a).

Gráfico 112 - Critério “ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa”

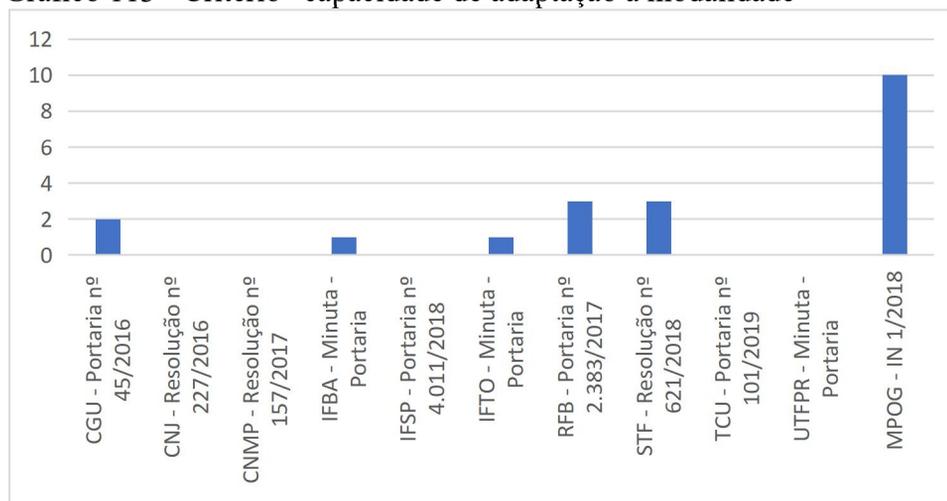


Fonte: Elaboração própria.

Este critério (FERREIRA JÚNIOR, 2000), na mesma linha de demonstrar maturidade profissional e pessoal, está ligado, nas normas analisadas, a dispositivos que exigem que o servidor não pode estar em estágio probatório, já esteja realizando suas atividades em programa de gestão e não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas. Na IN 1/2018 a regra genérica do art. 8º, IV também se relaciona (BRASIL,

2018a). As Portarias do IFSP e do TCU não mostraram dispositivos compatíveis com este critério.

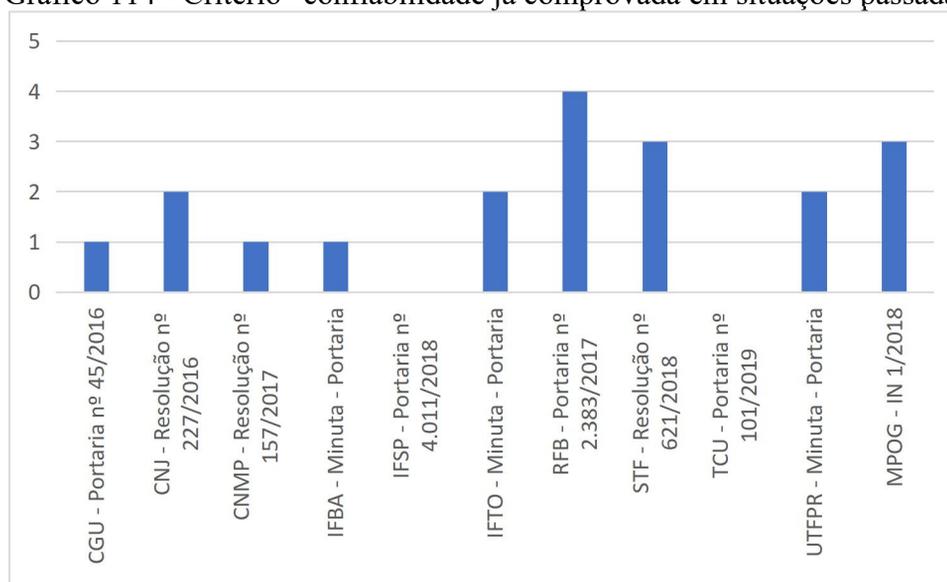
Gráfico 113 - Critério “capacidade de adaptação à modalidade”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério (MACEDO; MAGNUS, 2016) possui pouca abordagem nas normas, estando presente em apenas 6 das 11 normativas, bem como pequena quantidade de dispositivos designados. Foca-se, principalmente, em verificar se o servidor interessado, para aderir ao teletrabalho, não foi já desligado do programa por não cumprimento das metas ou demais deveres, o que demonstraria uma inaptidão já conhecida ao modelo, e verificar se o servidor já realiza suas atividades em programa de gestão por período mínimo. O art. 15 da Portaria da CGU, o art. 24, II da Portaria da RFB e o art. 4º, III da Resolução do STF trazem disposição específica de se verificar a adaptação do servidor ao teletrabalho. No art. 11, III da Resolução do STF tem-se que a capacidade de adaptação à modalidade deve ser verificada pela área responsável pela saúde dos servidores (SIS), mediante laudo, e deve também ser checada pelo Comitê Gestor (art. 13). O diferencial na IN 1/2018 é o rol de especificações do perfil adequado do servidor para atuar em trabalho remoto, presente no art. 10, incisos I a VII (BRASIL, 2018a), o que aumenta a probabilidade de adaptação do servidor à modalidade.

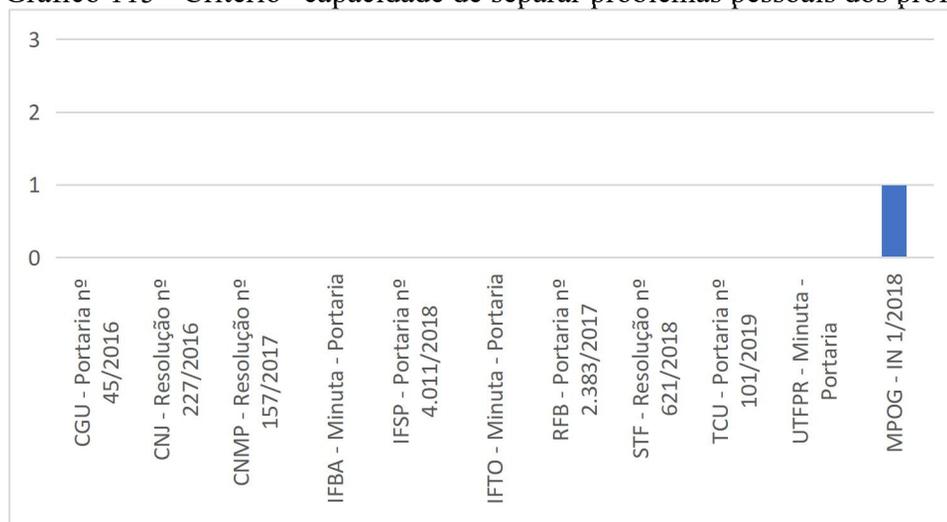
Gráfico 114 - Critério “confiabilidade já comprovada em situações passadas”



Fonte: Elaboração própria.

Neste critério (FERREIRA JÚNIOR, 2000), tem-se um percentual de adesão de 81,82%, com adesão de 9 das 11 normas tratadas. Na mesma linha de demonstrar maturidade profissional e pessoal, bem como ter demonstrado compromisso e lealdade com a empresa, aparece por meio de dispositivos que exigem que o servidor não pode estar em estágio probatório, já esteja realizando suas atividades em programa de gestão e não tenha sido desligado de programa de gestão por não atingimento das metas. É válida, também, a regra genérica da IN 1/2018, art. 8º, IV (BRASIL, 2018a). Apenas nas Portarias do IFSP e do TCU não foi possível encontrar dispositivos compatíveis com este critério.

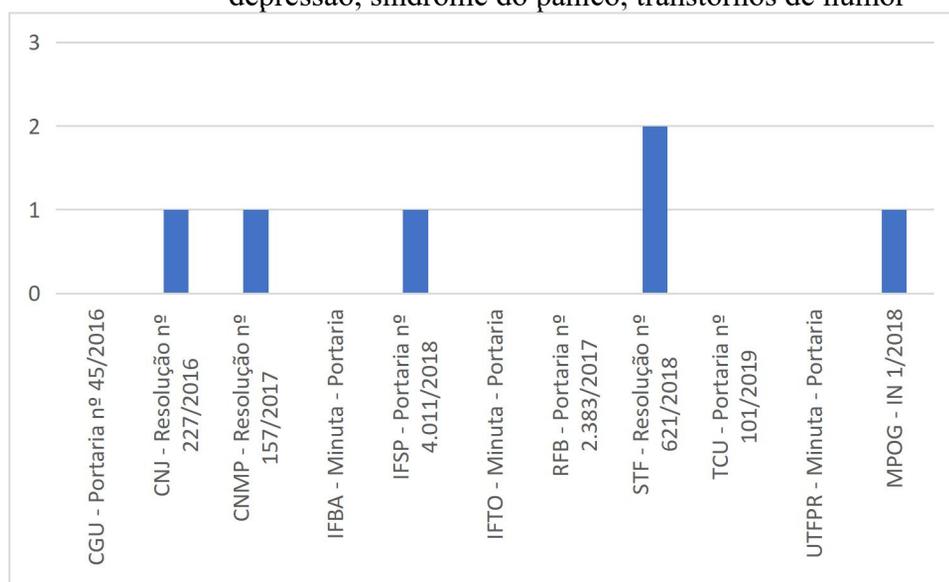
Gráfico 115 - Critério “capacidade de separar problemas pessoais dos profissionais”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério, estabelecido a partir de Smaha (2009) e Sobratt (2017), também não encontra respaldo nas normativas dos órgãos em foco, não tendo correspondência em praticamente nenhum dispositivo, salvo a regra genérica prevista no art. 8º, IV da IN 1/2018 do MPOG (BRASIL, 2018a).

Gráfico 116 - Critério “não possuir histórico de doenças emocionais como: depressão, síndrome do pânico, transtornos de humor”



Fonte: Elaboração própria.

Este critério pôde ser relacionado em 5 das 11 normas estudadas, possuindo poucos dispositivos com pertinência ao tema. As normas buscam vedar o teletrabalho para aqueles servidores que possuam contraindicações por motivos de saúde, mediante laudo médico. O destaque da Resolução do STF se deve ao fato de se prever maior participação da área responsável pela saúde dos servidores (SIS) na seleção e acompanhamento do desenvolvimento do servidor no trabalho remoto. Na IN 1/2018 não há disposição específica, apenas a regra genérica do art. 8º, IV (BRASIL, 2018a).