

REFLEXÕES SOBRE O  
**TELETRABALHO**  
HOME OFFICE NAS EFPC





REFLEXÕES SOBRE O  
**TELETRABALHO**  
HOME OFFICE NAS EFPC

COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS

DEZEMBRO/2020

# ÍNDICE

---

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	5
3. TENDÊNCIAS.....	7
4. ASPECTOS JURÍDICOS.....	13
5. TECNOLOGIA E RECURSOS NECESSÁRIOS.....	21
6. HORÁRIOS DE TREINAMENTO, HORAS EXTRAS, AUSÊNCIAS MÉDICAS, ETC.....	24
7. DICAS GERAIS (PERFIL DO PROFISSIONAL, ETIQUETA, ETC.).....	26
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
9. CONCLUSÃO.....	33
COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS.....	35

# 1. INTRODUÇÃO

O modelo de trabalho remoto já existia na rotina de diferentes empresas, mas ganhou novo e relevante espaço nas conversas estratégicas dos dirigentes, gestores e da área de Recursos Humanos, em razão da adoção do *home office* ou teletrabalho durante a pandemia da Covid-19.

O cenário da pandemia exigiu que Entidades, lideranças e seus profissionais, adotassem novos hábitos e rotinas. Além de terem que se adaptar rapidamente às mudanças e novas formas de se relacionar, o que representará um legado permanente para o mundo corporativo. O momento requer flexibilização, transformação, criatividade, ousadia e resiliência, para que as Entidades continuem crescendo e cumprindo seus compromissos.

**Neste contexto, foi possível observar dois tipos de situações:**

1. Entidades que já possuíam atividades em sistema de *home office* e/ou teletrabalho, e que precisaram rapidamente escalar o processo.
2. Entidades que não possuíam qualquer modalidade de trabalho remoto e, que se viram obrigadas a instituir o processo em tempo extremamente curto, sem projeto piloto ou validação de modelo.

Contudo, mesmo que a maioria das empresas já tenha se ajustado ao momento da crise da pandemia e a flexibilização, algumas perguntas sobre o assunto ainda permanecem: Até onde o retorno ao escritório ocorrerá

de forma natural? Haverá o abandono por completo do *home office*? Como administrar a economia gerada de recursos, inclusive financeiros, além do desperdício de tempo em deslocamento, por exemplo?

Esses questionamentos não fazem parte de um terço das dúvidas que ainda existem em relação ao teletrabalho e/ou *home office*.

Pensando nos desafios vivenciados até o momento para instituir as práticas mais adequadas de trabalho remoto e, comprometidos com o papel social do **Comitê de Recursos Humanos**, enquanto apoiadores da área de Gestão de Pessoas, foi elaborado o presente material em parceria com a **Comissão Técnica de Assuntos Jurídicos da Abrapp**, o qual deverá ser avaliado por cada Entidade, dada a heterogeneidade do setor, considerando suas próprias particularidades e necessidades.

O objetivo deste *ebook* não é esgotar o assunto, mas sim contribuir com os profissionais encarregados de elaborar e implantar este tipo de ação, oferecendo informações e um roteiro com abordagem prática sobre os principais pontos atinentes a essa temática. O *ebook* está segregado em duas partes, sendo que na primeira parte, contém o estudo acerca dos aspectos trabalhistas concernentes às práticas de *home office* e/ou teletrabalho para subsidiar a elaboração de documentos formais e normativos internos, enquanto na segunda parte, foram inseridas dicas de ordem prática, voltadas aos gestores, *Business Partners* e equipes de RH.

# 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

---

As palavras teletrabalho e *home office* são frequentemente utilizadas como sinônimos, mas no que tange às questões legais, possuem definições e características diferentes.

O regime de teletrabalho está definido no art. 75-B da CLT, que dispõe o seguinte:

**“Artigo 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”.**

Essa é uma das principais diferenças entre o regime de teletrabalho e o *home office*. Enquanto o primeiro está expressamente disciplinado na CLT, o segundo não está.

Outra diferença é que o regime de teletrabalho exige a sua formalização no contrato de trabalho, o que também é recomendável para o caso do *home office*, haja vista que pode ser regulamentado por uma simples política interna.

Finalmente, no regime de teletrabalho, a regra é que o empregado passe a maior parte dos dias trabalhando fora do escritório e, eventualmente, na Entidade. No *home office*, é o contrário, o trabalho remoto ocorre em algumas determinadas situações definidas no contrato de trabalho ou acordo coletivo, como, por exemplo, em situações que inviabilizem o deslocamento do empregado (enchentes, greves no transporte público etc.), ou para o empregado se concentrar melhor em alguma determinada tarefa, ou por questões familiares, ou por questões de saúde, ou para prevenir a contaminação pela Covid-19, entre outras.

Por isso, cada Entidade deve avaliar com cautela em qual contexto está inserida e adotar um modelo de trabalho bem definido, detalhado e de forma clara para os seus empregados.



# 3. TENDÊNCIAS

---

Com a implantação da política do teletrabalho e/ou *home office*, surge a necessidade das Entidades revisitarem, de igual modo, sua política de gestão, a fim de implementarem modelos colaborativos, intersetoriais e estruturados, que mitiguem os riscos à saúde dos seus empregados, tais como *burnout* e tantos outros, além de proporcionar uma maior qualidade de vida e bem-estar.

Cada vez mais a gestão de pessoas tem adotado uma postura mais flexível, ágil e parceira da Entidade e do empregado, fortalecendo as relações de confiança e comprometimento, que vai além da remuneração mensal e pacote de benefícios, estando ligado à cultura, clima organizacional, propósito da organização, imagem institucional, capacidade de inovação, relação com as lideranças e que contribui para a manutenção dos talentos da Entidade. Além disso, é importante, neste momento, trazer para as práticas da empresa o conceito do empregado como cliente, desde sua admissão até sua saída, ou seja, o conceito de *employee experience*. A ideia é revisar os processos, buscando empatia e o entendimento do modo de pensar e agir dos empregados, de forma a conhecer suas necessidades e desenhar soluções que cause o impacto desejado no engajamento, desenvolvimento e *performance* dos profissionais.

Ao observar o que as Entidades têm praticado para manter o engajamento, produtividade, qualidade de vida, saúde e bem-estar dos seus empregados no modelo de teletrabalho ou *home office*, verifica-se:

### ► Capacitação de seus empregados

No atual momento, novas habilidades e competências foram exigidas de todos, principalmente, no que tange à gestão de tempo, capacidade tecnológica, inteligência emocional, maior atenção em detalhes, cuidado com a saúde e adaptação ao cenário de adversidades e de mudanças. Com isso, a capacidade de aprendizado está sendo cada vez mais evoluída para que esse caminho seja constante e sustentável. Os treinamentos voltados para





o conhecimento acerca das ferramentas digitais fornecidas pelas Entidades passaram a ter mais valorização. O empregado só poderá aumentar ou manter a sua capacidade produtiva quando apresentar o conhecimento necessário para a utilização das ferramentas escolhidas pela Entidade para reuniões *online*, controle de produtividade e demandas, entre outros. Estimular uma cultura que tem como meta “aprender, desaprender e reaprender” também é importante, segundo *Alvin Toffler*, adaptar-se e mudar rapidamente para o sucesso da organização.

### ► Capacitação dos seus gestores

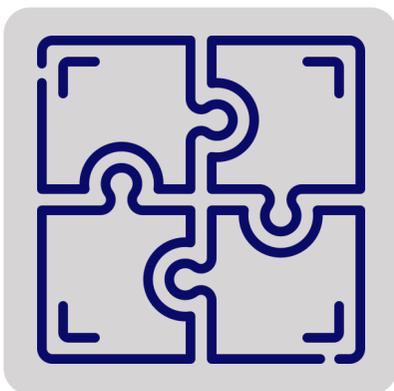
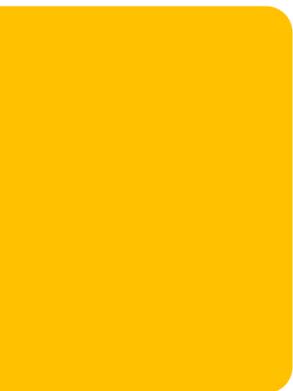
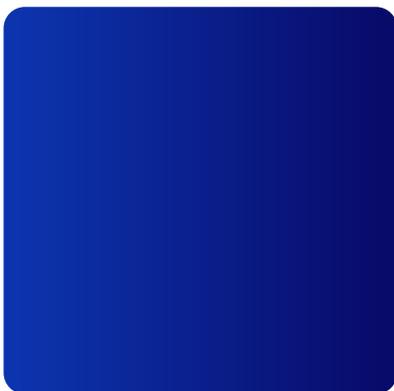
É fundamental que a liderança esteja instrumentalizada para gerir equipes neste novo formato. O acompanhamento, feedback e desenvolvimento das equipes precisam ser ponto de atenção dos gestores, para que o distanciamento físico não se transforme em falta de suporte à equipe, entendendo que cada colaborador reage ao teletrabalho ou *home office* de maneira distinta.

### ► Comunicação

Adoção de uma comunicação mais assertiva internamente, a qual permita a interação e o engajamento entre os empregados no ambiente virtual, bem como que estimule amplamente a criatividade ou a sensação de pertencimento e os mantenha alinhados com o propósito da Entidade. Outra forma é a abertura de um canal para escuta ativa, onde todos possam sugerir ou elogiar as ações adotadas pela Entidade.

### ► Benefícios flexíveis

O quadro é composto por pessoas com diferentes perfis e necessidades. O pacote de benefícios flexíveis visará atender a essas diferenças. Cada vez mais o mercado atual caminha



para a personalização dos serviços. Nesse sistema, os empregados podem escolher, dentro de alguns critérios definidos, quais benefícios querem receber, conforme valor determinado pela Entidade. A flexibilização é motivada, principalmente, pela grande variedade de estilos de vida e, conseqüentemente, diferentes necessidades entre os empregados. Assim, os benefícios flexíveis permitem que os empregados selecionem pacotes mais adequados às suas realidades, sendo uma forma de lhes mostrar que a Entidade está preocupada com cada um, de forma individual, e dá importância para suas necessidades, podendo aumentar o nível de satisfação e outros indicadores diretos de RH, como o *turnover* e absenteísmo, sem aumento de custo para as Entidades.

#### ► Exceção do Controle de jornada quando teletrabalho

Em regra, o regime de teletrabalho não está sujeito ao controle de jornada, cabendo à Entidade avaliar se o adota ou não, considerando alguns aspectos, os quais serão tratados mais à frente.

#### ► Segurança no trabalho

É de responsabilidade da Entidade garantir as condições ergonômicas mínimas para a realização do trabalho fora de suas dependências físicas. Neste sentido, há Entidades que têm fornecido aos seus empregados o mobiliário necessário, via doação, comodato ou disponibilização de recurso financeiro para compra.

#### ► Programa de saúde e bem-estar

Mesmo remotamente, as Entidades continuam fornecendo aos seus empregados os serviços *online* de ginástica laboral, assistência psicológica, realização de eventos ou palestras com abordagens sobre atividade física, alimentação saudável, ergonomia, organização e planeja-



mento das atividades em teletrabalho, conciliação e conscientização familiar no novo formato de trabalho, entre outros.

### ► Aprimoramento Digital

As pessoas estão buscando muito por soluções digitais no seu dia a dia, fazendo com que sejam mais eficientes. Estimular a capacitação e autodesenvolvimento trará muitos benefícios, para o empregado e Entidade. Os benefícios do processo digital trazem agilidade, eficiência nos processos, menos burocracia, ampliação da mente para testar novas alternativas de escolha, diminuição de custos, entre outros.

### ► Segurança da Informação

Com o aumento do uso digital, cada vez mais as Entidades estão expostas aos ataques de *hackers*, vírus, *malware* e outras questões do mundo digital, sendo assim, é fundamental que todos os empregados estejam atentos, em especial, no mundo do teletrabalho. Diante disso, é de suma importância capacitar os empregados, para que eles possam lidar com esses riscos e, principalmente, garantirem a segurança das informações da Entidade, especialmente aquelas classificadas como de uso interno, restrito ou confidencial.

### ► Foco em resultados

O teletrabalho e/ou *home office* mudou a forma de gerir o andamento das tarefas, trazendo muito mais um conceito de foco nas entregas do que o monitoramento de horas diárias de trabalho.

### ► Mudança de *mindset*

A liderança precisou sair de uma cultura de controle e passar para uma cultura de empode-



ramento ao empregado baseado na confiança.

### ► Empatia

No cenário de pandemia, onde muitas mudanças ocorreram de forma repentina e exigiu tanto da Entidade quanto do empregado rápida adaptação, a empatia precisou estar presente para ambas as partes, sendo priorizadas a calma e a paciência, para que tudo se adequasse e o trabalho continuasse fluindo.

# 4. ASPECTOS JURÍDICOS

---

## 4.1. Formalização do programa de teletrabalho e/ou home office

Em relação aos aspectos jurídicos, uma das primeiras providências recomendáveis é a formalização de um normativo de teletrabalho e/ou *home office*. Pode parecer básico, mas muitas Entidades falham justamente nessa etapa, ocasionando passivos trabalhistas. Caso o teletrabalho ou *home office* não esteja devidamente formalizado, pode-se incorrer em duas situações indesejadas:

1. Gestores aplicando critérios muito distintos na forma como concedem e gerenciam a prática. Este ruído pode gerar insatisfações e críticas contundentes (com razão) por parte dos empregados, devido às disparidades internas de gestão.
2. Empregados acionando judicialmente a empregadora por entenderem que a forma como se deu a atuação do trabalho prejudica ou fere seus direitos. Em casos mais graves, pode vir a ter representação de Entidades sindicais.

Portanto, é importante a implementação desse programa com a criação de todos os documentos que o orientarão, especialmente, uma política formal e clara sobre a aplicação do regime de teletrabalho.

Em geral, os passos devem ser os seguintes:

- 1) Elaborar o texto base da política/normativo (ou sua revisão);
- 2) Obter a aprovação da área jurídica da Entidade;
- 3) Se necessário, negociar/validar com a Entidade sindical competente;
- 4) Formalizar através de instrumento próprio (portaria, acordo/convenção coletiva de trabalho, diretriz interna, normativo etc.);





- 5) Publicar o documento, disponibilizando-o através dos meios normalmente utilizados, como *intranet*, acervos digitais etc.;
- 6) Dar visibilidade ao conteúdo, se possível, enviando comunicado geral para todos os empregados interessados.
  - a. Importante! Neste caso, recomenda-se sempre iniciar pela liderança, a fim de que seja a primeira a tomar conhecimento e a difundir o conteúdo do documento;
  - b. A visibilidade pode se dar através de diversos canais, inclusive com vídeos de instrução gravados junto à equipe de RH ou diretor da área.
- 7) Qualificar os líderes e gestores, enviando manuais, comunicados, gravando vídeos ou quaisquer outros meios para garantir o nivelamento da informação e dos critérios.

Ao elaborar sua política de teletrabalho e/ou *home office*, é importante que sejam observados os seguintes aspectos: **sua aderência a CLT e a outros atos normativos que tratam sobre o tema, em especial, quanto a:**

- ▶ Alteração do regime presencial para o de teletrabalho de comum acordo entre as partes, com o seu registro no contrato de trabalho;
- ▶ Concessão de prazo mínimo de 15 dias para transição e implementação do regime de teletrabalho, quanto para retorno à modalidade presencial;
- ▶ Instrução aos empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

## 4.2. Contrato de trabalho: Aspectos a serem observados

A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deve constar expressamente no contrato de trabalho, que também especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. Nos casos em que a relação de emprego já está em vigor e se desenvolve presencialmente, a migração para o regime de teletrabalho deve ser feita mediante mútuo acordo entre as partes, empregador e empregado. Para as novas relações de emprego, o empregado já pode ser contratado para trabalhar no regime de teletrabalho, ressalvada a possibilidade de sua alteração para o regime presencial por determinação do empregador, garantido um prazo de transição de 15 dias.

Também é recomendável constar no contrato a definição da 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.

É igualmente relevante prever no contrato instruções, expressas e ostensivas sobre as precauções a serem adotadas para evitar doenças e acidentes de trabalho. A propósito, o recomendável é que o empregado assine um termo de responsabilidade, concordando com essas instruções e se comprometendo a respeitá-las.

Vale lembrar que a lesão do empregado que está em regime de teletrabalho e no horário de trabalho poderá ser considerada como acidente de trabalho, a depender das circunstâncias. Do mesmo modo, é possível que o empregado contraia doença ocupacional, especialmente aquelas relacionadas com ergonomia no ambiente de trabalho, o que reforça, ainda mais, a importância da Entidade adotar boas condições para o exercício das atividades do seu empregado, além de lhes fornecer programa de prevenção e orientação continuada.





Outra matéria, cuja inserção no contrato de trabalho é recomendável, se relaciona à segurança da informação com ênfase na proteção dos dados pessoais, tendo em vista que os riscos do ambiente doméstico são mais acentuados do que aqueles existentes no ambiente corporativo. Assim, é importante que o empregado seja orientado sobre os protocolos de segurança que deverão ser seguidos no desempenho de suas atividades, a fim de evitar incidentes e, por consequência, as severas punições estabelecidas pela Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 — a LGPD — Lei Geral de Proteção de Dados.

### 4.3. Jornada de trabalho

No regime de teletrabalho ou no *home office*, a regra é a ausência do controle da jornada de trabalho do empregado, em razão do disposto no art. 62, III, da CLT, acrescentado pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, responsável pela chamada Reforma Trabalhista. Assim, o empregador, normalmente, não possui nenhuma forma de controle do tempo de trabalho empregado, ou seja, este inicia e termina suas tarefas sem vigilância, seu horário é livre, bastando que cumpra as suas atividades, metas e resultados definidos.

Apesar dessa regra, o empregador poderá optar por controlar a jornada de trabalho do seu empregado que se encontra em regime de teletrabalho, devendo se utilizar, para tanto, de mecanismos que lhe permitam acompanhar as atividades dele de maneira efetiva. Nessa hipótese, é importante lembrar que deverão ser observadas as disposições constantes nos artigos 58 e seguintes da CLT, especialmente as obrigações neles previstas, como, por exemplo, o pagamento de horas extras.

Há, ainda, a opção de o empregador optar por controlar apenas as situações excepcionais, a exemplo do trabalho extraordinário, da falta sem justificativa, do atraso etc. Nesse caso, ele deverá utilizar o chamado “ponto por exceção”, que é um mecanismo previsto no art. 74, §4º, da CLT e, também, deverá estar previsto em acordo individual escrito, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.

Uma vez que o trabalho remoto, em regra, não exige o controle de ponto, a área de Recursos Humanos pode auxiliar adotando outras formas para acompanhar o desempenho dos profissionais em suas atividades:





- 1. Clareza:** seja claro ao determinar as regras;
- 2. Comunicação:** utilize as plataformas a favor da Entidade e faça uso das ferramentas de comunicação para acompanhamento das atividades diárias, cobrança de prazos e compartilhamento de projetos e ideias;
- 3. Metas:** estabelecer metas individuais possibilita a realização de uma avaliação do desempenho do profissional. Além disso, elas vão orientar nas definições de prioridades e planejamento das atividades;
- 4. Atualização profissional:** tente manter a oferta de treinamentos, mesmo que por meio de vídeos, pois desta forma, é possível identificar o nível de comprometimento e disponibilidade.

## 4.4. Outras considerações gerais

Além dos aspectos jurídicos acima apresentados, há outros que merecem destaque e que podem auxiliar na implantação de um programa de teletrabalho nas Entidades.

Um deles é sobre importância de se incluir as principais disposições desse regime na convenção ou acordo coletivo de trabalho da categoria, por se tratar de instrumentos mais eficazes para a regulamentação desse tipo de matéria, capazes de proporcionar maior segurança jurídica para todos os envolvidos.

Adicionalmente, é de suma importância que sejam avaliadas e consideradas as orientações emitidas por outros órgãos que possuem relevância no tratamento desse tipo de matéria, como, por exemplo, a Nota Técnica nº 17/2020 do Ministério Público do Trabalho.

Por fim, como a regulamentação do regime de trabalho e a sua utilização mais ampla são recentes, sempre é recomendável acompanhar como o Poder Judiciário tratará algumas questões, para, a depender dos resultados aí verificados, serem feitos eventuais ajustes, com o objetivo de proporcionar uma tranquila relação entre empregado e empregador.



# 5. TECNOLOGIA E RECURSOS NECESSÁRIOS

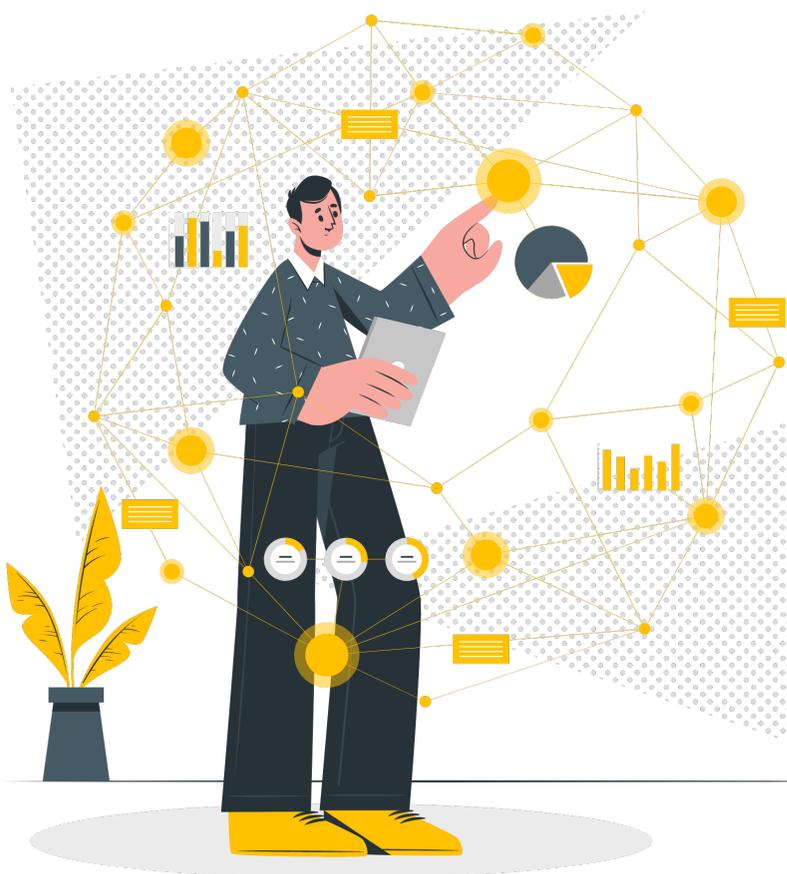
---

Pontos de atenção a serem considerados pelas Entidades e RH:

- ▶ Plano de Trabalho – É recomendável que os gestores e o RH tenham planos para suas áreas para disseminar informações importantes e instruir a liderança sobre como conduzir suas equipes.
- ▶ Um súbito aumento da demanda por *home office* e teletrabalho pode gerar alguns gargalos importantes:

- A área de Tecnologia da Informação (TI) pode não estar preparada para conceder “logins” e “permissões de acesso” para um grande volume de empregados em um curto espaço de tempo. Nesse caso, é recomendável fazer um levantamento de todas as áreas que podem ou devem entrar no processo e pedir para que os gestores levantem os requisitos de acesso aos dados e informações, apresentando a demanda à TI e elaborando uma escala de entrada das áreas em *home office* ou teletrabalho.
- O próprio RH pode ser um gargalo ao processo, portanto, é importante verificar os procedimentos necessários e a equipe para garantir o sucesso da operação.
- É de suma importância que RH se prepare para atuar como *Business Partner* da liderança com equipes em *home office* e/ou teletrabalho, que pode precisar de muito apoio e orientação sobre como agir, em especial, em organizações onde a cultura de *home office* ainda é incipiente.

De todo modo, considerando que a Legislação cita que é responsabilidade da empresa a concessão de equipamentos e materiais para que as atividades sejam executadas no dia





a dia, cabe uma reflexão da Entidade com as áreas de TI e RH, sobre o tipo de atividade de cada empregado, antes de efetivar o investimento na aquisição de equipamentos e *softwares*.

A seguir citamos alguns exemplos dos itens que são utilizados no teletrabalho:

### 1. Equipamentos

Disponibilizar computadores, sistemas e *softwares* para realização das atividades e acesso à Rede Virtual Privada (Sigla em inglês = VPN), são itens tratados como prioritários dentro das possibilidades de cada Entidade.

### 2. Software de videoconferência

Analisar a disponibilização de *software* para realização de reuniões a distância.

### 3. Segurança da informação e formas de armazenamento de arquivos

Reforçar com dicas sobre o tratamento dos dados corporativos de forma segura. Uma sugestão para disponibilização dos arquivos é utilizar sistema de nuvem, alguns são gratuitos, como por exemplo, DropBox e Google Docs, mas a forma de compartilhamento deve seguir as regras de cada Entidade.

### 4. Assinatura digital e digitalização de documentos

Documentos precisam ser assinados com frequência e caso a Entidade defina adotar o teletrabalho ou *home office*, pode realizar assinatura digital com empresas de tokens. Para tratamento dos documentos, algumas empresas adotaram a digitalização por meio da câmera do celular. Pode ser uma alternativa a utilização de impressoras e scanners.

# 6. HORÁRIOS DE TREINAMENTO, HORAS EXTRAS, AUSÊNCIAS MÉDICAS ETC.

---



Para a realização de treinamento e diante da opção pela organização de exceção do controle de jornada, recomenda-se adotar um horário padrão para tais atividades, bem como, comunicar previamente os empregados, para que estes possam adequar sua jornada ao horário estabelecido para a capacitação ou para a realização do evento.



7.

# DICAS GERAIS

PERFIL DO PROFISSIONAL, ETIQUETA, ETC



É altamente recomendável que as organizações que adotem o teletrabalho instruam seus empregados quanto aos comportamentos que podem contribuir para o melhor desempenho e adaptação a esse regime, por meio de treinamentos ou divulgação constante de informações, como:

**1. Foco e forte automotivação:** geralmente ocorrem maiores distrações e o isolamento pode afetar psicologicamente alguns trabalhadores; portanto, há a necessidade de automotivação.

**2. Autodisciplina:** é fundamental, haja vista que não há o controle físico e visual da gestão. Não se deve procrastinar as decisões, tarefas e ações.

**3. Flexibilidade e espírito de inovação:** a facilidade em se adaptar às novas situações contribui para o bom desempenho.

**4. Formas de socialização:** equilíbrio entre vida profissional e pessoal: administrar o tempo dividindo entre atividades com a família, estudos, afazeres domésticos, descanso e compromissos laborais.

**5. Ambiente adequado:** demarcar claramente o espaço do escritório em casa.

**6. Ambiente familiar:** saber separar as atividades domésticas e familiares do horário de trabalho.

Segundo Pinel (1998), o verdadeiro segredo do teletrabalho bem sucedido está na confiança mútua estabelecida entre o gerente e seu subordinado. Porém, grande parte das Entidades que adotaram o teletrabalho, ainda continuam amarradas aos mecanismos clássicos de controle: supervisão da presença física e do tempo utilizado pelo trabalhador.



Charles Handy (1991) intitulou de 'Regras de Confiança' os sete princípios para administrar os teletrabalhadores, sendo eles:



- 1. Confiar não é acreditar cegamente:** é precipitado confiar em pessoas que não se conhecem. Para isso, é importante observar as suas ações durante algum tempo e estreitar relacionamentos.
- 2. Confiança requer limites:** quando as organizações acreditam na competência e no compromisso da pessoa com um objetivo têm segurança para obter os resultados esperados, porém, a confiança não é ilimitada, pois seria impraticável.
- 3. Confiança demanda aprendizado:** é importante que as organizações tenham a capacidade de se adaptarem às mudanças constantes e de criarem uma cultura de aprendizado contínuo entre seus empregados.
- 4. Confiança é firmeza:** quando a pessoa não corresponde às expectativas e se comprova que não se pode confiar e contar com ela para o que se necessita, esta deve ser desligada.
- 5. Confiança exige obrigações:** os objetivos de cada empregado devem ser bem definidos e compatíveis com os objetivos da organização como um todo.
- 6. Confiança requer relacionamento:** quanto mais virtual uma organização, mais se aumenta a necessidade das pessoas se conhecerem pessoalmente para compartilharem objetivos e processos. As videoconferências tornam-se mais produtivas quando os empregados se conhecem como pessoas e não apenas por uma reprodução numa tela de computador.



**7. Confiança requer líderes:** as organizações necessitam de uma multiplicidade de líderes, desta forma, a liderança é exercida por diversas pessoas, sendo mais eficiente do que os sistemas de controle tradicionais.

Como pode ser observado, o aumento da relação de confiança está inversamente proporcional ao trabalho sem supervisão ou orientação. Mesmo com a instalação do teletrabalho nas organizações, os líderes, os empregados e as equipes devem estar preparados para trabalhar em ambientes fora da organização, em busca de aprendizado contínuo e do autodesenvolvimento, com definição e revisão constante dos objetivos e dos resultados esperados e “presença virtual” do seu líder.

Além das competências comportamentais e do estabelecimento da relação de confiança, a Entidade pode elaborar e divulgar sua “ETIQUETA DIGITAL”. A Nota Técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho, que possui efeito orientativo e objetivo de garantir a proteção dos empregados, entre as empresas e os sindicatos a adotarem modelos de etiqueta digital em que se oriente toda a equipe, com especificação de horários para atendimento virtual da demanda, assegurando os repousos legais e o direito à desconexão, bem como medidas que evitem a intimidação sistemática (*bullying*) no ambiente de trabalho, seja verbal, moral, sexual, social, psicológica, físico, material e virtual.

A Etiqueta Digital da Entidade, além do horário de atendimento virtual, poderá conter orientações quanto aos princípios básicos de civilidade e educação em reuniões eletrônicas, evitando o risco de incorrer em mal-entendidos e outras falhas de comunicação, estresse desnecessário e, conseqüente, queda na produtividade. Eis alguns exemplos:

- ▶ Respeito ao horário de trabalho dos membros, inclusive atentando para a diferença de fuso horário;
- ▶ Envio prévio dos documentos e teste dos *softwares*/aplicativos que serão utilizados;



- ▶ Escolha da estação de trabalho, preferencialmente, um espaço separado de outras pessoas e atividades da casa;
- ▶ Microfone e o celular no “mudo” sempre que não estiverem falando, a fim de minimizar os ruídos de fundo;
- ▶ Sempre que possível mantenha a câmera aberta. Isso melhora a comunicação;
- ▶ Uso correto da *webcam*, com ajuste prévio do ângulo, permitindo que os outros participantes vejam o seu rosto centralizado e para que todos testemunhem sua expressão facial;
- ▶ Boa aparência, afinal, você está em teletrabalho! Mantenha sempre a imagem profissional;
- ▶ Pratique a tolerância! Caso haja uma interrupção inesperada na conexão ou em virtude de ruídos involuntariamente vindos do ambiente de algum participante, seja tolerante e ofereça ajuda para corrigir o problema.

A Diretoria do Sindapp aprovou um importante Guia com reflexões abordadas pela Comissão de Ética, fruto de situações relatadas e vividas por seus membros, que vale a pena a leitura e divulgação dentro das Entidades. Neste material, a Comissão incluiu pontos mais relevantes sobre padrões de comportamento como se o profissional estivesse em reunião presencial.

[Clique aqui](#) para fazer o download do Guia ou aponte a câmera do seu celular para o QR Code.



# 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O teletrabalho e o *home office* são modalidades que vieram para ficar. Despertaram no mundo empresarial os diversos benefícios que proporcionam, tanto para as contratantes quanto para os contratados.

Esses regimes de trabalho estão se tornando um diferencial para as empresas, pois se pode contratar empregado de qualquer lugar. E os candidatos já perguntam nos processos seletivos se a organização tem essa modalidade de trabalho.

Ao adotar o teletrabalho ou *home office*, deve-se, antes de tudo, deixar claro o que as Entidades esperam dos seus empregados e os desdobramentos dessa prática para a Entidade.

Além da redução de custos com despesas de: aluguel de salas comerciais, manutenção predial, condomínio, entre outras, os empregados não precisam se deslocar até o escritório. Como consequência, há um aumento de sua produtividade e qualidade de vida. Essa locomoção gera muito desgaste para os empregados, e faz com que muitos já cheguem ao local de trabalho com a sensação de cansaço.

Dessa forma, além de ter uma maior qualidade de vida e permitir que o empregado tenha mais tempo ao lado de sua família ou para praticar atividades de lazer, estudo, entre outras, a política do teletrabalho também reduz, conseqüentemente, outros fatores que podem prejudicar a Entidade, como o absenteísmo.



# 9. CONCLUSÃO





O futuro do mundo corporativo irá exigir novas modalidades de contratação, de trabalho e de profissionais que se tornam mais exigentes quanto ao equilíbrio entre o profissional e pessoal, sobretudo com entrega de resultados pensando em legado.

Cabe acompanhar as novas relações que vêm se estabelecendo no mundo do trabalho, que a despeito da cultura organizacional de cada uma, podem trazer novas possibilidades de realização das atividades, ganho de produtividade e atingimento dos resultados.





## COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS

### DIRETORA RESPONSÁVEL

Cláudia Trindade (FUSAN)

### COORDENADORA TITULAR

Simone Ribeiro Castelão (ELETROS)

### COORDENADORA SUPLENTE

Claudia Cristina Cardoso de Lima (FUNDAÇÃO COPEL)

### MEMBROS

Aline Cristina Lacerda Parreiras (FUNDAÇÃO LIBERTAS)

Altenide Moreira dos Santos (PREVINORTE)

Ana Paula Braga Mata (PETROS)

Antônio Henrique de Lima Neto (CELPOS)

Arleto Faleiro Viegas Greco (PREVIDÊNCIA USIMINAS)

Cibele Deis (ABRAPP)

Claudio Lopes de Souza (REAL GRANDEZA)

Elidiane de Farias Gomes (VIVA PREVIDÊNCIA)

Elizabeth Santos Moitinho (SERPROS)

Fernanda Goulart Guedes (INFRAPREV)

Fernanda Soares dos Santos (ROCHEPREV)

Hozana Galvão Jannuzzi Neves (FUNCESP)

Jaqueline de Medeiros Eduardo (PREVI)

José Roberto Cintra do Prado S. Penteado (OABPREV-SP)



Laurita dos Santos Vale (VISÃO PREV)  
Mario de Almeida Borges Junior (FACHESF)  
Patricia Mendonça de Nóvoa (CAPESESP)  
Polyana Mitidiero Silva Gabas (PREVNORDESTE)  
Regis Rodrigues da Silveira (FUNDAÇÃO FAMÍLIA PREVIDÊNCIA)  
Rozely Mello da Silva (FUNDAÇÃO BANRISUL)  
Talmo Marcelo Emerick Neves (FUNCEF)  
Zeonil Gomes Barcelos (BB PREVIDÊNCIA)

## CONTRIBUIÇÕES COMISSÃO TÉCNICA DE ASSUNTOS JURÍDICOS DA ABRAPP

### COORDENADOR SUPLENTE DA COMISSÃO TÉCNICA NORDESTE DE ASSUNTOS JURÍDICOS

Francisco Ponciano de Oliveira Junior (CAPEF)

### COORDENADOR SUPLENTE DA COMISSÃO TÉCNICA SUDOESTE DE ASSUNTOS JURÍDICOS

Victor Augusto Pereira Sanches (CBS PREVIDÊNCIA)



[www.abrapp.org.br](http://www.abrapp.org.br)

