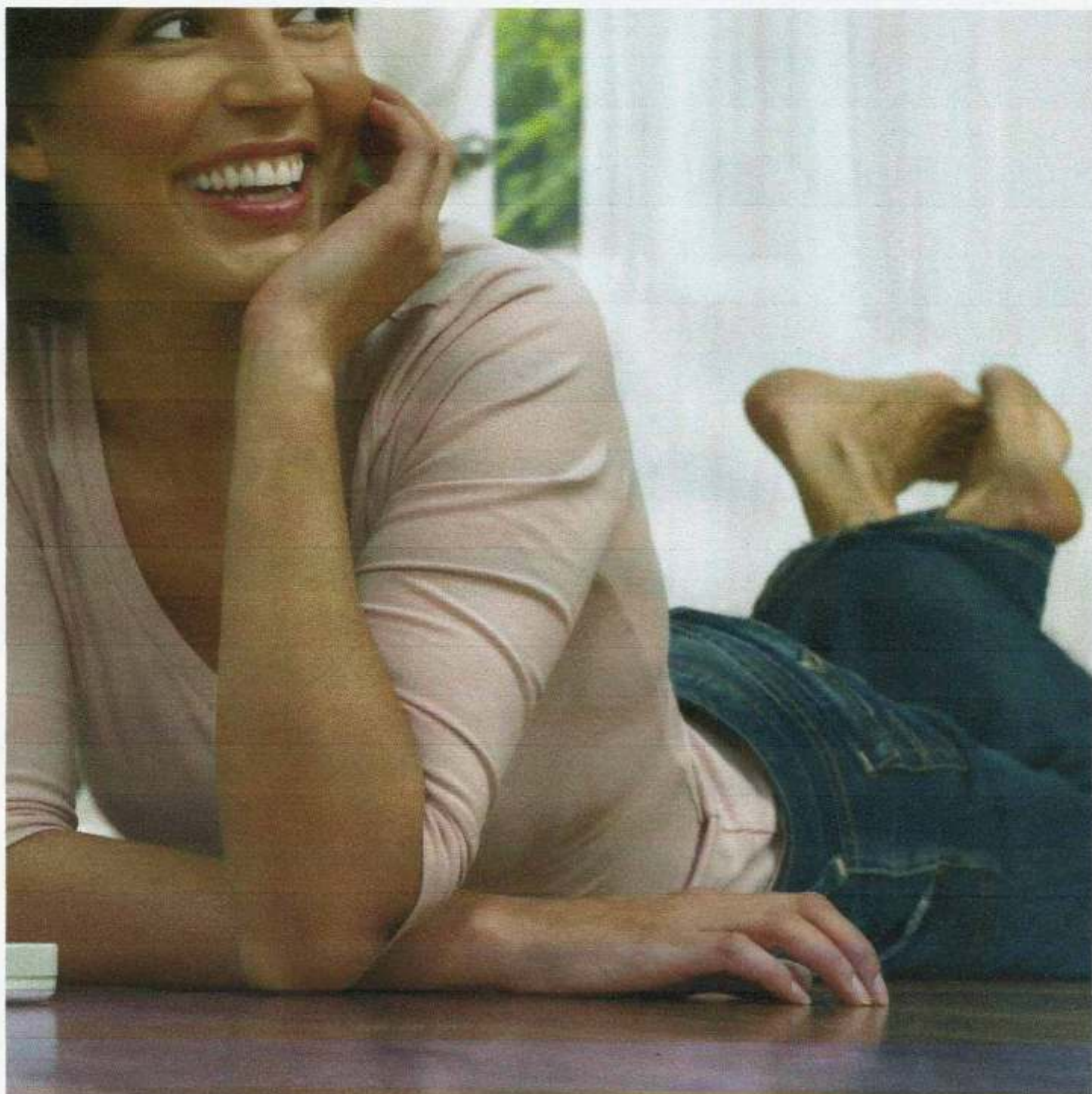


# As barreiras do teletrabalho

Tido por muitos como o futuro do mercado de trabalho, face aos intransponíveis problemas de mobilidade urbana, o trabalho a distância enfrenta inúmeros entraves legais e de gestão.

Os desafios da mobilidade urbana chegam a níveis absolutamente críticos, e o tema "teletrabalho" passa a representar uma saída inevitável e imperativa. Mas há vários entraves que impedem que muitas organizações tornem esse modelo de trabalho uma prática no Brasil, barrando certos avanços e oportunidades positivas que ele traz.

Na contramão dessa tendência, empresas que pareciam de vanguarda estão voltando a modelos tradicionais de trabalho. Mariassa Mayer, a nova CEO do Yahoo!, por exemplo, eliminou a prática do home office na empresa desde junho e em todos os países onde atua, inclusive no Brasil. Em nota, a vice-presidente de pessoas e desen-



volvimento, Jackie Resek afirmou que "Velocidade e qualidade são muitas vezes sacrificadas quando se trabalha de casa". O efeito foi instantâneo: mães que trabalham no Yahoo! protestaram, e empregados que acreditam no home office estão pensando em abandonar a empresa.

### Legislação

Analisando a situação do Yahoo!, é cada vez mais perceptível que, embora o trabalho a distância seja algo com o que as empresas sonham, muitas não sabem como fazê-lo, como gerir as pessoas nesse



Alvaro Mello, presidente da Sobratt: "É preciso ter muito cuidado com os aspectos legais do teletrabalho".

## Desafios para gerir o trabalho a distância no Brasil:

- Fazer com que o maior número possível de empresas e trabalhadores compreendam os reais benefícios do teletrabalho;
- Desenvolver uma visão crítica do que pode ou não ser feito com a utilização do teletrabalho;
- Melhorar a qualidade de banda larga, o que certamente possibilitará a utilização de mais operações remotas;
- Fortalecer nas empresas a busca do resultado, e não do meio. O teletrabalho é um facilitador para que pessoas possam ter a liberdade de exercer suas atividades no horário e local em que se sintam mais produtivas e, assim, trazer melhores resultados, com melhor qualidade de vida.

modelo, e mais: sentem-se inseguras em relação à lei. O fundador e presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (Sobratt), Álvaro Mello, comenta que as questões de natureza trabalhistas se sobressaem como os maiores desafios para as empresas.

Ao ter um vínculo empregatício, o trabalhador que exerce uma atividade a distância tem os mesmos direitos trabalhistas e também as mesmas responsabilidades. "A Lei 12.551/11 também equipara os meios de controle, comando e supervisão independentemente se o funcionário trabalha na empresa ou fora dela. Com isso, os fatos identificados durante a supervisão, por exemplo, poderão servir como prova caso um problema seja levado para discussão na Justiça", comenta ele.

Nesse modelo, então, caso o funcionário seja contratado para trabalhar a distância sem controle da jornada, com ampla liberdade para administrar seu tempo, o pagamento de horas extras não se justifica. Mas se o trabalho for controlado (por softwares que medem hora de trabalho, por exemplo), a hora extra poderá ser contabilizada se extrapolado o limite de oito horas diárias.

Por isso, Mello aconselha que as empresas orientem os seus teletrabalhadores e até os proiba de trabalhar durante o tempo livre. "Isso porque muitos executivos costumam resolver questões profissionais trabalhando após o expediente e até durante as férias. Vale salientar que, mesmo que ele faça isso por conta própria, é a companhia quem vai responder em uma eventual reclamatória trabalhista", diz.

O presidente da Sobratt explica ainda que, com a aprovação da Lei 12.551, o teletrabalho passaria a ser totalmente regularizado. "Assim, a empresa, com essa lei, passa a contar com uma relação organizada e clara, incluindo metas de produtividade e controles sobre o teletrabalhador", diz. Ele afirma ainda que algumas organizações, em decorrência da lei, adotaram o teletrabalho e algumas medidas administrativas voltadas aos colaboradores que portam smartphones, computadores portáteis, rádios e outros meios teleportáteis:

**AVALIAR** os profissionais em cargos de confiança, pois eles não estão sujeitos a controle de jornada de trabalho e, portanto, não são elegíveis a horas extras, certificando-se de que isso esteja previsto em contrato de trabalho;

**REGULAR** a entrega e o uso dos equipamentos aos empregados, comprometendo-os com seu uso estritamente em horário normal de trabalho e desde que autorizado pela empresa, e exclusivamente a serviço dela;

**REGISTRAR** em escalas de trabalho (devidamente comunicadas, sendo as horas devidamente registradas e pagas conforme a legislação) os demais colaboradores em regime de plantão ou sobreaviso.

Para Mello, a lei não deve ser mudada, e, sim, complementada. Por outro lado, ele aconselha que a empresa diagnostique áreas e funções em que a realização de trabalho a distância possa ser adotada, e que inclua cláusulas contratuais que prevejam o trabalho a distância, condições para cessão, uso, manutenção, portabilidade de equipamentos para isso, cuidados ao usar tais equipamentos quando em trânsito, adoção de local e posição apropriada (cuidados com a segurança ergonômica e pessoal), regras para consulta de sites, uso do e-mail profissional, instalação de softwares não adequados ou impróprios, entre outras condições que envolvem regras legais e morais e segredos industriais e comerciais.

Ele indica ainda os riscos que observa a que empresa e colaborador estão sujeitos ao iniciar o teletrabalho, o que deve ser pensado pela organização antes da implantação: o distanciamento com a gerência pode trazer problemas com integração e desenvolvimento dos empregados; o trabalho na residência pode ocasionar conflitos



Andrea Aikawa, superintendente adjunta de RH do Citibank: "Cabe ao gestor monitorar se as horas trabalhadas e os resultados entregues estão alinhados".

familiares com cônjuge e filhos; posições de trabalho na residência podem ensejar cobertura de custos com locação de espaços, mobiliário e consumo de energia, a serem cobertos pela empresa; eventual acidente, ainda que não relacionado ao trabalho, poderá acarretar caracterização de acidente do trabalho; sucesso do trabalho a distância deve prever análise permanente, monitoramento da produtividade, ajustes a tempo, para evitar desvios ou não atendimento do necessário; eventuais controles, quando feitos fora de horários normais, podem ensejar pagamento de horas extras; afastamentos médicos devem também acarretar afastamento do trabalho, ainda que a distância, para não parecer "fraude" à situação.

## Custos

O que a empresa deve oferecer ao funcionário? Segundo Mello, há três custos que devem ser considerados no orçamento do programa de trabalho a distância: com tecnologia, para equipar os trabalhadores remotos; com treinamento para todos os envolvidos no programa de teletrabalho (colaboradores, gestores, secretárias e todos os envolvidos no novo modelo); e gastos fixos, como contas de telefone, internet, upgrade de softwares, equipamentos, sistemas de proteção de dados e antivírus, entre outros, que podem ser cobertos ou não pelas empresas e estão sujeitos a uma negociação entre as partes. "Uma vez definidos esses custos, é necessário avaliar qual departamento será responsável pelo pagamento de cada um deles e, em alguns casos, quais contas serão divididas entre empresa e colaborador", diz.

## Colaboradores remotos no Citibank

Muitas áreas do Citibank já estão homologadas para trabalhar remotamente. Estando em uma dessas áreas e tendo mais de seis meses na organização, o colaborador já pode trabalhar nesse formato. Segundo a superintendente adjunta de RH Andrea Aikawa, a empresa conseguiu enquadrar-se normalmente na lei e tem tido bons resultados com esse modelo de trabalho. Veja como conseguiram:

*Existem departamentos ou áreas inteiras trabalhando dessa forma? Desde quando? E como funciona o esquema de trabalho delas?*

**Andrea Aikawa** – Sim, há mais de cinco anos. A área de tecnologia é uma delas. As pessoas que atuam nesse modelo fazem um plano de trabalho para atuar três dias da semana em casa e dois na organização. Há poucos casos em que as pessoas fazem quatro dias em casa e um na organização.

*Como é para a empresa fazer a gestão dessas pessoas?*

**Aikawa** – O gestor é o responsável pelo sucesso ou não dessa ação. Ele deve ter muita disciplina e organização, primeiramente, e depois ter claro as atividades, os prazos e resultados que cada funcionário deverá entregar. Além da gestão por resultados, o gestor tem que acompanhar a evolução dos funcionários de forma a mantê-los conectados não só à tarefa, mas também aos programas e oportunidades de desenvolvimento do Citi, à equipe e à cultura da organização. Como todos os programas organizacionais têm o e-mail e intranet como principal caminho e ambiente para sua realização, atingimos 100% da população, não importando onde as pessoas estejam fisicamente. É responsabilidade do gestor acompanhar cada funcionário também em temas como plano de carreira, definição de metas, revisão de meio de ano de suas metas, feedbacks, entre outros. Essas reuniões entre funcionário, gestores e equipe são agendadas nos dias em que o trabalhador vai presencialmente ao Citi. O gestor também é responsável pela monitoria das horas trabalhadas por cada funcionário. Há poucos funcionários com controle de jornada que fazem teletrabalho, mas, assim como qualquer outro funcionário, cabe ao gestor monitorar se as horas trabalhadas e os resultados entre eles estão alinhados. Além disso, os meios de comunicação devem ser amplamente explorados. O sucesso atual existe pois nossos sistemas permitem, inclusive, o compartilhamento da tela de trabalho com outros funcionários, permitindo que mais de uma pessoa veja a mesma tela.

*Vocês oferecem que tipo de benefícios para esses profissionais?*

**Aikawa** – Todos os benefícios são iguais para quem faz ou não

teletrabalho. Há a alteração da forma de recebimento de alguns benefícios, à escolha do funcionário. Por exemplo: vale-refeição e vale-alimentação. São dois benefícios diferentes. Caso um funcionário comece a atuar remotamente, ele pode optar por unificar os dois valores no vale-alimentação.

*Como lidam com as contas de telefone, internet, luz e equipamentos de que eles precisam?*

**Aikawa** – A empresa fornece o “combo tecnológico”, que consiste em computador e headphone, pois o número do ramal do funcionário dentro da organização passa a ser direcionado para o notebook. A empresa reembolsa apenas a banda larga, com regras específicas, como fatura em nome do funcionário e com a linha de internet discriminada, separada de possíveis outros serviços associados.

*Quais os principais desafios para gerir o trabalho a distância hoje?*

**Aikawa** – A disciplina do gestor em se fazer presente, pelos meios de comunicação disponíveis, junto aos funcionários – o que se reflete em disponibilidade para a equipe.

*Vocês têm interesse em fazer com que outras áreas trabalhem nesse formato? Algo impede?*

**Aikawa** – Sim. O processo de homologação de novas áreas envolve avaliações sobre segurança da informação, perfil do trabalhador, tipos de atividades que serão executadas e disponibilidade de infraestrutura (internet e espaço ergonomicamente correto na casa do

## O que mudou no Citibank com o teletrabalho:

- A satisfação e a qualidade de vida dos funcionários que atuam nessa modalidade aumentou, em comparação aos que não fazem teletrabalho.
- As variáveis ambientais, como manifestações, greves de outras categorias, trânsito, enchentes etc., causam menos impactos nos resultados dos trabalhos.
- O teletrabalho já é um fator de peso na retenção dos melhores talentos na organização. É um dos itens que os profissionais pesam na balança ao optar por ficar na empresa.
- Em áreas com atividades que exigem concentração para ter bons resultados, o teletrabalho ampliou a qualidade desses resultados. Antes, a presença lado a lado gerava dispersão, em várias ocasiões, da atenção do funcionário. Em casa, o profissional conta com maior silêncio e menos interrupções (geralmente).

funcionário). Não há como homologar agências bancárias, por exemplo.

*Que mudanças você considera serem necessárias para que mais empresas possam aderir ao teletrabalho?*

**Aikawa** – Primeiramente, uma maior regulamentação legal por parte do governo. Quanto mais detalhes as leis brasileiras abordarem, maior será a segurança jurídica das empresas para motivar essa modalidade. Questões como controle de jornada, segurança do trabalho, entre outras, ainda precisam ser ampliadas e regulamentadas. Outro fator é o acesso à internet de qualidade. A estabilidade da conexão em algumas áreas e a velocidade de tráfego dos dados são fundamentais para viabilizar a ampliação do teletrabalho.

*Em sua opinião, os profissionais brasileiros estão preparados*

*“As pessoas que atuam nesse modelo fazem um plano de trabalho para atuar três dias da semana em casa e dois na organização. Há poucos casos em que as pessoas fazem quatro dias em casa e um na organização.”*

**Andrea Aikawa**

*para esse modelo? Vocês fazem algum tipo de preparação desse profissional para trabalhar nesse formato?*

**Aikawa** – De maneira geral, não estão totalmente prontos, mas a cada geração fica mais fácil preparar esses profissionais para atuarem a distância. A cultura brasileira (ainda como impacto dos modelos educacionais) ainda fortalece uma relação presencial de ordem e execução, o que desenvolve pouco a autonomia com amplo comprometimento. O Citi prepara os profissionais que são convidados para (e aceitam) atuar nessa modalidade com um workshop obrigatório que trata de assuntos como impacto do novo modelo de trabalho em sua cultura familiar, autonomia, gestão a distância e ergonomia. Destaco que é opção do trabalhador e da área (e do gestor) atuar nessa modalidade. ■

## RECONHECIMENTO FACIAL: A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE ACESSO.

Nova linha de fechaduras e controladoras de acesso com sistema de reconhecimento facial. Mais comodidade, mais segurança com a qualidade **DIMEP**.



Fechadura  
FACE LOCK



Controladora  
FACE ACCESS

# DIMEP | FRS

Face  
Recognition  
System

VENDAS SÃO PAULO E GRANDE SÃO PAULO:

**(11) 3646-4000**

DEMAIS LOCALIDADES:

**0800 666 1000**