

Projeto Final

Orientação Acadêmica : Prof. Dr. Kleber Figueiredo

Coordenação Acadêmica : Profª Dra. Elaine Tavares

Experiência-Piloto de Teletrabalho no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

Autores (Turma 03):

Alex Silva Monteiro (SME)

Ana Cláudia Rodrigues Daflon Lesçaut (SMSDC)

Ana Claudia Tavares Mendes (SMF)

Paulo Josef Hirsch (IplanRio)

Rio de Janeiro

2012

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Objetivo	3
1.2 Alinhamento estratégico	3
1.3 Contextualização	5
1.4 Fontes	5
2. EVOLUÇÃO	6
2.1 Contexto Histórico	6
2.2 A Sociedade em Transição	8
2.3 A Sociedade da Informação	10
2.4 Tecnologia da Informação e Comunicação	11
2.5 Globalização	12
2.6 Governo Eletrônico	13
2.7 Teletrabalho	15
2.7.1 Teletrabalho no Mundo	15
2.7.2 Teletrabalho no Brasil	18
2.7.3 Teletrabalho em Instituições Públicas	20
3. CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO	26
3.1 Conceito	26
3.2 Tipos de Teletrabalho	28
4. ASPECTOS RELEVANTES	30
4.1 O isolamento social	30
4.2 Casa x Trabalho	30
4.3 Qualidade de vida	32
4.4 Meio Ambiente	33
4.5 Portadores de necessidades especiais	33
4.6 Os funcionários que permanecem no modelo convencional	34
4.7. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	35
4.7.1 Vantagens e Desvantagens para o(a) teletrabalhador(a)	35
4.7.2 Vantagens e Desvantagens para a organização	36
4.7.3 Vantagens e Desvantagens para a sociedade	37
4.7.4 Economia estimada	39
4.8 O perfil do teletrabalhador	43
4.9 O perfil do telegestor	45
4.10 Aspectos relacionados à gestão da equipe	45
5. PLANEJAMENTO	46
5.1 Unidade Escolhida – IplanRio	47
5.2 Termo de Abertura	47
5.3 Stakeholders	50
5.4 Declaração de Escopo do Projeto	51
5.5 Viabilidade do Piloto	54
5.6 5W2H	55
5.7 Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)	56
5.8 Matriz de Risco	57
6. CONCLUSÃO	59
7. REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta o Projeto Final como requisito obrigatório à conclusão do curso de extensão de Gestão Executiva do Instituto COPPEAD de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte integrante do programa Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

1.1 Objetivo

O projeto visa desenvolver um plano para implementação de uma experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), buscando validar a aplicabilidade do Teletrabalho na PCRJ como forma de inovação na gestão de gente, processos e tecnologia, com as vantagens que isso possa trazer tanto para o serviço, quanto para o servidor público. Para o primeiro, com a economia em infraestrutura nas dependências dos órgãos municipais, uma vez que permitirá que certas atividades que hoje são realizadas nas unidades administrativas municipais possam ser desempenhadas em ambientes alternativos; além de permitir que a PCRJ assuma uma posição de vanguarda na adoção de um modelo organizacional mais moderno e eficiente. Para o servidor público, esta iniciativa representará um ganho de qualidade de vida e aumento em sua autonomia que, juntos, poderão repercutir em maior produtividade.

Ressalta-se ainda que este projeto caracteriza-se como uma oportunidade do governo da cidade do Rio de Janeiro atuar como indutor da transformação no caminho para a sociedade digital. O modelo de Teletrabalho contempla as naturezas das atividades e os perfis dos servidores.

1.2 Alinhamento estratégico

A utilização da tecnologia da informação tem sido cada vez mais evidente em todas as esferas da administração pública. Diversos tipos de serviços públicos passaram a ser prestados por meio digital de uma forma não somente mais rápida, como também mais segura e mais econômica. Ferramentas como o governo eletrônico têm se tornado uma realidade cada vez mais presente e em crescente aperfeiçoamento.

Ao mesmo tempo, a vida nas grandes cidades vem se mostrando cada vez mais complexa e desgastante e, não por coincidência, nestas cidades se concentram a maioria dos serviços públicos.

Por outro lado, com o advento do computador pessoal, e, especialmente da tecnologia de transmissão de dados, o Teletrabalho se tornou uma opção viável para empregadores e empregados.

Na esfera privada, o Teletrabalho vem se desenvolvendo há mais de 30 anos, no entanto, essa modalidade de trabalho ainda avança a passos lentos na esfera pública, mormente como coadjuvante nas tarefas executadas nos ambientes convencionais de trabalho.

Além disso, a iniciativa de implementação do Teletrabalho na esfera pública pode trazer não somente vantagens para o serviço público – como a economia em infraestrutura, a chance de assumir um modelo organizacional mais moderno e eficiente e a consequente prestação de serviços de maior qualidade à população¹ - como para o servidor público, com destaque para a melhoria na qualidade de vida, o aumento em sua autonomia e sua consequente valorização como trabalhador.

Outro ponto fundamental é a oportunidade de se analisar a adaptação de uma modalidade de trabalho oriunda da esfera privada à esfera pública, respeitando e levando-se em consideração suas diferenças, que se traduz em uma oportunidade valiosa para que outras experiências venham a ser adotadas na administração pública.

Entendemos que a implementação do Teletrabalho traz, adicionalmente, subsídios para o ambiente de colaboração, componente do Programa Rio Cidade Inteligente.

Adicionalmente, esta proposta busca enquadrar-se no Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro em diferentes campos de atuação.

No campo social, associa-se às aspirações da cidade querer ser reconhecida, em nível nacional, como a capital que reúne a melhor qualidade de vida. No campo econômico, o projeto coaduna-se ao objetivo da cidade ser um destaque global pela alta atratividade de negócios: referência nacional na excelência do ambiente de negócios com destacada liderança na atração e manutenção de investimentos produtivos, além de contribuir para a formação de um ambiente de negócios altamente competitivo e para o crescimento econômico sustentável. E

¹ Uma descrição mais detalhada das vantagens apresentadas pelo Teletrabalho encontra-se na seção respectiva da seção 4.

por fim, no campo político, vem ao encontro do desejo da administração municipal ser reconhecida como referência nacional em gestão pública de alto desempenho e mundial na manutenção de uma matriz de transportes sustentável, na atividade econômica eco-eficiente e na educação de uma sociedade com hábitos de baixa emissão de gases de efeito estufa, na busca por ser tornar um dos principais centros políticos e culturais do cenário global.

Tudo isso vem ao encontro do ideal presente no Plano Estratégico de aproveitar o desenvolvimento tecnológico em prol dos serviços ao cidadão e da eficiência dos processos da administração municipal. Da mesma forma, este projeto enquadra-se nas Diretrizes de Gestão e Finanças Públicas presente no referido Plano Estratégico ao buscar contribuir para dotar a Prefeitura de uma organização com gente de excelência através da atração, desenvolvimento, motivação e alocação eficaz de recursos humanos.

1.3 Contextualização

O presente projeto aborda o modelo de trabalho flexível denominado “Teletrabalho” e suas diversas propostas de aplicação nas organizações. A partir do benchmarking das especificidades do trabalho empreendido em diversos órgãos da administração pública que já adotam a experiência de Teletrabalho, foi analisado o potencial de sua implantação nas atividades exercidas na empresa pública municipal **IplanRio**, que possui natureza semelhante à da experiência bem sucedida no SERPRO iniciada em 2006 ².

No estudo realizado, a análise do potencial de implantação do Teletrabalho em um órgão da administração pública municipal é elaborada a partir de um enfoque não somente no servidor público e suas expectativas, como também na estrutura, recursos humanos, tarefas, sistemas de tecnologia da informação e capacitação de pessoal. Isto posto, o estudo baseia-se principalmente no capital intelectual que seus funcionários detêm, tornando-os, portanto, fator primordial para o cumprimento das tarefas ali desenvolvidas.

Por fim, cabe ressaltar que os estudos realizados para a experiência-piloto proposta consideraram uma forma de utilização do Teletrabalho na administração pública que possa ser replicável em outros órgãos, incluindo a administração direta.

1.4 Fontes

Para fins de produção deste projeto, foram utilizadas informações obtidas em documentos divulgados na internet e em fontes bibliográficas. Além disso, foram utilizados os conceitos

² Na seção 2, será feita uma abordagem mais detalhada das experiências de Teletrabalho no setor público no Brasil .

ministrados em sala de aula tais como a aplicação de conceitos introduzidos nas disciplinas Operações de Serviços e Logística, Análise de Investimentos, Análise de Dados e Capacitação de Liderança, do Programa de Gestão Executiva – PCRJ, oferecidos pela COPPEAD.

2. EVOLUÇÃO

2.1 Contexto Histórico

É difícil datar a origem do Teletrabalho com precisão, entretanto, o interesse pelos estudos sobre locais alternativos de trabalho nas organizações, comumente denominado de “Teletrabalho”, teve o seu início no século XX, a partir da década de 70. Com a crise do petróleo, soluções que reduzissem seu consumo eram amplamente pesquisadas, e daí surgiu o resultado de uma investigação prática sobre a substituição dos transportes pela telecomunicação.

Entre as diversas abordagens sobre Teletrabalho apontadas na literatura, os conceitos de Jack Nilles, professor da Universidade da Califórnia, serviram de parâmetro para a maioria dos estudos já realizados. Em todas as publicações que descrevem as origens do Teletrabalho, Jack Nilles é apontado como o “pai do Teletrabalho”, tendo cunhado os termos *teleworking* e *telecommuting*³, tornando-se um de seus grandes defensores. Nilles começou seus estudos sobre Teletrabalho por volta de 1970, partindo do seguinte pressuposto: “Por que preciso ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (Nilles, 1997, p. 9-10). Ele define Teletrabalho como a sistemática de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (Nilles, 1997, p. 15).

Sullivan (2003) chama a atenção para o fato do termo “telecommuting” ser muito usado como sinônimo de Teletrabalho (especialmente nos EUA), o que pode confundir os diferentes conceitos ao enfatizar o aspecto do transporte, mesmo quando a pesquisa em questão focaliza outro aspecto qualquer do trabalho descentralizado. Lemesle e Marot (1994) observam que apesar da crise energética ter representado um papel crucial no início das discussões sobre o Teletrabalho, outros fatores foram essenciais para que as mesmas não permanecessem exclusivamente em plano teórico, mas passassem à prática: a difusão do uso de computadores

³ Não há tradução de *commuting* em português. O termo deriva da palavra *commuter*, nome dado às pessoas que vivem em bairros suburbanos e que diariamente se deslocam para o emprego e frequentemente são obrigados a tomar dois ou mais transportes.

e a ampliação e barateamento dos serviços de telecomunicação, compondo a “telemática”⁴, termo hoje em desuso no Brasil, substituído pelo acrônimo “TICs” (Tecnologias da Informação e Comunicação).

Assim, uma das maiores motivações para o aprofundamento da questão está vinculada às transformações ocorridas na área da Tecnologia da Informação e a expansão das telecomunicações, com destaque para a Internet, que transformou o mundo dos negócios.

Porém, com o avanço das telecomunicações e da massificação do uso de microcomputadores pessoais, a sociedade - que passou a ser denominada de “pós-industrial”, e, mais recentemente de “Sociedade da Informação” - começou a buscar alternativas para os problemas inerentes aos grandes centros urbanos, especialmente os relacionados às grandes distâncias entre residência e local de trabalho, grandes congestionamentos de trânsito, que implicavam diretamente à perda de tempo e produção, do estresse nos trabalhadores e administradores.

Assim como a tecnologia tirou o homem de sua casa colocando-o dentro da instalação física de uma empresa, na “Sociedade da Informação”, o Teletrabalho surge como uma alternativa a uma nova organização do trabalho, relacionando-a com a flexibilização das estruturas tradicionais e centralizadas, passando de um modelo burocrático e mecânico, vigente na fase do sistema de produção industrial para um modelo orgânico e flexível.

Esse processo desencadeou uma variedade de modalidades de trabalho em locais alternativos, quais sejam: os desenvolvidos nas residências dos trabalhadores, aqueles realizados de forma intercalada, onde o trabalhador passa alguns dias na empresa e outros em sua residência, em escritórios satélites mais próximos de sua moradia, ou em instalações compartilhadas, onde estarão trabalhando pessoas de diversas empresas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), através da Convenção nº 177/96⁵, incentiva o trabalho a domicílio, com a seguinte definição: Trabalho a domicílio significa o trabalho que uma pessoa denominada teletrabalhador:

- realiza em seu domicílio ou outro local escolhido, distinto da local sede do empregador;
- realiza em troca de remuneração;

⁴ Telemática : Neologismo criado em 1978 por S.Nora e A.Minc, para designar o casamento entre as tecnologias da informação e as telecomunicações.

⁵ OIT - Convenção nº 177/1996 – artigo 1º, adotada na 83ª Conferência Internacional do Trabalho, Genebra (Suíça), 1996.

- tenha a finalidade de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independentemente de quem lhe forneça os equipamentos, materiais ou outros elementos necessários à sua consecução, a menos que esta pessoa tenha alcançado autonomia e independência econômica para ser considerado um trabalhador autônomo em virtude de uma legislação nacional ou decisão judicial.

O governo brasileiro divulgou em setembro de 2000 o documento denominado “Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil”⁶, no qual estão estabelecidos alguns conjuntos de ações para impulsionar a Sociedade da Informação no Brasil em todos os seus aspectos: ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivos à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico, desenvolvimento de novas aplicações; fazendo parte do Programa Sociedade da Informação do Governo Federal (SocInfo), e gerido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. No capítulo destinado a avaliar o impacto das referidas tecnologias na área de emprego e trabalho, o documento faz a seguinte abordagem sobre o Teletrabalho: O mercado virtual demanda organizações cada vez mais flexíveis, atuando em redes.

2.2 A Sociedade em Transição

Segundo Serra (1996), vivemos um período de transição, na verdade uma nova revolução industrial, que não trata de produzir mais e melhor determinados bens físicos ou materiais, mas de produzir, distribuir e utilizar melhor a informação e o conhecimento, baseado nas TICs. Este se configura um momento de deslocamento do paradigma da sociedade industrial para a pós-industrial, de uma economia nacional para uma economia globalizada, na qual o conhecimento e a informação passariam a ser agentes de transformação da sociedade.

A maior parte da literatura assinala três grandes revoluções com vastos impactos na sociedade:

- Revolução agrícola: durou milhares de anos, tendo características bem distintas dependendo do local e civilização. Era caracterizada pelo uso da terra como meio de produção e o tempo decorria conforme os ciclos naturais. Produção familiar ou comunitária para consumo local.

⁶ O Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil aponta uma proposta inicial de ações concretas, composta de planejamento, orçamento, execução e acompanhamento específicos do Programa Sociedade da Informação. (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Setembro, / 2000)

- Revolução Industrial: durou cerca de trezentos anos e geralmente é dividida em duas. A primeira é aquela baseada nas máquinas a vapor, a segunda baseada no uso da eletricidade. O meio de produção passou a ser o maquinário e o tempo passou a decorrer em função do trabalho nas fábricas. A produção passa a ser impessoal e destinada ao comércio.
- Revolução Informacional: teve início por volta dos anos 70 com o desenvolvimento e popularização das TICs e a crise do modelo industrial, encontrando-se em pleno curso. Uma das principais diferenças entre a revolução informacional e as anteriores é que naquelas prevalecia uma divisão simples de trabalho, com classes claramente definidas. O poder era rigidamente autoritário e hierarquizado. O nascimento determinava a posição da pessoa na vida. Nesta, esses fatores não estão necessariamente presentes.

Lojkin (1999, p.11) refere-se à revolução informacional enfocando a transição da sociedade e compara a atual revolução à invenção das ferramentas e da escrita, considerando-a mais importante do que a revolução industrial, pois a considera passível de criar uma “nova civilização, pós-mercantil, emergente da ultrapassagem de uma divisão que opõe os homens desde que existem as sociedades de classe: divisão entre os que produzem e os que dirigem a sociedade”.

Schaff (1992, p.153) ressalta as mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais que esta nova sociedade pode apresentar, por ele denominada “Sociedade Informática”. Segundo o autor, devido à informática e às suas inúmeras aplicações, “... a Segunda Revolução Industrial conduzirá a uma sociedade em que haverá um bem-estar sem precedentes para o conjunto da população”.

Toffler (1980) refere-se às revoluções como “ondas”, utilizando-se da analogia de ondas na água que se sobrepõem e alteram seu percurso e forma, observando que diversos países sentiram, estão sentindo ou sentirão o impacto das ondas simultaneamente. A Terceira Onda, título de uma de suas obras, trata da revolução informacional e traz consigo um modo de vida genuinamente novo, baseado em fontes de energia diversificadas e renováveis; em métodos de produção que tornam obsoletas as linhas de montagem das fábricas; em novas famílias não-nucleares; numa instituição que poderia ser chamada a “cabana eletrônica”; e em escolas

e companhias do futuro, radicalmente modificadas. A civilização em transformação escreve um novo código de comportamento e vai além da padronização, da sincronização e da centralização. Esta civilização nova, desafiando a anterior, deitará por terra as burocracias, reduzirá o papel do Estado-nação e irá gerar economias semiautônomas num mundo pós-imperialista. Exigirá governos mais simples, mais eficazes e, não obstante, mais democráticos do que qualquer um dos que conhecemos atualmente. (1980, p.24)

2.3 A Sociedade da Informação

Nas décadas de 60 e 70, foram publicadas algumas das obras fundamentais para a construção do arcabouço teórico da Sociedade da Informação⁷: Cada um dos autores se referiu a este novo período de forma distinta, mas “Sociedade da Informação”, expressão cujo cunho é atribuído por vários autores a Daniel Bell, generalizou-se apesar das observações feitas por muitos de que a informação e o conhecimento sempre existiram e foram de grande valor estratégico em todas as épocas.

Entretanto, de acordo com Pinel (1998), a Sociedade do Conhecimento (outra forma de se referir à Sociedade da Informação) foi prevista por Peter Drucker já em 1959 em seu livro *The Landmarks of Tomorrow*. Esta era do conhecimento tem como características: a automação do trabalho, crescimento generalizado do setor de serviços, redução no tamanho das grandes empresas, uma mudança na força de trabalho com crescimento da participação das mulheres, transformações demográficas causadas pela queda na taxa de nascimentos e aumento da expectativa de vida, substituição do cerne da economia, antes concentrado em matérias-primas e bens de capital, para se concentrar em informação e conhecimento (particularmente pesquisa e educação).

Segundo Crawford (1994), quatro características inerentes ao conhecimento e à informação os tornam recursos únicos e capazes de criar uma nova economia:

- o conhecimento é passível de difusão e se auto reproduz;
- o conhecimento é substituível;
- o conhecimento é transportável; e,

⁷ Understanding Media, de Marshall McLuhan (1964), The New Industrial State, de John K. Galbraith (1967), The Age of Discontinuity, de Peter Drucker (1969), La Société Post-Industrielle, de Alain Touraine (1969), The Coming of the Post-Industrial Society, de Daniel Bell (1973), The Information Economy, de Marc Porat (1977), The Third Wave, de Alvin Toffler (1980).

- o conhecimento pode ser compartilhado.

Correia e Barrulas (apud Serra, 1996) chamam a atenção para a diferença que reside na utilização da partícula "de" ou "da" para ligar "sociedade" e "informação": "da" indica que a informação assume uma posição não apenas importante, mas central e decisiva, pois é ela o recurso fundamental, com um valor e um uso próprios, base do desenvolvimento tecnológico, econômico, social e cultural. A informação, como base da produtividade e do crescimento econômico, passa a substituir o trabalho como fonte de valor.

No entanto, uma revolução como essa criou problemas a ela inerentes, dentre os quais: vulnerabilidade perante falhas tecnológicas; segurança das informações; complexidade das tecnologias para o cidadão mediano; vigilância eletrônica; vulnerabilidade da privacidade pessoal; sobrecarga de informação, especialmente na dificuldade de diferenciação entre as relevantes e as banais; deterioração das relações humanas em vista do empobrecimento da interação social, entre outros.

2.4 Tecnologia da Informação e Comunicação

Em seus primórdios, a computação era um simples mecanismo que tornava possível automatizar determinadas tarefas em grandes empresas e nos meios governamentais. Com o avanço tecnológico e a evolução das telecomunicações, essas tarefas automatizadas perderam a importância e deram lugar à primazia da informação. Um histórico da evolução das TICs⁸ pode ser assim resumido:

ANO	EVENTO	CONSEQUÊNCIA
1939	Segunda Guerra Mundial	Impulsionou a pesquisa tecnológica e o desenvolvimento da eletrônica, especialmente com o desenvolvimento do transistor
1946	Construção do ENIAC	O computador, gigantesco, era de uso experimental e pesquisa e serviu para projetar seus sucessores
1951	Criação do UNIVAC	Apesar de ainda ser muito grande, dá início à comercialização dos computadores
1957	Invenção do circuito integrado, pela Texas Instruments	Os computadores tornam-se menores, mas ainda são grandes e de uso institucional
1964	Desenvolvimento dos mainframes	Aumento espetacular da capacidade de análise de dados
1969	Criação da ARPANET, a partir de um projeto do Departamento de Defesa dos EUA	Seu objetivo era o de prevenir a tomada ou destruição dos sistemas de comunicação norte-americanos pelos soviéticos. Por ser uma rede descentralizada, tornou-se predecessora da internet

⁸ Castells (2002).

1971	Invenção do microprocessador, pela Intel.	Maior capacidade de computação em menor tamanho
1976	Desenvolvimento do microcomputador pessoal pela Apple	Início da popularização dos computadores entre a população
1981	Desenvolvimento do microcomputador de tecnologia aberta, o PC, pela IBM.	Explosão do número, variedade, e das finalidades de componentes de <i>hardware</i> e <i>software</i> para os PCs, barateando os computadores e tornando-os mais acessíveis.

Figura 1: Histórico da evolução das TICs, elaborado a partir de Castells (2002).

Paralelamente, a tecnologia de telecomunicações também se desenvolvia através de cabos de fibra ótica, transmissão por satélite e banda larga. O desenvolvimento da rede global de informações tornou-se inversamente proporcional aos preços dos serviços de telecomunicações.

A Tecnologia da Informação (TI) é o conjunto das atividades e soluções fornecidas por recursos de computação⁹. As aplicações das TIs são tantas e em tantas áreas que as muitas definições existentes não conseguem determiná-la por completo. O termo Tecnologia da Informação serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação¹⁰. A TI está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações.

Levando em conta a abrangência das aplicações da TI, é necessário fazer uso de seus recursos de maneira apropriada, ou seja, é preciso utilizar ferramentas, sistemas ou outros meios que tornem as informações disponíveis de maneira não apenas mais eficiente, mas também de forma a tornar a experiência do trabalho como algo não sacrificante, mais multidimensional, ao eliminar o trabalho repetitivo e sem sentido. O trabalho se torna mais substantivo. A reengenharia de processos possibilitada pela utilização de TI elimina não apenas o desperdício, como também o trabalho não-adicionador de valor.

2.5 Globalização

Dentro da sociedade contemporânea, a dimensão econômica constitui um aspecto crucial, e certamente o mais aparente da globalização. Esse aspecto é claramente percebido dentro desse processo através da transnacionalização da produção e do comércio mundiais; da

⁹ Alecrim (2004).

¹⁰ Rezende (2000, p.57).

expansão e aceleração dos fluxos financeiros internacionais; e da rapidez e intensidade dos avanços tecnológicos puxados pelos setores das telecomunicações e da informática ¹¹.

A distância passa a ter pouquíssima relevância, abrindo espaço para relações no mundo virtual que necessitarão de uma nova organização social na qual o desenvolvimento de atividades está diretamente ligado à tecnologia, agregando elevada carga de inovação e conhecimento à produção de bens e serviços. As grandes alterações causadas por essa nova organização impõem um novo ritmo ao desenvolvimento das atividades humanas, especialmente no que se refere a uma “redefinição de tempo e espaço, resultando, dentre outros fatores, em novos processos na organização e desenvolvimento do trabalho através do ciberespaço” ¹².

Os seus efeitos começam, hoje, a tornarem-se visíveis em todos os domínios da vida social.

2.6 Governo Eletrônico

Em todo o mundo, os governos encaram os desafios da transformação e a necessidade de adaptar os sistemas estatais de forma a proporcionar serviços e informações eficientes e efetivos. Esse processo de transformação evidencia o fato de que “os governos são na verdade uma mistura dinâmica de objetivos, estruturas e funções” (Fang, 2002, p.3). O desenvolvimento das TICs levou à possibilidade de implantação do governo eletrônico (e-gov), que caracteriza-se pela contínua otimização de oferta de serviço, participação do eleitorado e governança mediante transformação de relacionamentos internos e externos com uso da tecnologia, da internet e da nova mídia¹³.

É, portanto, uma maneira do governo utilizar as mais inovadoras TICs, particularmente as aplicações baseadas na internet, para fornecer informações e serviços mais convenientes aos cidadãos e às empresas. Também é aumentar a qualidade desses serviços e fornecer maiores oportunidades de participação em instituições e processos democráticos. Seu objetivo, portanto, é evoluir para o aumento da qualidade e diminuição dos custos dos serviços públicos além de possibilitar um melhor relacionamento entre os cidadãos e o governo¹⁴.

O estudo do governo eletrônico pode ser abordado pelos seguintes ângulos¹⁵:

¹¹ Tenório (2007, p.10).

¹² Braga (2002, p. 24).

¹³ Gardner Group (2000).

¹⁴ Fang (2002, p.3).

¹⁵ Conforme Grande, Araujo e Serna (2002), Menezes e Fonseca (2005), Marcondes e Jardim (2003).

- a) E-Administração: prestação de serviços públicos, o que inclui as dimensões de gestão, informação, tramitação de serviços, formulação de queixas e sugestões.
- b) E-Democracia: promoção da democracia, o que inclui a consulta nos processos de tomada de decisões e votações.
- c) E-Governança: dinamização e elaboração de políticas públicas, o que inclui a participação ativa na elaboração das políticas, gestão e avaliação dos resultados; workgroup entre os vários gestores públicos de diferentes escalões.

Entretanto, a forma mais comum de classificação do governo eletrônico é através do reconhecimento, como modelo de análise e implantação, do conjunto de interações e relacionamentos que envolvem as seguintes dimensões ^{16 17}:

- **Governo/Cidadão e Cidadão/Governo (G2C e C2G)** - Troca de informações entre cidadão e governo via eletrônica além de fornecimento de serviços públicos online, especialmente através de serviços de fornecimento de informações via eletrônica (maior transparência na gestão pública);
- **Governo/Empresa e Empresa/Governo (G2B e B2G)** - Estimular transações eletrônicas como procuração eletrônica, licitações públicas eletrônicas, entre outros;
- **Governo/Entidade sem fins lucrativos e Entidade sem fins lucrativos/Governo (G2N e N2G)** – Troca de informações e comunicação com organizações não lucrativas, partidos políticos e organizações sociais;
- **Governo/Governo (G2G)** - Permitir e facilitar a cooperação e comunicação online entre os entes do governo, unificando sistemas e procedimentos. Possibilidade de troca rápida de informações entre membros do governo, como, por exemplo, preços cotados em licitações, divulgação de experiências bem sucedidas de gestão, dentre outras atividades que intensifiquem o aumento da eficiência na máquina pública;

¹⁶ O número de divisões, suas denominações e escopo variam ligeiramente de autor para autor.

¹⁷ Fang, 2002, Danzinger e Andersen, 2002; Huong e Bwoma, 2003, Gouveia, 2004.

- **Governo/Empregado Público (G2E)** - Iniciativas que facilitam o gerenciamento do funcionalismo público, comunicações internas com os empregados e processamento de um sistema paperless (sem papel) em escritórios virtuais.

No Brasil, a discussão sobre qual a melhor estratégia visando a disseminação do uso da internet na esfera pública e a definição sobre o papel do Estado neste assunto vem sendo objeto de crescente interesse. Historicamente, a maior parte dos esforços, recursos e atenção política devotados ao e-gov se concentra na área de fornecimento de informações e serviços ao cidadão e à comercialização com as empresas.

Entretanto, o uso da internet requer uma infraestrutura adequada, tanto em relação à rede de comunicações quanto à quantidade de computadores. Sem isso, a difusão do acesso às novas tecnologias fica comprometida, dando causa a problemas de Exclusão Digital, ou “Digital Divide”.

No presente projeto, o que nos interessa especificamente é o G2E, especialmente sobre os processos internos. São relevantes sob três aspectos:

- o da informação, consistindo na troca de informação relativa a trabalho e desempenho, políticas de pessoal, dados, e notícias sobre gerenciamento de carreira e desenvolvimento dos funcionários estatais;
- o da comunicação on-line, que consiste na troca de informações entre os diferentes departamentos e pessoas; fórum de discussões; comunicações em negociação e tomada de decisões; interação referente a tarefas e desempenho;
- e o de procedimentos que consiste no fluxo de trabalho interpessoal, com troca de políticas de pessoal e soluções, dados, informações e gerenciamento do conhecimento e participação online.

2.7 Teletrabalho

2.7.1 Teletrabalho no Mundo

Os estudos sobre o Teletrabalho revelam uma variedade de discursos envolvendo imagens distintas do teletrabalhador, diferentes problemas que poderiam ser resolvidos pelo Teletrabalho e perspectivas diferentes para se avaliar este fenômeno.

Em países como os Estados Unidos e os membros da Comunidade Européia, o Teletrabalho é visto como modalidade comum de trabalho e não apenas como alternativa, contando com incentivos e legislação específica.

Ao publicar sua lista das 100 melhores empresas para se trabalhar em 2011, a Revista Fortune incluiu desta vez uma lista das 82 melhores empresas que adotaram o Teletrabalho definido como o trabalho remoto em pelo menos 20% do tempo dos seus funcionários. A tabela a seguir apresenta as 10 empresas com as maiores percentagens de "teletrabalhadores regulares" nos EUA:

MELHORES EMPRESAS DE 2011
"TELETRABALHADORES REGULARES" - EUA

COMPANHIA	RANKING	% DE TELETRABALHADORES REGULARES
Deloitte	63	86%
Cisco	20	85%
Intel	51	82%
Accenture	99	80%
Teach For America	82	80%
PricewaterhouseCoopers	73	70%
Brocade Communications Systems	89	50%
S.C. Johnson & Son	70	40%
Stryker	68	38%
American Fidelity Assurance	39	37%

Fonte: CNNMoney, edição de 7 de fevereiro de 2011.

Figura 2: "Teletrabalhadores regulares" nos EUA nas 10 melhores empresas de 2011

Nos EUA, o governo é um dos maiores incentivadores do Teletrabalho. Na verdade, há uma lei que autoriza todos os empregados elegíveis em agências federais ao Teletrabalho. Outras legislações como a lei do ar limpo e o Americans with Disabilities Act também apoiam o Teletrabalho.

Dois órgãos, o Office of Personnel Management (OPM) e o General Services Administration (GSA), estabeleceram em conjunto uma página na internet sobre Teletrabalho, a qual fornece informações para empregados, supervisores e para órgãos governamentais sobre o assunto.

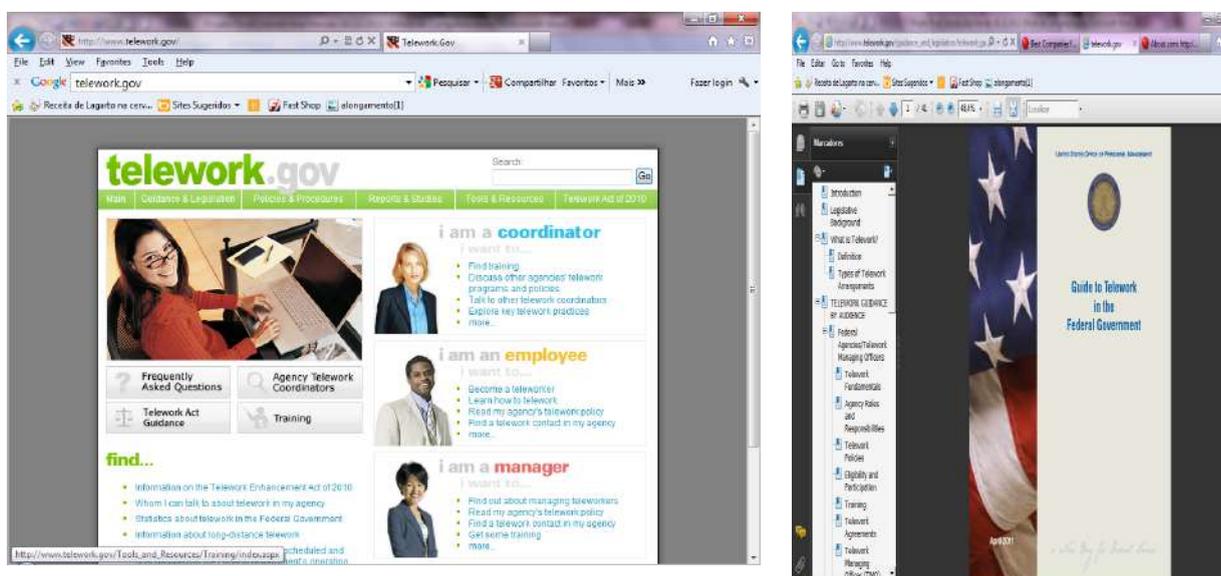


Figura 3: www.telework.gov (EUA)

O site publica periodicamente um relatório¹⁸ sobre o Teletrabalho na administração pública apresentando grande quantidade de informações relevantes. Abaixo se apresentam apenas dois dos resultados a título de exemplo:

Quantas pessoas estão trabalhando no governo federal?	
População de empregados federais (conforme informado):	1.805.741
Número total de teletrabalhadores:	110.592
Porcentagem de teletrabalhadores:	6,12%
Com qual frequência os teletrabalhadores usam seu local de trabalho alternativo?	

¹⁸ Disponível em: <http://www.telework.gov/surveys/2007_TeleworkReport.pdf>

(visto que a frequência fornece uma visão mais detalhada da participação)

Empregados teletrabalhando pelo menos três vezes por semana:	14.161	13%
Empregados teletrabalhando um ou dois dias por semana:	43.289	39%
Empregados teletrabalhando menos do que uma vez por semana, mas pelo menos uma vez por mês:	53.142	48%

Figura 4: Resultados do Teletrabalho na administração pública norte-americana. Adaptado de USOPM, 2007.

Outro exemplo é o Departamento de Transporte de Nova York - New York State Department of Transportation (<http://www.nysdot.gov>) - que é um grande incentivador do Teletrabalho na cidade como estratégia de gerenciamento de congestionamento que foi adotada por MPOs, Estados e jurisdições locais em todo o país.

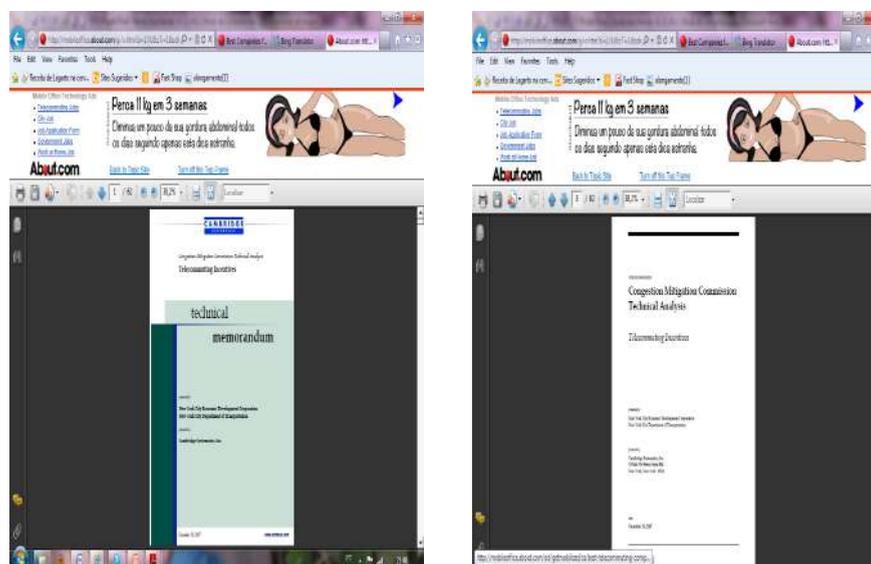


Figura 5: New York State Department of Transportation (<http://www.nysdot.gov>) :

Teletrabalho como estratégia para redução dos congestionamentos e da poluição do ar em Manhattan, New York, EUA

Um grande número de governos em nível estadual, regional, ou Condados fornecem incentivos, tais como assistência técnica grátis para programa de Teletrabalho, desenvolvimento e reembolso financeiro, créditos fiscais para Teletrabalho, ou custos para ajudar a aumentar participação de Teletrabalho. Nova York oferece alguns incentivos financeiros e técnicos para os empregadores. O estudo é de 2007¹⁹.

2.7.2 Teletrabalho no Brasil

O Teletrabalho formal no Brasil foi iniciado por grandes empresas multinacionais que já adotavam programas semelhantes em seus países de origem. Segundo Di Martino (2004), um

¹⁹ <http://mobileoffice.about.com/gi>

estudo feito em 2003 com as duas mil maiores empresas de São Paulo indicou que aproximadamente 2% estavam praticando o Teletrabalho. Com base nesta informação, foi feita uma projeção de que o alcance do Teletrabalho no país atingiria cerca de quatro a cinco milhões, cerca de 5% da força de trabalho.

A Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, ampliou a redação do art. 6º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Antes da sua vigência, a CLT dispunha apenas que o trabalho realizado na residência do empregado não se diferenciava daquele realizado no estabelecimento do empregador. Com o advento da nova lei, a CLT passou a considerar como tempo de serviço todo trabalho realizado fora do estabelecimento, independentemente de ser realizado na residência do empregado ou à distância, isto é, através de meios telemáticos ou informatizados.

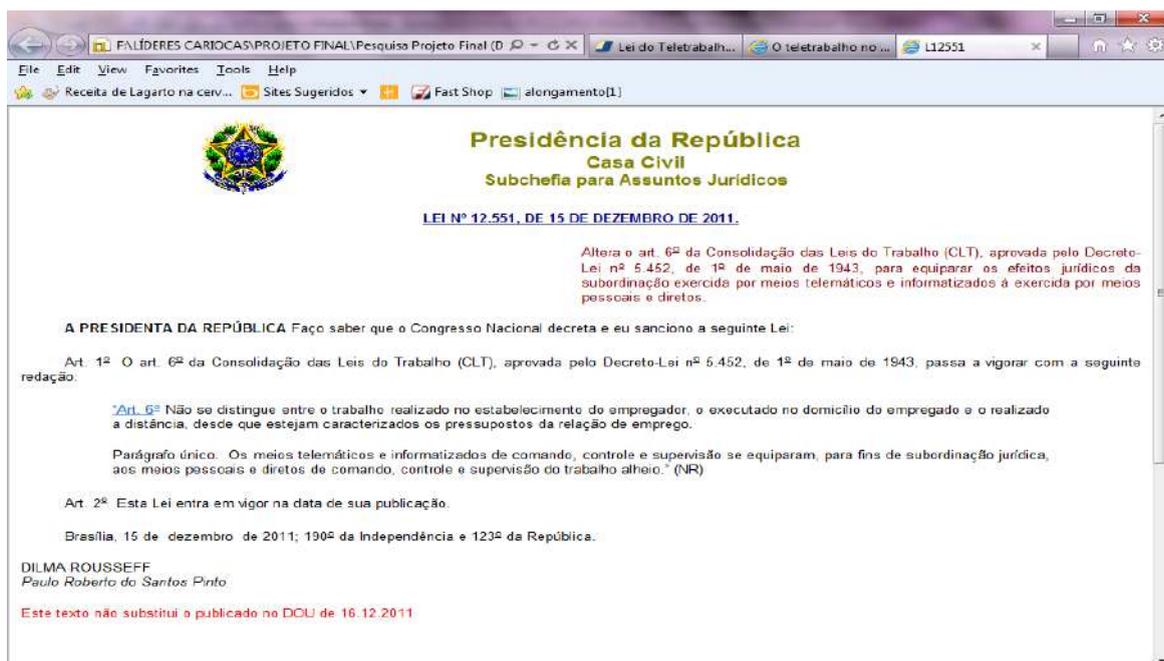


Figura 7: Teletrabalho: Alteração da CLT (dezembro de 2011)

Para reforçar a ideia de que o serviço prestado à distância é emprego, desde que preenchidos os pressupostos do vínculo empregatício, a nova legislação acrescentou um parágrafo ao caput do art. 6º da CLT, dispondo que o comando, o controle e a supervisão de trabalho por meios telemáticos ou informatizados é indiferente do comando, do controle e da supervisão feitos de forma pessoal e direta pelo empregador.

Além disso, cabe mencionar que o projeto de lei 4505/2008 regulamenta o trabalho à distância, conceitua e disciplina as relações de Teletrabalho além de outras providências, está desde fevereiro de 2011 na mesa diretora da Câmara, já tendo sofrido cinco emendas.

A seguir, alguns exemplos de iniciativas de adoção do Teletrabalho no país:

KODAK	IBM BRASIL	XEROX	SIEMENS	SHELL	COMPAQ BRASIL
<p>Uma das primeiras empresas a implantar esse sistema no Brasil.</p> <p>Em 1996, já contava com toda a sua equipe de vendedores teletrabalhando via internet.</p> <p>Segundo entrevista ao Jornal Gazeta Mercantil, a Kodak do Brasil reconhece o sucesso da sua estratégia de basear em casa, e não nos locais da firma, os funcionários das áreas de venda e assistência técnica.</p> <p>Estes permanecem assalariados da empresa, isto é, mantêm vínculo empregatício, e respondem a metas estabelecidas por ela.</p> <p>Os ganhos de produtividade alcançados têm-se mostrado evidentes e inquestionáveis, segundo depoimentos de executivos da Kodak, apesar dos casos de queixas na justiça que vêm ocorrendo em casos de demissão.</p>	<p>Na sua matriz nos EUA, o sistema foi implantado em 2001.</p> <p>No Brasil, a implantação do teletrabalho iniciou sendo distribuída em três níveis.</p> <p>No mais radical, 100% do trabalho é feito em casa. No segundo projeto (Projeto Mobility), os funcionários ficam a maior parte do tempo em campo, mas têm uma base na empresa.</p> <p>No terceiro, os funcionários possuem celulares e laptops que podem levar para casa e trabalhar à distância, de acordo com a conveniência do trabalho.</p>	<p>É uma das empresas que decidiu adotar o trabalho em casa depois de avaliar detalhadamente o perfil dos seus colaboradores.</p> <p>Inicialmente o programa é oferecido apenas para consultores que, em alguns casos são executivos que têm o compromisso de estarem 88 horas por mês disponíveis para a empresa.</p>	<p>A empresa iniciou em 2001 um projeto-piloto em Curitiba, onde os funcionários foram pré-selecionados a partir de critérios como infraestrutura de residência, tempo de empresa e cargo; trabalharam 80% do tempo em suas residências, reservando 20% de seu tempo para realizar atividades presenciais na empresa, com o objetivo de preservar o vínculo com o grupo.</p>	<p>Iniciou a implementação do teletrabalho com 260 funcionários da área de vendas e de engenharia.</p> <p>Em 1998 (apenas um ano após iniciar o projeto de teletrabalho), já mantinha 25% de trabalhadores neste sistema, tendo como objetivo chegar já no ano de 2005 a 60% do total.</p> <p>Após validar este projeto inicial, fechou todos os escritórios regionais no Brasil, centralizando a administração na sua sede no Rio de Janeiro. A antiga sede da empresa foi vendida e desde outubro de 2001, a Shell transferiu sua sede nacional para apenas dois blocos do Centro Empresarial Barra Shopping, na Barra da Tijuca. O objetivo inicial do projeto foi de reduzir custos, resultando em uma economia anual de aproximadamente R\$ 1 milhão, tendo cerca de 40% dos funcionários da Shell Brasil não se deslocando à sede da empresa.</p>	<p>Afilial brasileira da Compaq é pioneira entre os escritórios da Compaq Corp. na adoção do teletrabalho.</p> <p>O programa, implantado no segundo semestre de 2001, compreende três modalidades: a do trabalho remoto, com obrigatoriedade de presença no escritório uma vez ao mês; o horário flexível, desde que o funcionário esteja presente no escritório entre 10 horas e 16 horas, e a do escritório virtual, mais direcionado a profissionais das áreas de vendas, de suporte e de todo o trabalho que mantêm contato com os clientes.</p>

Figura 8: Teletrabalho no Brasil

Outras empresas que adotaram o Teletrabalho no Brasil: DuPont, Nortel, Semco, Alcoa, W/Brazil, AT&T, Price Waterhouse Coopers, Trevisan Consultores, Andersen Consulting, Cisco

System, Anixter, Natura, Souza Cruz, American Express, SSA, Movicarga, Bayer, Tess, WEG, entre outras²⁰.

2.7.3 Teletrabalho em Instituições Públicas

O caso nacional – SERPRO ²¹

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO é uma empresa pública ligada ao Ministério da Fazenda. Foi criado em 1º de dezembro de 1964 com a função de prestar serviços em Tecnologia da Informação para a administração pública federal, com ênfase na implantação de sistemas corporativos e soluções para ações do governo.

O SERPRO passou por três experiências de Teletrabalho: a primeira em 1986, no Rio de Janeiro, de forma bastante precária; uma segunda em 1996 em Florianópolis, que veio a ser cancelada pouco tempo depois e a terceira, ainda em vigor, a partir de 2005 em São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

Quando da elaboração do plano de ações para 1996, de acordo com o objetivo de incentivar a prática de novas estruturas funcionais, foi sugerida a implantação de um projeto de virtualização do trabalho em uma de suas regionais batizado de “Escritório Virtual”. A partir de uma proposta de implantação, seguiu-se uma discussão sobre recursos e pessoal necessários. Após elaboração de um relatório, dez técnicos começaram a atuar, planejando, atuando e corrigindo as ações concomitantemente.

O projeto consistia basicamente em permitir que os técnicos do SERPRO permanecessem o máximo possível com seus clientes. O funcionário traria consigo todo o equipamento necessário para trabalhar, em qualquer lugar e a qualquer hora, visando atender as demandas dos clientes com rapidez. Os funcionários escolhidos possuíam em média 15 anos de empresa, e se mostraram dispostos a passar para um modelo focado na produção em vez de um baseado em processos. Essa passagem não foi isenta de problemas. Surgiram conflitos, dificuldades de adaptação e necessidade de treinamentos específicos.

A produtividade dos funcionários envolvidos era analisada através de relatórios semanais, escritos de forma livre, no qual cada um descrevia suas atividades conforme seu próprio julgamento. Várias alterações foram observadas: maior agilidade na troca de informações,

²⁰ Mello, 1999; Di Martino, 2004.

²¹ Pinto, 2003; Ramos, 2005; SERPRO, 2006; Pinto, 2007.

alteração no espaço físico devido ao novo formato de trabalho, com a exclusão de áreas privadas e modificação no mobiliário, de forma a estimular um ambiente mais integrado.

O projeto do SERPRO foi premiado no Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal em 1998. Mas ainda assim o projeto foi cancelado devido a mudanças nas diretrizes na empresa. Algumas consequências do projeto:

- a) Necessidade de revisão e adaptação das normas internas do SERPRO;
- b) Negociação de contratos de trabalho de acordo com as leis trabalhistas;
- c) Necessidade de treinamento comportamental para evitar conflitos internos devido às diferenças dos processos de trabalho tradicional e virtual e para melhor capacitar o funcionário a uma maior exposição aos clientes;
- d) Maior preocupação por parte do corpo gerencial em administrar funcionários que passaram a trabalhar em outro modelo, causando insegurança e resistência.

A partir das lições aprendidas na experiência anterior, e baseado no estudo de viabilidade da implantação do Teletrabalho feito por uma de suas funcionárias em sua dissertação de mestrado (Pinto, 2003), o SERPRO iniciou um projeto piloto de um programa de trabalho virtual.

As características principais do projeto:

- adesão voluntária;
- avaliação minuciosa dos candidatos antes de sua aceitação no projeto (cerca de três meses);
- fornecimento do equipamento e comunicação necessários (notebook, celular com despesa pré-determinada, acesso banda larga, móveis adequados, sendo que nenhum uso pessoal da máquina é permitido);
- utilização de softwares proprietários em vez de livres por questões de segurança dos dados;
- avaliação do espaço domiciliar reservado ao posto de trabalho;
- treinamento intensivo em informática e segurança da informação;

- fundamentação jurídica cuidadosa baseada em leis nacionais e recomendação e convenções de entidades internacionais (para evitar processos trabalhistas, a empresa monitora o número de horas em que a banda larga é utilizada. Quem trabalha remotamente não tem horário a cumprir nem dias a trabalhar, e por isso não recebe hora extra. Quando alguém passa de 40 horas por semana com a conexão de banda larga ligada, o link é cortado);
- foco no empregado e na estrutura organizacional e não na tecnologia como principal fator de sucesso do Teletrabalho;
- e obrigação de ir ao local de trabalho pelo menos uma vez por semana.

A coordenadora do projeto, Joselma Oliveira Pinto, relata que graças à iniciativa, os indicadores sugeridos para o projeto do Teletrabalho evoluíram para os seguintes resultados:

- a produtividade aumentou em 10.07% em relação a meta absoluta de 80%;
- os custos para a empresa diminuíram em 47,41% (a meta estipulada foi de -30%);
- a adaptação do empregado à mudança teve um aumento de 5,79% em relação a meta absoluta de 70%, uma elevação de 80%;
- e a qualidade de vida do empregado como teletrabalhador, evoluiu 29,53% em relação a meta estipulada de + 25%.

Estes valores foram alcançados nos últimos seis meses do projeto implantado.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)

A realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, ou Teletrabalho como é informalmente denominada, foi regulamentada pelo TCU em 2009, sendo definidos como trabalhos passíveis de serem realizados nessa modalidade aqueles cujo desenvolvimento, em determinado período, demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como, instruções, pareceres, relatórios, roteiros, propostas de normas e de manuais, dentre outros.

O trabalho fora das dependências do TCU constitui importante ferramenta de gestão e é dada pelo titular de cada unidade, observado o limite máximo de 30% do quantitativo de servidores nela lotados e a necessidade de que os trabalhos sejam realizados com produtividade superior à usual. Essa experiência mostrou-se bom resultado ao propiciar um clima organizacional mais harmônico nas unidades e uma satisfação maior do quadro funcional. Além disso a medida traz benefícios ambientais, uma vez que reduz a quantidade de veículos em circulação. A nova modalidade de trabalho foi utilizada por 252 servidores em 2009 e por 369 servidores em 2010.

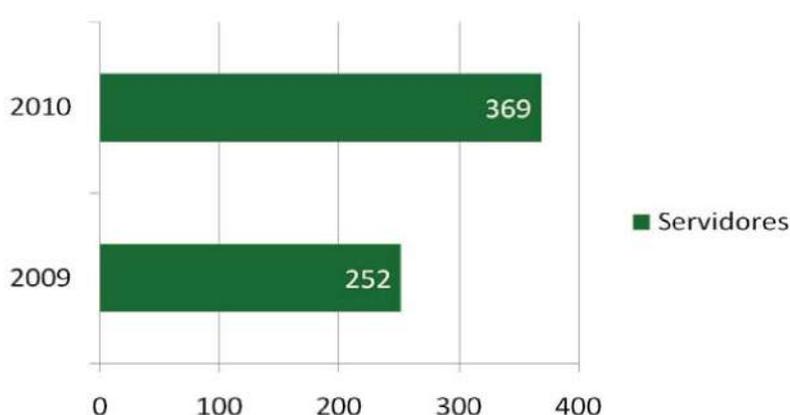


Figura 9: Teletrabalho no TCU (Fonte: Portal TCU)

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB)

A Portaria RFB nº 947, de 27/04/2012, regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil, por um período de 18 meses, em algumas unidades previamente autorizadas pelo Secretário da RFB para servidores integrantes da carreira de auditoria fiscal. Tal experiência consiste na realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas das unidades administrativas da RFB, devendo ser realizadas avaliações trimestrais de acompanhamento e avaliação das metas e dos resultados alcançados, bem como a manifestação do Gerente do Projeto sobre a efetivação ou não do Teletrabalho na respectiva área ou unidade administrativa da RFB..

A realização de trabalhos fora das dependências físicas da RFB é facultativa, mediante solicitação formal do servidor e compromisso de cumprimento das metas fixadas,

ficando a critério da Administração, em função da conveniência do serviço, a admissão do servidor na modalidade de Teletrabalho.

A fixação de metas ou de indicadores de produtividade, desempenho e eficiência periódicos, alinhados ao Planejamento Estratégico da RFB, é pré-requisito para a implantação do Teletrabalho na área ou unidade administrativa. As metas de desempenho dos servidores na modalidade de Teletrabalho são, no mínimo, 15% (quinze por cento) superiores àquelas previstas para os servidores não participantes da experiência-piloto que executem as mesmas atividades.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST)

O Órgão Especial do Tribunal Superior do Trabalho aprovou em fevereiro de 2012, na sessão que marcou a abertura do ano judiciário, ato que regulamenta o Teletrabalho em seu quadro de pessoal. A medida define critérios e requisitos para a realização de tarefas fora das dependências do Tribunal, mediante controle de acesso e avaliação permanente do desempenho e das condições de trabalho.

Ao propor a regulamentação, o presidente do TST, ministro João Oreste Dalazen, observou que o avanço tecnológico, especialmente com a implantação do processo eletrônico, possibilita o trabalho remoto, que, por sua vez, traz vantagens e benefícios diretos e indiretos para a administração, para o servidor e para a sociedade. Dalazen lembrou que a Lei nº 12.551/2011, sancionada em dezembro pela presidenta Dilma Rousseff, reconhece essas vantagens ao equiparar o Teletrabalho ao trabalho presencial.

De acordo com a normatização adotada pelo TST, a realização do Teletrabalho é facultativa, a critério do gestor de cada unidade, e restrita às atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor – por meio de estipulação de metas de desempenho diárias, semanais e/ou mensais. As metas para os servidores que optarem por trabalhar remotamente serão no mínimo 15% superiores à estipulada para o trabalho presencial.

O Teletrabalho é vedado a servidores em estágio probatório, àqueles que tenham subordinados e aos que tenham sofrido penalidades disciplinares. Por outro lado, o ato dá prioridade aos portadores de deficiência, e limita a 30% o número de servidores de cada unidade autorizados

a trabalhar fora do TST. Os setores que prestam atendimento ao público interno e externo têm de manter sua plena capacidade de funcionamento.



Editoria de Arte/Folhapress

Figura 10: Teletrabalho no Brasil e no mundo

3. CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO

3.1 Conceito

A quantidade de modalidades existentes de Teletrabalho é tão variada e o surgimento de novas formas tão frequente, que alcançar uma concordância a respeito de uma definição precisa e generalizada por parte dos estudiosos é tarefa complexa, assim, apresenta-se abaixo algumas destas definições:

“O Teletrabalho [...] envolve trabalhar remotamente em relação ao empregador, ou em relação a um local de trabalho tradicional, por uma parte significativa do tempo. O Teletrabalho pode ser período integral ou parcial. O trabalho muitas vezes envolve o processamento eletrônico de informações, e sempre envolve o uso de telecomunicações.” (Gray, Hodson e Gordon apud Daniels, Lamond e Standen, 2001, p.1153)

“Trabalhar em casa, longe do local de trabalho do empregador, usando recursos da tecnologia de informação, tais como a internet, computadores ou telefones.” (Van Horn e Storem, 2000, p.3)

“O trabalho desenvolvido em qualquer horário, local fixo ou móvel, utilizando recursos telemáticos.” (Pinel, 1998, p.22)

“Uma forma de organização do trabalho onde ele é mediado por computadores e telecomunicação, de modo a ser realizado fora da organização central.” (Soares apud Costa, 2003, p.18)

“Teletrabalho é todo aquele tipo de função que independe de localização geográfica. Utiliza de ferramentas telecomunicacionais e de informação para assegurar um contato direto entre o teletrabalhador e o empregador.” (Nilles, 1997, p. 35)

“É um produto de uma convergência de várias tendências que tem afetado a organização do trabalho, a saber: 1) mudança geográfica do emprego; 2) exteriorização do trabalho; 3) mudanças nas relações contratuais entre empregadores e empregados; 4) aumento do trabalho feito em casa; e 5) mudanças no job design.” (Huws, apud Costa, 2003, p. 18)

“Teletrabalho é um modo flexível de trabalhar o qual cobre uma grande série de atividades, as quais todas vinculam o trabalho remotamente a um empregador, ou a um local de trabalho tradicional”. (Berry, 1996, p.19)

“A atividade profissional realizada a distância física do local convencional de trabalho, ou seja, da empresa contratante.” (SOCINFO, 2000)

“Forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a sua separação física e que implique no uso de uma nova tecnologia que facilita a comunicação.” (OIT, 1990, p.3)

O conceito consensual estabelece que Teletrabalho (telework) é todo aquele trabalho cuja consecução é exercida, fisicamente, fora da sede da empresa, através do uso sistemático de serviços telemáticos para a comunicação em seu processo de produção.

Partindo desses conceitos de Teletrabalho, extraímos um outro, para aquela que tem sido a mais forte tendência do Teletrabalho, a telecommutação (telecommuting). Neste, o trabalho periódico fora do escritório principal ocorre por um ou mais dias na semana, na residência, junto ao cliente ou em um centro de Teletrabalho, o que constitui enfaticamente na redução ou eliminação do deslocamento diário ao local de trabalho (workplace). O tempo gasto com deslocamentos diários ao local de trabalho nas grandes cidades²², associado aos aspectos de segurança e estresse por conta das grandes distâncias e engarrafamentos, pode ser apontado como um dos fatores determinantes para a implantação de programas de Teletrabalho e telecommutação. Logo, podemos afirmar que todos os telecommutadores são teletrabalhadores, mas, nem todos os teletrabalhadores são telecommutadores.

O sociólogo Domenico de Masi aponta a necessidade das organizações se reestruturarem para que possam reduzir drasticamente os deslocamentos dos trabalhadores, pois (...) em muitos casos, cada vez mais frequentes, isso é possível e fácil. Para milhões de empregados que até hoje chegam diariamente aos escritórios (isto é, um equipamento perfeitamente similar àquele que se pode ter em casa) para gerir as informações que atendem às suas funções, seria fácil reorganizar o trabalho de modo que as informações chegassem ao seu domicílio (ou a uma sede contígua) e não vice-versa (Masi, 2000, p. 263).

3.2 Tipos de Teletrabalho

O Teletrabalho se apresenta sob várias formas, o que nos leva a classificá-lo em:

²² Cada quarenta minutos diários gastos no trânsito equivale a 20 dias úteis perdidos por ano (40 minutos x 22 dias/mês x 11 meses = 9.680 minutos = 20 dias de 8 horas), descontados desta análise, o mês em que o trabalhador encontra-se de férias.

Local de Trabalho	À domicílio (Homework ou Telework)	O trabalhador está em casa, conectado de alguma forma ao seu empregador. Esta é a modalidade que primeiramente vem à mente quando se fala em teletrabalho, visto ter sido a primeira a ser aplicada.
	Centro-satélite ou escritório-satélite (Satellite ou Branch Offices)	É de propriedade da empresa empregadora, mas está situado em local diferente da sede, normalmente próximo da residência do trabalhador.
	Telecentro Comunitário	Os equipamentos são compartilhados por usuários que trabalham para diversas empresas diferentes ou independentes. Estes telecentros tanto podem estar próximos quanto distantes da residência do trabalhador. Também podem ser utilizados para telefonemas, acesso à internet, lazer, entre outras funções.
	Móvel, nômade ou itinerante (Mobile Work)	Baseado no conceito de "escritório móvel" ou "portátil". Efetuado a partir de qualquer localidade (casa, hotel, avião, cliente). Utilizado há muito tempo por executivos, intelectuais e outros profissionais que precisam se deslocar constantemente. A tecnologia wireless tem sido uma grande aliada destes trabalhadores.
	O tele-serviço fornecido por empresas de trabalho à distância ou Escritório Virtual (Shared Facilities)	O que está à distância são os clientes ou os usuários do serviço, podendo o trabalhador estar na empresa ou em outro (ou outros) dos locais acima assinalados (um bom exemplo são os call-centers).
Horário de Trabalho	Tempo integral	O trabalho é realizado exclusivamente fora da empresa empregadora
	Tempo parcial	Uma parte do trabalho é realizada na empresa empregadora
Situação assalariado sócio-profissional	Trabalho Situação assalariado	
	Trabalho independente	

Figura 11: Tipos de Teletrabalho

Daniels, Lamond e Standen (2001) classificam o Teletrabalho de acordo com cinco variáveis: localização, uso de TICs, intensidade do conhecimento, contato intra-organizacional e contato extra-organizacional.

Pyöriä (2003) considera que quatro dimensões principais são essenciais a todas as formas organizacionais de Teletrabalho: lugar, tempo, equipamentos técnicos, contratos.

Haddon e Brynin (2005), ao tentar tipificar o Teletrabalho, enfatizam a classificação dos trabalhadores, observando, como Sullivan (2003), que vários pesquisadores não gostam de incluir o trabalhador autônomo nas pesquisas sobre Teletrabalho, se restringindo aos empregados, o que faz variar imensamente qualquer tentativa de avaliar seu percentual na população economicamente ativa. Eles dividem os teletrabalhadores em seis tipos:

	Tipo	Importância das TICs na atividade laboral
1	Net Homeworkers	Pessoas que trabalham em casa, usuárias de internet. A internet é o elemento principal.
2	PC Homeworkers	Pessoas que trabalham em casa usando um PC. O computador é o elemento principal.
3	Mobile Users	Trabalhadores usuários de telefone celular mas que não utilizam internet ou PC. O telefone celular é o elemento principal.
4	Day Homeworkers	Pessoas que trabalham em casa durante o expediente de trabalho normal. Computador, internet e celulares não são importantes.
5	Overtime Workers	Pessoas como as de nº4, mas que trabalham à noite ou nos finais de semana. Computador, internet e celulares não são importantes. O foco é o horário de trabalho.
6	Workplace ou Standard Workers	Pessoas que trabalham em um ou mais locais de trabalho – com exceção do domicílio. Computador, internet e celulares não são importantes. O foco é o local de trabalho.

Figura 12: Classificação dos teletrabalhadores conforme Haddon e Brynin (2005).

Antes de adotar o local alternativo de trabalho, deve-se observar se a atividade em questão atende a estes requisitos (Gauthier e Dorin, apud Trope, 1999, p.15):

- Pouca necessidade de comunicação frequente, face a face;
- Grande necessidade de longos períodos de concentração;
- Resultados claramente definidos;
- Etapas e objetivos identificáveis
- Pouca necessidade de acesso à informação ou material por meio não informatizado;
- Pouca necessidade de espaço para arquivamento de material.

4. ASPECTOS RELEVANTES

4.1 O isolamento social

De acordo com Alvin Toffler (1980), o isolamento social é o argumento básico levantado contra o trabalho em casa. Uma das conclusões a que Pyöriä (2003) chega em seu artigo é que, do ponto de vista da sociologia e da psicologia das organizações, o uso de interfaces eletrônicas como único ou principal meio de interação social, cria um espaço restrito para uma comunicação construtiva e prazerosa. O autor reforça a necessidade das relações informais no ambiente de trabalho e duvida da possibilidade de restabelecer uma base de comunicação humana efetiva em um local de trabalho virtual no qual a variedade e riqueza da interação física (sinais não verbais, expressões, gestos), são, por definição, impossíveis.

Estudos empíricos confirmam o decréscimo nos contatos pessoais que caracterizam o isolamento social. Se isso se tornará um problema para o teletrabalhador é algo que depende da política de apoio da empresa e de características pessoais do próprio indivíduo.

Como o homem é um animal social, a maioria das pessoas gosta de interagir com os outros em situações em que se sentem participativas e bem aceitas. E muito mais do que isto, gostam de ser reconhecidas e valorizadas. Essa é a maior e mais profunda manifestação da natureza humana. (Gomes e Gomes, 1995, p.200)

Di Martino (2004) sugere que para minimizar o sentimento de isolamento dos trabalhadores seja adotado o Teletrabalho a tempo parcial e sejam desenvolvidas e estimuladas atividades recreativas com os colegas de trabalho fora do expediente. O isolamento a que se faz referência é aquele da alteração em seus relacionamentos sociais no trabalho e não um isolamento social total.

4.2 Casa x Trabalho

Um dos pontos principais do Teletrabalho - a flexibilidade espacial - leva a uma discussão sobre as fronteiras entre a casa e o ambiente de trabalho, visto que na modalidade de Teletrabalho em que as tarefas são feitas na casa do trabalhador há o risco desta fronteira se tornar tênue ou mesmo desaparecer.

A transferência do local de trabalho da empresa para a casa do trabalhador implica em alterações nas relações sócio-espaciais que este vivencia. Enquanto a casa é mais do que um local físico - é o lar, uma representação mental e emocional que transmite sensações e ideias relacionadas à família e projetos pessoais -, o local de trabalho é completamente distinto, com sua ideia de profissionalismo e relações sociais formais e informais, independentes daquelas da esfera da vida privada.

Apesar da alegada vantagem de se poder gerenciar melhor o tempo passado com a família e as várias sugestões de que o Teletrabalho é uma opção ideal para pessoas com crianças pequenas, especialmente mulheres, há estudos que contrariam essa alegação (Stanworth, 1998; Mirchandani, 2000; Konradt e Schmook, 2003; Perez et al., 2003; Dimitrova, 2003). Sullivan e Lewis (2001) discutem os limites dos papéis de trabalho e família baseados no gênero, abordando-os sob um enfoque duplo: o Teletrabalho como uma nova oportunidade de modalidade de trabalho flexível e exploração.

Por um lado, um dos argumentos a favor do Teletrabalho é o de que ele dá acesso ao trabalho para pessoas para as quais responsabilidades com crianças restringiriam a participação em trabalho convencional localizado, visto que para alguns, combinar trabalho em domicílio com o cuidado das crianças não é uma escolha, mas a única maneira de superar o alto custo e a pouca disponibilidade de serviços de cuidados. Por outro lado, de acordo com o modelo de exploração, o Teletrabalho seria uma forma de perpetuar a exploração da mulher em termos da jornada dupla – trabalho pago e responsabilidades domésticas. Desta perspectiva o Teletrabalho é construído como uma forma de emprego que leva a mulher a ser explorada, socialmente isolada, e a sujeitar-se às demandas tanto familiares quanto profissionais.

Os autores apresentam também o argumento de que o Teletrabalho pode tanto ser uma influência negativa ou positiva na habilidade das pessoas de gerenciar o trabalho e o não trabalho. Ao invés de usar a flexibilidade espaço-temporal para melhorar o equilíbrio entre família e trabalho, os teletrabalhadores estão se mantendo presos aos padrões convencionais

de tempo de trabalho e usando a flexibilidade para estender o trabalho para horas de não trabalho. Outro fator é que alguma flexibilidade é útil, mas para algumas pessoas flexibilidade demais atrapalha, levando a uma perda de controle. Daniels et al. (2001) relatam que as mulheres que precisam tomar conta de crianças pequenas preferem uma creche ao Teletrabalho, mas isso é mais caro para a empresa empregadora.

Outra averiguação (Sullivan e Lewis, 2001) é sobre o impacto do Teletrabalho nos familiares e co-residentes do teletrabalhador. Ser ajudado no trabalho é mais comum para homens; ficando suas companheiras responsáveis por afastar as distrações dos homens que trabalham em casa.

Uma explicação para o conflito casa x trabalho dada por Duxbury et al. (1993) é o de que este é o resultado da sobrecarga dos papéis (role overload) ou da interferência dos papéis (role interference). A sobrecarga ocorre quando as responsabilidades duplas de trabalho e família do indivíduo são tantas que ele não consegue atendê-las. A interferência de papéis ocorre quando os indivíduos precisam estar em dois locais diferentes ao mesmo tempo.

Duxbury et al. (1993) e Di Martino (2004) também chamam a atenção para o fato de que o tempo de transporte seria útil para transitar da esfera doméstica para a profissional e vice-versa. A falta deste período de transição ajuda a borrar as fronteiras entre vida profissional e doméstica, o que leva alguns praticantes a sugerir que se adote algum tipo de ritual ou processo de passagem.

4.3 Qualidade de vida

Uma das vantagens mais citadas em quaisquer estudos de caso é o aumento na qualidade de vida. A BT, uma das maiores empresas de telecomunicações da Europa, empregadora de cerca de 108.000 funcionários apenas na Grã-Bretanha, utiliza o Teletrabalho desde 1990 e apoia sua adoção de forma entusiástica, contando com mais de 5.000 funcionários nesta modalidade de trabalho. A BT fornece o equipamento e outros suportes necessários aos que trocaram o escritório pelo trabalho em casa.

Uma pesquisa levada a cabo pela BT (HRMID, 2003) com cerca de dois mil funcionários participantes do “Workabout”, seu programa oficial de Teletrabalho, revelou um paradoxo: os teletrabalhadores em geral trabalhavam mais horas (o que geralmente está associado a uma das desvantagens potenciais do Teletrabalho), mas declaravam um aumento considerável em

sua qualidade de vida. A pesquisa, feita pela Universidade de Bradford e pelo Centre for Economic and Environmental Development, uma organização sem fins lucrativos, demonstra que a maioria absoluta dos entrevistados considera sua qualidade de vida boa ou muito boa; que o Teletrabalho é importante ou muito importante para sua qualidade de vida e que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o Teletrabalho. No entanto, 69% admitem que suas horas de trabalho aumentaram por causa do Teletrabalho. Não que tudo seja perfeito visto que os principais problemas relatados foram: falta de interação social, dificuldade de se desligar do ambiente doméstico e a falta do período de transição de casa para o trabalho. Mas em geral (81%) os funcionários declararam que suas expectativas quanto ao Teletrabalho foram realizadas (BT, 2003).

Wicks (2002) relata em seu artigo que há mais vantagens para teletrabalhar do que dificuldades a enfrentar. Em seu estudo, ele verificou que os mais jovens preferem não teletrabalhar por falta de experiência e por recear perder promoções.

4.4 Meio Ambiente

Pérez et al. (2004) analisaram estudos empíricos que indicam uma relação positiva entre a adoção do Teletrabalho e a redução do commuting e da poluição. O artigo discute as variáveis que têm impacto sobre o ambiente urbano. Apesar da redução significativa na emissão de poluentes por veículos, o Teletrabalho não teria modificado substancialmente a realocação urbana dos empregados, saindo das regiões centrais para as periféricas, o que é uma das vantagens alegadas do Teletrabalho. Apesar de ser um item muito apontado como vantagem potencial do Teletrabalho, a melhoria das condições ambientais não é um fator que surja com frequência em estudos de caso. Isso sugere que as principais vantagens apontadas são aquelas percebidas com facilidade e associadas diretamente à adoção do Teletrabalho.

4.5 Portadores de necessidades especiais

Há uma quantidade considerável de pessoas à margem do mercado de trabalho por apresentarem mobilidade reduzida, entre outras limitações. Este fato lhes dificulta a integração sócio-econômica. O Teletrabalho permite que os obstáculos arquitetônicos não os impeçam de exercer uma série de atividades.

Existem programas, como os da American Express Corporation, de Nova York e da Dataserv, de Minnessota, que mostram que um programa de Teletrabalho pode viabilizar o emprego em longo prazo do portador de necessidades especiais. Nestes projetos de demonstração, pessoas com severas deficiências tornaram-se empregados produtivos com a ajuda de tecnologia adequadamente adaptada (Pinel, 1998). Outros estudos (Kugelmass, 1996; Kaplan et al., 2006; Baker et al., 2006) igualmente indicam que o Teletrabalho se adéqua bem às necessidades de portadores de necessidades especiais ou àqueles funcionários que, por algum motivo, passam a ter dificuldades em comparecer e/ou permanecer no local da empresa (doenças degenerativas, alergias e outras condições fisiológicas e/ou psicológicas). Os autores ressaltam que políticas institucionais neste sentido devem ser implementadas nas empresas e que os cuidados no treinamento do teletrabalhador convencional, especialmente quanto ao problema de isolamento social, devem ser aplicados também a esse público particular.

4.6 Os funcionários que permanecem no modelo convencional

O que acontece com os funcionários que optam por permanecer no local de trabalho convencional após o início da experiência de Teletrabalho é um ponto pouco abordado na literatura de Teletrabalho, tanto a acadêmica quanto a popular. Em um raro estudo sobre o assunto, Golden (2007) comenta que quanto maior a proporção de teletrabalhadores em um escritório, maior a chance dos trabalhadores convencionais estarem menos satisfeitos, podendo mesmo abandonar seus empregos.

O autor observa que há diversas razões, tais como: percepção de possuir menor flexibilidade em suas tarefas, maior carga de trabalho, problemas de coordenação em um ambiente com colegas teletrabalhadores e rotina menos gratificante devido à maior dificuldade em construir relacionamentos pessoais com os colegas. O autor ressalta, porém, que os gerentes podem ajudar a resolver ou diminuir este problema ao estimular maior contato pessoal entre os colegas e ao garantir uma boa dose de autonomia para os trabalhadores locais.

Notícias sobre a pesquisa de Golden foram publicadas em diversos jornais e sites em janeiro de 2008 (Wall Street Journal; Human Resource Executive Online; Business Review; Reuters9), sendo que na versão on-line do Wall Street Journal foram postadas diversas críticas alegando até mesmo inveja dos colegas de trabalho. A Telework Coalition (Worthen, 2008) chega a contestar a validade da pesquisa uma vez que esta foi feita em uma única empresa, e que os maus resultados podem ser consequência de problemas daquela empresa em particular

Para isso ela observa que conduziu, em 2006, um amplo estudo em treze grandes organizações que mantêm programas de Teletrabalho há bastante tempo. E nesse estudo os trabalhadores locais não apenas não criticaram o modelo, como muitos se mostraram entusiásticos em apoiá-lo.

Ainda que esse ponto não seja pacífico, o fato é que não se pode descuidar da parte do corpo funcional que permanece no local do trabalho enquanto parcela considerável passa a teletrabalhar. Se o estudo da Telework Coalition mostra que muitas empresas não têm problema com isso, o estudo de Golden prova, independente de outros fatores, que isso pode ocorrer, prejudicando a empresa e os trabalhadores.

4.7. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

O Teletrabalho envolve implicações econômicas, sociais, psicológicas, entre outras, suscetíveis de serem valorizadas positiva ou negativamente por diferentes atores e grupos sociais. A literatura apresenta listas de vantagens e desvantagens, normalmente associando recomendações de como solucionar os problemas decorrentes das desvantagens.

4.7.1 Vantagens e Desvantagens para o(a) teletrabalhador(a)

Para o trabalhador	
Vantagens	Desvantagens
1 Possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, diminuindo o estresse;	1 Isolamento social (quando o trabalho é exclusivamente domiciliar);
2 Aumento da produtividade, principalmente porque há menos distrações e interrupções;	2 Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa, se a empresa não arcar com eles;
3 Economia no gasto de combustíveis;	3 Redução dos contatos com os colegas de trabalho (a organização informal) e hierarquia;
4 Flexibilização do horário de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar;	4 Necessidade de desenvolver novas habilidades profissionais;
5 Flexibilização do local de trabalho;	5 Aumento da precariedade de emprego;
6 Autonomia relativa, com a diminuição dos constrangimentos hierárquicos;	6 Problemas de proteção jurídica;
7 Clima de trabalho mais confortável, especialmente ao não ser obrigado a conviver com pessoas que considera desagradáveis;	7 Possibilidade de condições de emprego menos favoráveis, em termos de regalias econômico-sociais;
8 Diminuição de custos – O fato de os teletrabalhadores viverem no mesmo local onde trabalham ou muito perto (caso dos telecentros) permite-lhes reduzir os custos associados às deslocações (custos dos transportes, vestuário, refeições e outros);	8 Problemas na vida familiar devido à intromissão do trabalho no lar;
9 Maior flexibilidade na escolha de sua residência, desvinculando-a da localização física do seu empregador;	9 Diminuição na diferenciação entre trabalho e lazer;
10 Possibilidade de emprego para pessoas que estavam à margem da força de trabalho, como portadores de necessidades especiais, presidiários e responsáveis por crianças pequenas ou idosos;	10 Maior dificuldade de defesa dos seus interesses trabalhistas e profissionais (especialmente quando o contrato de trabalho é individual, dificultando ou impedindo as reivindicações coletivas);
11 Harmonia entre a vida familiar e profissional – O(a) teletrabalhador(a) pode conciliar de forma mais harmoniosa a vida profissional e familiar e, em certos casos, dispor de mais tempo para o lazer e para a família.	11 Em casos em que parte da jornada de trabalho seja feita no escritório, degradação do espaço de uso do teletrabalhador, que deixa de ser fixo e passa a ser variável;
	12 Controle invisível e onipresente efetuado pelo sistema de informatização;
	13 Menos oportunidades de promoção;
	14 Maior risco de demissão em caso de cortes na empresa;
	15 Aumento do trabalho em tempo parcial.

Figura 13: Vantagens e Desvantagens para o(a) teletrabalhador(a)

4.7.2 Vantagens e Desvantagens para a organização

Para a organização	
Vantagens	Des vantagens
1 Redução de custos (imobiliários, de transportes, de pessoal, etc.);	1 Impossibilidade de assegurar o controle da presença e a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho;
2 Aumentos de produtividade – Diversos estudos indicam que o teletrabalho possibilita aumento da produtividade em valores percentuais significativos;	2 Dificuldade em estabelecer critérios de produtividade uma vez que a empresa precisa passar a medir o trabalho em termos de resultados ou por tarefas;
3 Redução do absenteísmo;	3 Aumento de custos em equipamentos extras, energia e telecomunicações;
4 Possibilidade de operar a nível global, funcionando 24 h;	4 Destruição da unidade da empresa e de sua identidade;
5 Recrutamento mais eficiente / mais objetivo – Com o mercado de teletrabalho a funcionar, ou seja, verificando-se um aumento da oferta e da procura do teletrabalho, será mais fácil as organizações encontrarem a pessoa com o perfil mais adequado para determinado posto de trabalho, independentemente do local de sua residência;	5 Aumento dos custos de formação do trabalhador;
6 Em casos de catástrofes (enchentes, furacões, nevascas) que não causem bloqueio nas telecomunicações, as atividades desenvolvidas pelos teletrabalhadores não são descontinuadas;	6 Objeções por parte de alguns sindicatos;
7 Flexibilidade no planejamento / estruturação do trabalho - O teletrabalho permite às organizações planejarem e gerirem fluxos de trabalho com maior eficiência;	7 Problemas com a segurança dos dados;
8 Transformação da estrutura de custos da organização – benefício da redução dos custos de funcionamento na sequência da diminuição da necessidade de espaço para instalar ou movimentar os trabalhadores, equipamento, mobiliário, materiais, etc. (espaço de escritório, garagens, e outros), além da redução das despesas da utilização ou manutenção dos serviços de água, eletricidade, ar condicionado, e serviços de limpeza, assim como da conservação e da segurança, entre outros.	8 Falta de leis específicas que definam o funcionamento do teletrabalho;
	9 Contratos diversificados de trabalhos para administrar;
	10 O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.

Figura 14 Vantagens e Desvantagens para a organização

4.7.3 Vantagens e Desvantagens para a sociedade

Para a sociedade	
Vantagens	Desvantagens
1 Redução do tráfego rodoviário e da poluição associada;	1 Efeitos negativos na integração social do trabalhador na comunidade (de trabalho e residencial);
2 Desenvolvimento regional - O teletrabalho facilita a descentralização do trabalho e pode ser instrumento da criação de emprego em áreas em que as condições geográficas, demográficas ou econômicas são sérios obstáculos ao desenvolvimento. O teletrabalho facilita a criação de negócios em zonas de menor centralidade econômica;	2 Vulnerabilidade crescente face ao teletrabalho off-shore (com as possíveis consequências em termos de desemprego);
3 Criação de empregos;	3 Desaparecimento das formas coletivas de trabalho e dispersão da mão de obra;
4 Aumento da produtividade;	4 Exploração de trabalhadores em situação mais vulnerável (mulheres, crianças, pessoas portadoras de necessidades especiais, membros de minorias étnicas, etc.);
5 Descongestionamento do tráfego urbano;	5 Aumento da polarização entre uma elite de trabalhadores bem pagos e com posição estável (masculinos, brancos, altamente qualificados e sem deficiências) e uma maioria de trabalhadores mal pagos e com posição instável (mulheres, membros de minorias étnicas ou outras);
6 Economia em combustíveis;	6 Erosão das estruturas tradicionais de educação e formação profissional;
7 Redução da poluição ambiental;	7 Transferência, para as zonas menos desenvolvidas, apenas dos empregos pouco qualificados e mal pagos, agravando assim as assimetrias.
8 Participação na divisão internacional do trabalho, como trabalho "off-shore";	
9 Revitalização dos subúrbios e desenvolvimento de áreas menos favorecidas (especialmente as rurais);	
10 Desconcentração do centro das cidades;	
11 Redução dos investimentos em infraestruturas de transportes;	
12 Integração ao mercado de trabalho - combatendo a exclusão social - de pessoas que não podem sair de casa (idosos, portadores de necessidades especiais, donas de casa, etc.);	
13 Flexibilidade de emprego - Possibilidade da inserção profissional de deficientes ao longo da vida ativa e da população idosa (pré-reformados, reformados, etc.). Por outro lado, as famílias que possuem a seu cargo pessoas com necessidades de apoio, poderão, simultaneamente, exercer uma atividade profissional e apoiar os seus familiares. Assim proporcionar-se-á um aumento da satisfação pessoal e profissional destes grupos especiais e poderá ocorrer uma diminuição dos encargos sociais correspondentes.	

Figura 15 Vantagens e Desvantagens para a sociedade

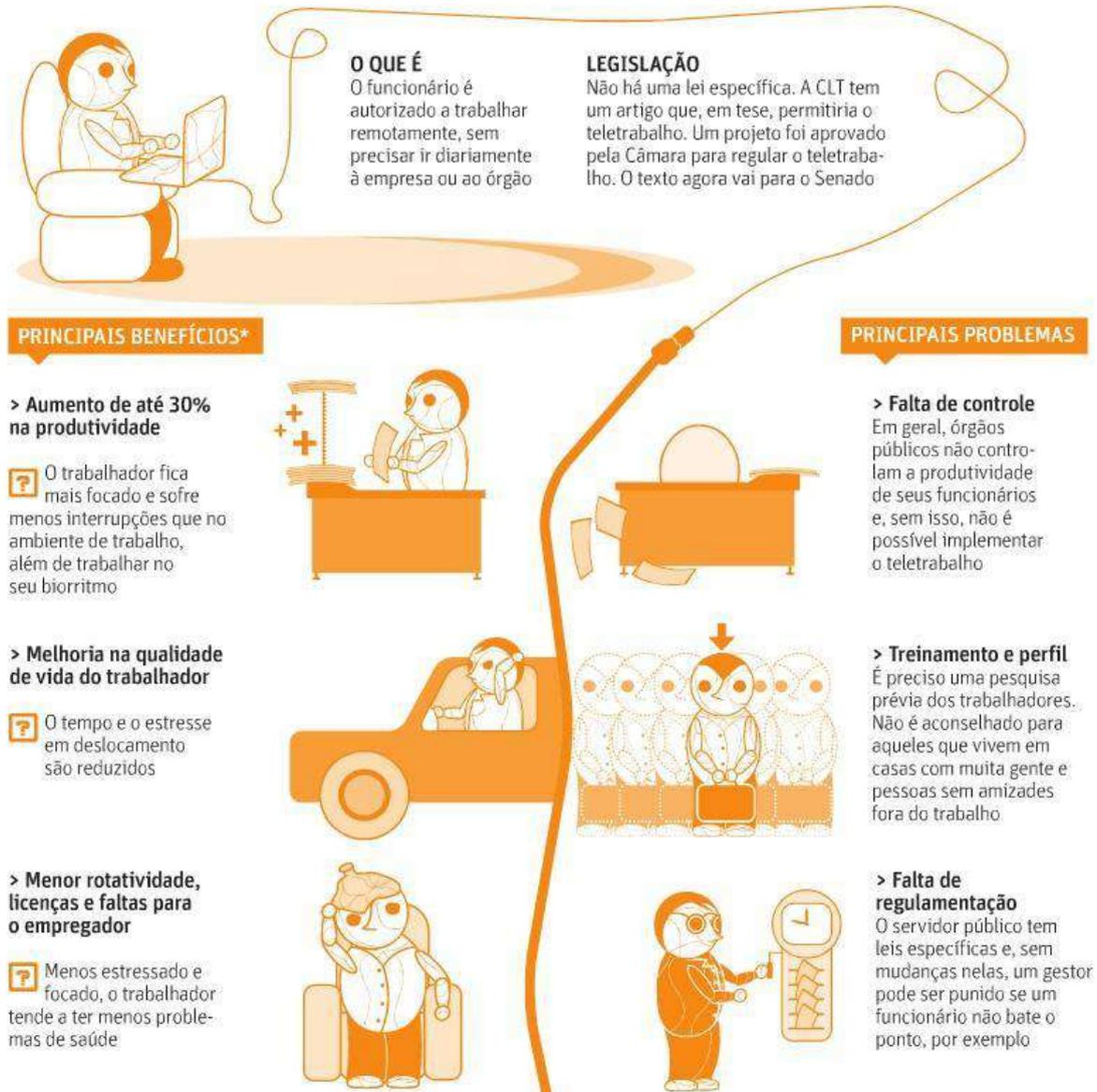
Nota-se que muitas das desvantagens apontadas no Teletrabalho em geral, se referem, na realidade, ao Teletrabalho no domicílio, em regime integral, normalmente pouco qualificado, para um empregador exclusivo, em condições contratuais ambíguas ou claramente desfavoráveis para o trabalhador. Contudo esta forma de Teletrabalho não representa, na atualidade, nem a única nem a forma mais importante de Teletrabalho; e sequer representa, como visto anteriormente, a única possibilidade de trabalho em casa.

Alguns estudos (OIT, 1995; Lavinias, 1998; Estrada, 2004; Di Martino, 2004) traçam paralelos entre o Teletrabalho e o trabalho no domicílio como se o primeiro fosse apenas uma evolução do segundo com o ingrediente das TICs. Em estudos referentes ao trabalho no domicílio, foi constatado que as mulheres prevalecem, uma vez que carecem de mobilidade e de flexibilidade de opções no mercado de trabalho. “Tanto em virtude do viés de gênero presente nas definições de postos de trabalho como pelas responsabilidades familiares que recaem sobre elas e seus fortes vínculos comunitários, as mulheres constituem a principal oferta de trabalho a domicílio” (Lavinias, 1998, p.2).

Esses estudos consideram que os empregos típicos do trabalho a domicílio constituem-se de ocupações desqualificadas em comparação com os empregos do setor industrial. Muitas vezes são informais, à margem da proteção da legislação trabalhista, os salários são baixos, geralmente não contam com treinamento ou ascensão funcional, ou seja, é uma ocupação precária. No Teletrabalho, por outro lado, estudos de caso demonstram que os empregos costumam ser voltados para o setor de serviços, absorvendo trabalhadores qualificados, com geração de altos rendimentos e capazes de introduzir relações de trabalho inovadoras entre clientes e fornecedores.

No entanto, as vantagens e desvantagens devem ser encaradas como potenciais, uma vez que sua ocorrência depende das condições reais oferecidas pela empresa e pelas características sociais do ambiente em que se efetua o Teletrabalho (características dos locais, do equipamento, salários, férias e outras licenças, saúde, segurança social, legislação, entre outras).

TELETRABALHO Órgãos do governo federal estão liberando servidores públicos para trabalhar em casa



Editoria de Arte/Folhapress

Figura 15

4.7.4 Economia estimada

Estudos efetuados pela Telework Research Network sobre mais de mil projetos de Teletrabalho, implementados em vários países ao redor do mundo, resultaram em um modelo que agrega fatores funcionais inerentes ao Teletrabalho a outros que medem impactos socioambientais,

traduzindo-os para uma base monetária, para possibilitar a análise de viabilidade de projetos semelhantes. Este modelo foi batizado de “Workplace Savings Calculator” e foi utilizado neste trabalho para que se estimasse o impacto da iniciativa na PCRJ.

Para fins de estimativa, foram adotados os seguintes parâmetros:

Número de Teletrabalhadores	10.000
Preço do combustível (R\$/litro)	R\$ 2,80
Câmbio US\$	R\$ 2,10

Foram efetuadas duas simulações, adotando, para a primeira, a premissa de dois dias de Teletrabalho por semana, resultando na tabela abaixo:

Results:	
Existing Workforce / Telecommuters	
Total Workforce	10,000
Those Currently Working at Home	N/A
% Already Working at Home	N/A
Travel Time Total Population	52
Average Travel Round Trip Time in Minutes	52
Equivalent Days Lost in Commuting	8.0
Gas Savings (\$) Existing Telecommuters	N/A
Gas Savings Existing Telecommuters (gallons)	N/A
Oil Savings Existing Telecommuters (barrels)	N/A
Greenhouse Gas Saved (tonnes) Existing Telecommuters	N/A
Potential Telecommuters	
Potential Telecommuters	10,000
Individual Savings	
Total Individual Savings (low-scenario)	\$19,804,384
Individual Savings Per Telecommuter (low)	\$1,980
Total Individual Savings (mid-scenario)	\$39,796,384
Individual Savings Per Telecommuter(mid)	\$3,980
Total Individual Savings (high-scenario)	\$60,327,384
Individual Savings Per Telecommuter (high)	\$6,033
Company Savings	

Real Estate (\$)	\$21,780,000
Electricity (\$)	\$1,124,200
Absenteeism (\$)	\$8,649,900
Turnover (\$)	\$21,932,726
Other Savings (\$)	N/A
Total Non-Productivity Savings (\$)	\$53,486,826
Productivity (man years)	600
Productivity (\$)	\$34,541,395
Total Company Savings (\$)	\$88,028,222
Company Savings per Telecommuter (\$)	\$8,803
Community Savings	
Homes Powered with Office Electricity Saved	328
Vehicle Miles Not Traveled (VMT)	22,050,000
Traffic Deaths Avoided (#)	N/A
Traffic Injuries Avoided (#)	17
Traffic Deaths & Injuries Avoided (#)	17
Traffic Deaths Avoided (\$)	\$787,364
Traffic Injuries Avoided (\$)	\$1,127,361
Total Deaths & Injuries (\$)	\$1,914,725
Total Gas Savings (gallons)	1,086,207
Oil Saved (barrels)	55,419
\$ Value of Oil Saved (\$)	\$4,433,498
Greenhouse Gases Saved (tonnes)	10,144
Equivalent Cars based on GHG Saved	1,842
Highway Maintenance Avoided (\$)	\$374,850
Total Community Savings (\$)	\$6,723,073
Community Saving Per Telecommuter (\$)	\$672
Overall Individual, Company, & Community Savings	
Total Overall Savings (\$)	\$134,547,679
Overall Savings Per Telecommuter (\$)	\$13,455

Workplace Savings Calculator & trade © 2011 Aerodite, Inc
TeleworkResearchNetwork.com

Para uma segunda simulação, adotou-se a premissa de três dias de Teletrabalho por semana, apresentando os resultados abaixo:

Results:

Existing Workforce / Telecommuters

Total Workforce	10,000
Those Currently Working at Home	N/A
% Already Working at Home	N/A
Travel Time Total Population	52
Average Travel Round Trip Time in Minutes	52
Equivalent Days Lost in Commuting	11.9
Gas Savings (\$) Existing Telecommuters	N/A
Gas Savings Existing Telecommuters (gallons)	N/A
Oil Savings Existing Telecommuters (barrels)	N/A
Greenhouse Gas Saved (tonnes) Existing Telecommuters	N/A
Potential Telecommuters	
Potential Telecommuters	10,000
Individual Savings	
Total Individual Savings (low-scenario)	\$29,706,577
Individual Savings Per Telecommuter (low)	\$2,971
Total Individual Savings (mid-scenario)	\$59,694,577
Individual Savings Per Telecommuter (mid)	\$5,969
Total Individual Savings (high-scenario)	\$90,491,077
Individual Savings Per Telecommuter (high)	\$9,049
Company Savings	
Real Estate (\$)	\$21,780,000
Electricity (\$)	\$1,124,200
Absenteeism (\$)	\$8,649,900
Turnover (\$)	\$21,932,726
Other Savings (\$)	N/A
Total Non-Productivity Savings (\$)	\$53,486,826
Productivity (man years)	900
Productivity (\$)	\$51,812,093
Total Company Savings (\$)	\$105,298,919
Company Savings per Telecommuter (\$)	\$10,530
Community Savings	
Homes Powered with Office Electricity Saved	328
Vehicle Miles Not Traveled (VMT)	33,075,000
Traffic Deaths Avoided (#)	N/A
Traffic Injuries Avoided (#)	25

Traffic Deaths & Injuries Avoided (#)	25
Traffic Deaths Avoided (\$)	\$1,181,046
Traffic Injuries Avoided (\$)	\$1,691,042
Total Deaths & Injuries (\$)	\$2,872,088
Total Gas Savings (gallons)	1,629,310
Oil Saved (barrels)	83,128
\$ Value of Oil Saved (\$)	\$6,650,246
Greenhouse Gases Saved (tonnes)	15,216
Equivalent Cars based on GHG Saved	2,763
Highway Maintenance Avoided (\$)	\$562,275
Total Community Savings (\$)	\$10,084,609
Community Saving Per Telecommuter (\$)	\$1,008
Overall Individual, Company, & Community Savings	
Total Overall Savings (\$)	\$175,078,105
Overall Savings Per Telecommuter (\$)	\$17,508

Conclui-se, pelos números apresentados, que a iniciativa é, realmente, atraente, tanto sob a perspectiva monetária, quanto pelos aspectos socioambientais mensurados.

4.8 O perfil do teletrabalhador

A organização precisa definir com exatidão o perfil do profissional que irá desempenhar suas atividades remotamente, de acordo com a função específica que irá desenvolver. Geralmente, neste perfil, exige-se tantos pré-requisitos, que poucas pessoas estarão aptas para o trabalho, o que impede que um programa de Teletrabalho possa ser aplicado em larga escala dentro da organização, restringindo-o a determinados setores ou unidades, e mesmo assim, é possível que dentro destes locais tenhamos profissionais que não se adaptem a esta forma de trabalho.

Na seleção de teletrabalhadores, algumas regras de ouro devem ser observadas no momento de identificar o melhor candidato ao posto de teletrabalhador (a partir de Melo, 1999, p. 15-16):

a) Automotivação - Sem ela, fora do ambiente tradicional do escritório, a distração ou dispersão pode desviar o teletrabalhador, ou ainda o seu estado de isolamento pode afetá-lo psicologicamente.

b) Capacidade de suportar a solidão – Alberto Trope observa que o distanciamento físico em relação à sede da organização e de seus outros membros pode gerar sentimentos de não mais

pertencer à organização (Trope, 1999, p. 30). O traço psicológico do profissional deve ser observado antes de envolvê-lo em atividades de Teletrabalho, sistemática que restringe a convivência profissional direta com outras pessoas e impede uma adaptação satisfatória. Os ultra-extrovertidos raramente se adaptam. É necessário criar formas de socialização entre os que trabalham remotamente. É aconselhável procurar soluções mistas (de part-time – casa e escritório, ou em regime de centros de Teletrabalho) ou fomentar o encontro entre teletrabalhadores e clientes.

c) Autodisciplina e organização - Mesmo quando o teletrabalhador está automotivado, sem estes requisitos não há resultados. Fora do ambiente do escritório, a autodisciplina para gerenciar a vida pessoal e profissional é fundamental, pois o teletrabalhador tem que organizar-se de maneira a fornecer informações corretas para a sede da organização, dentro dos prazos e critérios pré-estabelecidos.

d) Competências e preparação - O candidato ao Teletrabalho tem de possuir, naturalmente, as competências normais para a atividade em causa, e, além disso, saber adaptar-se neste sistema. Para tanto, é recomendável que haja um treinamento específico de capacitação.

e) Flexibilidade e espírito de inovação – São características fundamentais para avaliar o candidato, pois o mesmo deve ser capaz de lidar com novas situações e imprevistos.

f) Voluntariado – Recomenda-se que um funcionário não seja designado para trabalhar remotamente de forma compulsória. A organização deve submeter os candidatos a critérios pré-estabelecidos de seleção, e antes de ingressar nesta sistemática deve-se ter a certeza que o engajamento é espontâneo para que não haja perda de produtividade e prejuízos emocionais.

g) Ambiente adequado - Tem de haver um espaço claramente demarcado para o Teletrabalho. Caso a atividade seja realizada nas instalações de clientes ou fornecedores, deve ser assegurado a disponibilização de estrutura adequada. Se for realizado na residência do trabalhador, a família deve ser consultada, inclusive para saber se há concordância. É imperativo que haja uma distinção entre as duas situações, pois o Teletrabalho não é um estratagema de estar em casa para cuidar dos filhos ou dos demais afazeres domésticos.

h) Combate aos exageros - O ambiente de isolamento às vezes gera dependências em relação à gula, alcoolismo e drogas. Por isso, o teletrabalhador deve possuir o preparo emocional para não se enveredar por estes desvios de comportamento.

i) Projeto Piloto - Na estratégia de implementação do Teletrabalho deve ser montado uma equipe piloto, composta por voluntários que se enquadrem no perfil pré-definido, e que tenham excelente capacidade técnica e visão ampla dos negócios da organização. Um projeto piloto deve começar sempre com uma sistemática mista na forma de trabalhar, mesclando Teletrabalho com idas periódicas à organização, no primeiro ano da sua implementação, até que seja realmente efetivado. Assim, pode-se avaliar com precisão qual a melhor modalidade de Teletrabalho, conforme discutido no capítulo 1 (item 1.2).

4.9 O perfil do telegestor

Telegestores normalmente sentem, em algum momento, receio de perder o controle sobre a equipe. Ao contrário do que possa parecer, no Teletrabalho exige-se um alto grau de controle sobre a equipe, e isto deve ser suficiente para afastar temores e desconfianças. Assim como o perfil do teletrabalhador é fator importante para definir o seu ingresso nesta nova modalidade de trabalho, espera-se do telegestor algumas atitudes que o qualifiquem para gerenciar uma equipe da qual se terá pouco contato direto.

Liderar equipes que trabalham remotamente exige do telegestor mudança de atitudes diante do seu papel de líder. Segundo Melo (1999, p.40), a busca pela eficiência é imposta aos gerentes pelos próprios teletrabalhadores já que:

- a) pode-se ser mais inteligente com respeito a maneira como se trabalha, ao se orientar mais para os resultados da equipe;
- b) estimula-se a focar quais são exatamente as expectativas para cada subordinado, e como medir essas expectativas;
- c) avalia-se os empregados no que eles produzem, e não em quantas vezes eles são vistos.

4.10 Aspectos relacionados à gestão da equipe

Para gerenciar equipes que trabalham remotamente o telegestor deve observar alguns aspectos fundamentais para consolidar um eficiente processo de gestão.

- a) Comunicação – o telegestor deverá adotar padrões mais estruturados e eficientes de comunicação;
- b) Autogerenciamento – não estando em contato direto com os teletrabalhadores, o gestor deve preparar sua equipe com o mínimo de condições e habilidades para desempenhar suas atividades sem ingerência constante;

c) Administração por objetivos – o Teletrabalho exige a implantação de uma sistemática de gestão, onde o acompanhamento e a avaliação da equipe estejam focadas na mensuração de resultados, muito mais do que em observações quanto aos processos de trabalho.

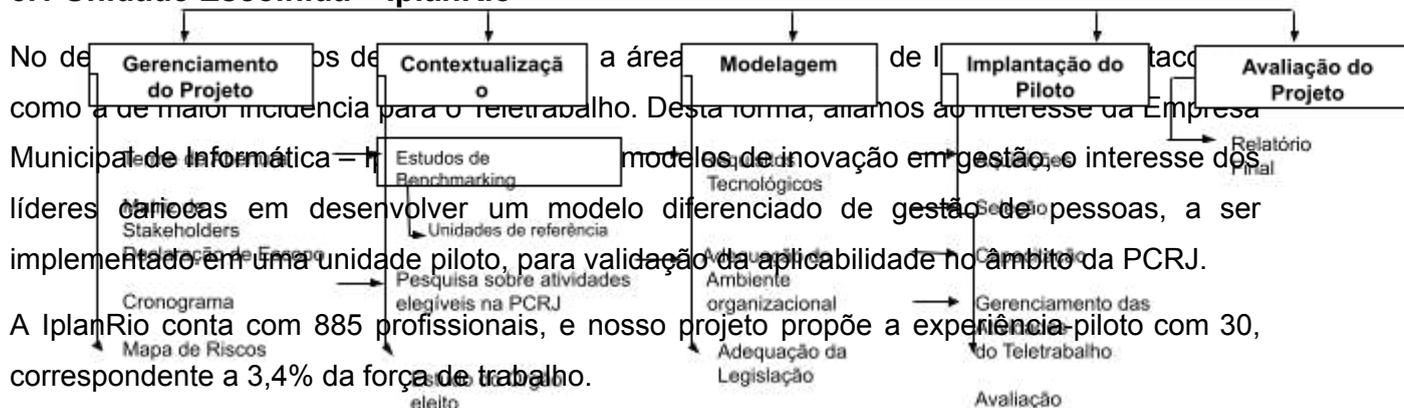
d) Treinamento – novas abordagens na sistemática de treinamento deverão ser avaliadas em função das atividades desempenhadas e da distância entre a residência do teletrabalhador e o local do escritório-sede. Novas tecnologias de treinamento à distância também devem ser consideradas, além da tradicional reciclagem grupal.

5. PLANEJAMENTO

Propor uma mudança de paradigmas no modelo de gestão de pessoas da PCRJ, além de colocar o Município do Rio de Janeiro na vanguarda da era digital, necessitava de uma avaliação das atividades elegíveis ao Teletrabalho, dentre aquelas desempenhadas pelos agentes públicos municipais, bem como estabelecer a lógica para construção de um modelo para a experiência-piloto.



5.1 Unidade Escolhida – IplanRio



5.2 Termo de Abertura

Informações Gerais do Projeto – Termo de Abertura			
Nome:	Experiência-Piloto de Teletrabalho no Âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	ID:	<<Preenchido pela ATMP>>
Equipe:	Paulo Josef Hirsch, Ana Cláudia Mendes, Ana Cláudia Lesçaut e Alex Monteiro	Órgão Executor:	Líderes Cariocas
Organização Cliente:	CVL/IplanRio		

Histórico de Versões

Versão	Data	Autor	Comentário
1	28/09/2012	Paulo Josef Hirsch	Abertura do projeto
2	13/11/2012	Grupo líderes	Inclusão do Mapa de Risco e revisão do termo

Objetivo(s)

Desenvolver um plano para implementação de uma **experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da PCRJ**. O modelo de Teletrabalho, a ser elaborado ao longo do projeto, contemplará as naturezas das atividades e os perfis dos servidores.

Justificativa(s)

Esta proposta enquadrar-se no Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro em diferentes campos de atuação. No campo social, associa-se às aspirações da cidade querer ser reconhecida, em nível nacional, como a capital que reúne a melhor qualidade de vida. No campo econômico, o projeto coaduna-se ao objetivo da cidade ser um destaque global pela alta atratividade de negócios: referência nacional na excelência do ambiente de negócios com destacada liderança na atração e manutenção de investimentos produtivos, além de contribuir para a formação de um ambiente de negócios altamente competitivo e para o crescimento econômico sustentável. E por fim, no campo político, vem ao encontro do desejo da administração municipal ser reconhecida como referência nacional em gestão pública de alto desempenho e mundial na manutenção de uma matriz de transportes sustentável, na atividade econômica eco-eficiente e na educação de uma sociedade com hábitos de baixa emissão de gases de efeito estufa, na busca por ser tornar um dos principais centros políticos e culturais do cenário global.

Tudo isso vem ao encontro do ideal presente no Plano Estratégico da Cidade de aproveitar o desenvolvimento tecnológico em prol dos serviços ao cidadão e da eficiência dos processos da administração municipal. Da mesma forma, este projeto enquadra-se nas Diretrizes de Gestão e Finanças Públicas presente no referido Plano Estratégico ao buscar contribuir para dotar a Prefeitura de uma organização com gente de excelência através da atração, desenvolvimento, motivação e alocação eficaz de recursos humanos.

Estimativa Inicial de Custo	Estimativa Inicial de Duração
R\$ 2377,49	81 (dias)

Cronograma de Marcos de Alto Nível

Marco	Data Prevista
1. Início do Projeto (G)	28/09/2012
2. Planejamento do Projeto	
a. Definição do Escopo do projeto	26/10/2012
b. Planejamento das atividades e tempos	26/10/2012

c. Plano de Resposta aos Riscos do Projeto (G)	08/11/2012
3. Contextualização	
a. Pesquisa Bibliográfica	20/11/2012
b. Levantamento e investigação de casos em situações similares	20/11/2012
4. Formulação de modelo de Teletrabalho para a PCRJ	03/12/2012
5. Elaboração do Plano Piloto	10/12/2012
6. Validação com o IplanRio (G)	11/12/2012
7. Preparação de defesa do Piloto	17/12/2012
8. Defesa do Projeto (G)	18/12/2012
9. Fim do Projeto (G)	18/12/2012

Tipos de Marcos: (G) – Marco de Gerenciamento (N) – Negócio

Descrição Resumida do Produto ou Serviço	
Validação da aplicabilidade do Teletrabalho na PCRJ como forma de inovação na gestão de gente, processos e tecnologia, com as vantagens que isso possa trazer tanto para o serviço quanto para o servidor público. Para o primeiro, com a economia em infraestrutura nas dependências dos órgãos municipais, uma vez que permitirá que certas atividades que hoje são realizadas nas unidades administrativas municipais possam ser desempenhadas em ambientes alternativos; além de permitir que a PCRJ assuma uma posição de vanguarda na adoção de um modelo organizacional mais moderno e eficiente. Já para o servidor público, esta iniciativa representará um ganho de qualidade de vida e aumento em sua autonomia que, juntos, poderão repercutir em maior produtividade.	
Riscos de Alto Nível	
1 – Problemas na sucessão dos cargos chaves ligados ao projeto 2 – Não adesão do número mínimo de servidores ao piloto	
Observações Gerais	
Entendemos que a implementação do Teletrabalho traz, adicionalmente, subsídios para o ambiente de colaboração, componente do Programa Rio Cidade Inteligente.	
PREMISSAS	
ID	
1	Nº de candidatos elegíveis maior ou igual ao número mínimo de vagas
2	Infraestrutura ideal disponível para implantação
3	Parceria de áreas específicas da IplanRio - RH/AGI/DSI

EXCLUSÃO	
ID	
1	O projeto não contempla a implantação do plano. A equipe apresentará apenas o Projeto do Plano Piloto

RESTRIÇÕES	
ID	
1	Falta de regulamentação no Estatuto do Servidor, caso venha a ser aplicado na administração direta.

Autorização do Projeto	
Cliente	IplanRio
Data: ____/____/____	Data: ____/____/____
<hr/> Ricardo de Oliveira IplanRio / Presidente	<hr/> Paulo Josef Hirsch IplanRio/Assessor de Gestão Institucional

5.3 Stakeholders

A análise de Stakeholders é uma abordagem frequentemente utilizada para tomar ciência da dimensão do campo gravitacional dos stakeholders em relação à organização e a influência que estes exercem sobre ela e conseqüentemente, neste caso, sobre o projeto-piloto. Como o envolvimento dos stakeholders deve acontecer durante todas as fases do Projeto, apresentamos nossa matriz representativa.

Matriz de Stakeholders							
ID	PARTE INTERESSADA	PAPEL/ ENTIDADE	INTERESSE	PODER	POSICIONAMENTO	INTERESSES/ REQUERIMENTO	ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO
A	Presidente FJG	FJG	MA	MA	A	Patrocinador	apresentar projeto de experiência piloto
B	Armando Frid	CVL/IPLANRIO	MA	MA	A	Cliente/Gestor	demonstrar benefícios para a empresa
C	Secretário de Administração	SMA	B	B	N	órgão normativo para assuntos de RH	encaminhar minuta de Portaria para avaliação
D	Procurador Geral	PGM	B	B	N	órgão de deliberação jurídica	encaminhar minuta de Portaria para avaliação
E	Eduardo Paes	Prefeito	A	MA	A	novo modelo de gestão de Pessoas na PCRJ, Inovação na PCRJ	demonstrar benefícios para a PCRJ e sociedade
F	Ricardo de Oliveira	IPLANRIO/PRE	MA	MA	A	Patrocinador	demonstrar benefícios para a empresa apresentar minuta de Portaria IPLANRIO
G	servidores	profissionais	A	A	A/R?	beneficiário do projeto	demonstrar benefícios para os servidores
H	sindicatos	entidades de classe	A	A	R	mudança de modelo de atuação da categoria	demonstrar benefícios para os servidores
I	Câmara Municipal	CMRJ	MB	MA	N	órgão normativo	deverá ser encaminhado Projeto de Lei instituindo a modalidade de Teletrabalho no âmbito da PCRJ, se a experiência-piloto for exitosa
J	Paulo Josef Hirsch	Assessor de Gestão Institucional	MA	A	A	Líder do Projeto	
K	Alex Monteiro	Líder Carioca	MA	A	A	equipe de projeto	
L	Ana Claudia Mendes	Líder Carioca	MA	A	A	equipe de projeto	
M	Ana Claudia Lescaut	Líder Carioca	MA	A	A	equipe de projeto	

LEGENDA

INTERESSE/ PODER	POSICIONAMENTO
MB - Muito baixo	A - Apoiador
B - Baixo	N- Neutro
A - Alto	R - Resistente
MA - Muito alto	

5.4 Declaração de Escopo do Projeto

Informações Gerais do Projeto – Termo de Abertura			
Nome:	Experiência-Piloto de Teletrabalho no Âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	ID:	<<Preenchido pela ATMP>>
Equipe:	Paulo Josef Hirsch, Ana Cláudia Mendes, Ana Cláudia Lesçaut e Alex Monteiro	Órgão Executor:	Líderes Cariocas
Organização Cliente:	CVL/IplanRio		

Histórico de Versões

Versão	Data	Autor	Comentário
1	28/09/2012	Paulo Josef Hirsch	Abertura do Projeto
2	13/11/2012	Grupo	Inclusão do Mapa de Risco e Revisão do Termo
3	16/12/2012	Grupo	Adequação do escopo e inclusão da estimativa de custos

Escopo do Projeto
<p>Descrição</p> <p>1 – Contextualização</p> <p> 1.1 – Estudos de Benchmarking</p> <p> 1.2 – Levantamento de Dados</p> <p>2 – Elaboração do Plano-Piloto</p> <p>3 – Apresentação do Plano-Piloto</p> <p>4 – Modelagem</p> <p> 4.1 – Definição dos Requisitos tecnológicos e ambientais mínimos</p> <p> 4.2 – Definição de Métricas para gestão e avaliação</p> <p> 4.3 – Adequação da legislação</p> <p>5 – Execução do Piloto</p> <p> 5.1 – Aquisições</p> <p> 5.2 – Seleção e capacitação</p> <p> 5.3 – Gerenciamento das atividades de Teletrabalho</p> <p> 5.4 – Avaliação do Piloto</p>

6 – Relatório de encerramento do Projeto

Escopo do Produto

Descrição

1 – Plano Piloto

1.1 – EAP

1.2 – Estimativa de Recursos

1.2.1 – Humanos

1.2.2 – Materiais

1.2.3 – Financeiros

2 – Cronograma Físico-financeiro

3 – Modelo de Avaliação da Experiência-Piloto

4 – Resultado da Avaliação da Experiência-Piloto

Cronograma de Marcos do Projeto

Marco	Data
Defesa do Plano da Experiência-Piloto junto ao Coppead e FJG	18/12/2012
Início da modelagem	01/03/2013
Fim da modelagem	31/07/2013
Início da Execução	01/05/2013
1ª avaliação do Piloto	30/11/2013
2ª avaliação do Piloto	31/03/2013
3ª avaliação do Piloto	30/06/2014
Fim da execução	31/07/2014
4ª avaliação do Piloto	31/08/2014
Relatório de encerramento do projeto	30/09/2014

Estimativa de Custos do Projeto

Descrição	VALOR
INVESTIMENTO MENSAL	
Banda Larga	R\$ 150,00
Celular Institucional	R\$ 150,00
Estação Segura - Criptografia (certificação Digital)	R\$ 100,00
TOTAL DE CUSTEIO MENSAL	R\$ 400,00
Quantidade de meses da experiência-piloto	12
TOTAL DE CUSTEIO ANUAL	R\$ 4.800,00

INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS/INSUMOS	
equipamento de informática (valor unitário da Estação de trabalho Tipo 2, conforme Ata de Registro em Vigor no e-compras)	R\$ 2.500,00
Kit básico (pasta, caneta, lápis, régua, borracha e caderno de anotações)	R\$ 36,00
estação segura - mídia cartão ou token	R\$ 250,00
TOTAL DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS/INSUMOS	R\$ 2.786,00
INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO NO PRIMEIRO ANO	
Capacitação para 30 TELETRABALHADORES	R\$ 18.000,00
Diárias/passagens para programa de formação (PARA 3 GESTORES)	R\$ 4.500,00
TOTAL DE INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO PRIMEIRO ANO	R\$ 22.500,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS PARA A EXPERIÊNCIA-PILOTO	R\$ 30.086,00

Aprovação

Estamos de acordo com as informações contidas neste documento

Ricardo de Oliveira

Presidente da IPLANRIO

Armando Frid

Diretor de Sistemas IPLANRIO – CLIENTE

Paulo Hirsch, Ana Cláudia Mendes, Ana Cláudia Lesçaut e Alex Monteiro

Líderes de projeto

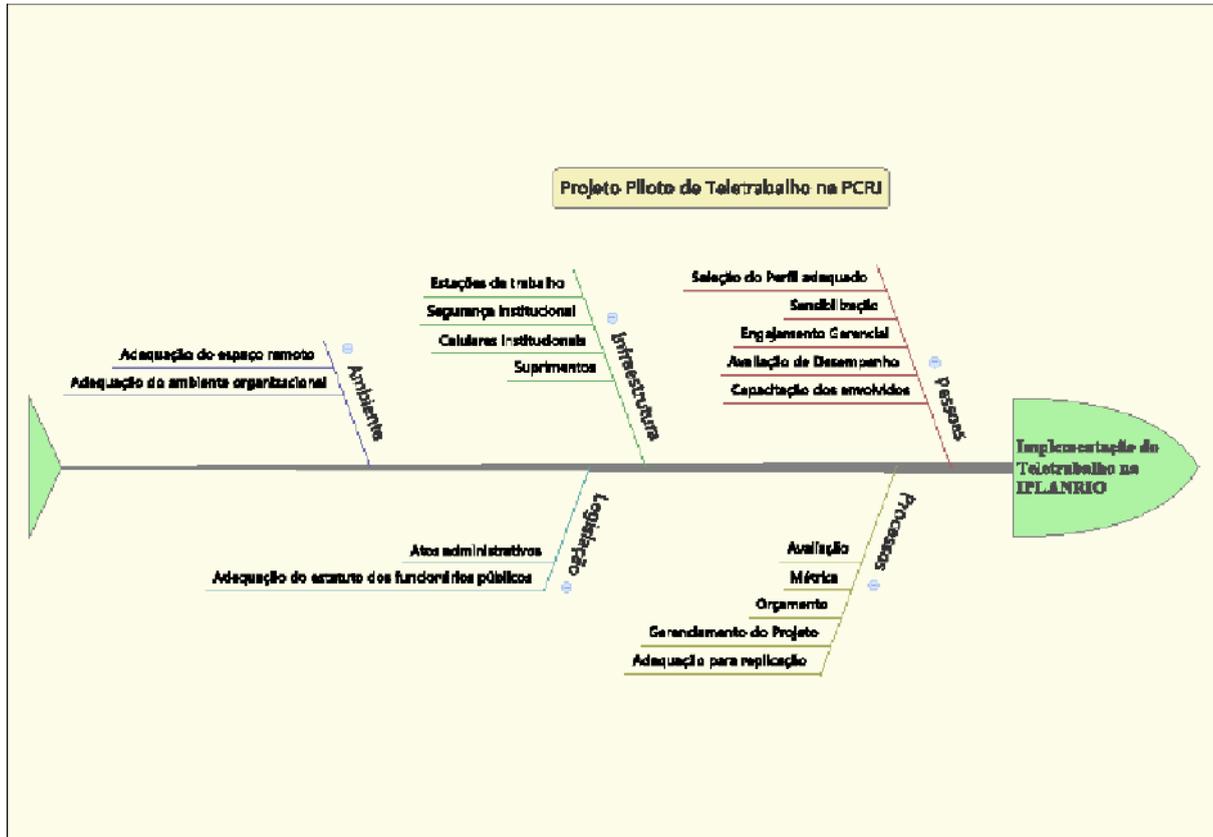
5.5 Viabilidade do Piloto

Descrição do Insumo	Economia / Investimento Individual mensal
ECONOMIA ESTIMADA	
Logística (economia calculadora work place savings) (considerando redução de custos com aluguel, eletricidade, absenteísmo, turnover e outras despesas)	R\$ 1.842,75
TOTAL DE ECONOMIA DA ORGANIZAÇÃO = (TEE)	R\$ 1.842,75
INVESTIMENTO	
Banda Larga	R\$ 150,00
Celular Institucional	R\$ 150,00
Estação Segura - Criptografia (certificação Digital)	R\$ 100,00
TOTAL DO INVESTIMENTO PARA ORGANIZAÇÃO = (TIE)	R\$ 400,00
ECONOMIA DIRETA POR TELETRABALHADOR NO MÊS EDT = TEE - TIE	R\$ 1.442,75
Quantidade de meses da experiência-piloto	12
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA - MBC (POR TELETRABALHADOR)	R\$ 17.313,00
INVESTIMENTO NA EXPERIÊNCIA-PILOTO	
Equipamento de informática (valor unitário da Estação de trabalho Tipo 2, conforme Ata de Registro em Vigor no e-compras)	R\$ 2.500,00
Kit básico (pasta, caneta, lápis, régua, borracha e caderno de anotações)	R\$ 36,00
estação segura - mídia cartão ou token	R\$ 250,00
TOTAL DO INVESTIMENTO PAGO PELA ORGANIZAÇÃO (TIPE)	R\$ 2.786,00
MARGEM CONTRIBUIÇÃO LÍQUIDA (MCL) TELETRABALHADOR/NO PERÍODO DA EXPERIÊNCIA-PILOTO MCL = MCB - TIPE	R\$ 14.527,00
Número de teletrabalhadores	30
MARGEM BRUTA DO PROJETO NO ANO (MBP) = MCL * Nº DE TELETRABALHADORES	R\$ 435.810,00
INVESTIMENTO DA EXPERIÊNCIA-PILOTO TELETRABALHO NO PRIMEIRO ANO	
Capacitação PARA OS 30 TELETRABALHADORES	R\$ 18.000,00
Diárias/passagens para programa de formação (PARA 3 GESTORES)	R\$ 4.500,00
TOTAL DE INVESTIMENTO PRIMEIRO ANO	R\$ 22.500,00
MARGEM LÍQUIDA DO PROJETO EM 1 ANO = TIPE - MBP	R\$ 413.310,00

5.6 5W2H

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?
DEFINIÇÃO DAS MÉTRICAS PARA GERENCIAMENTO	GESTOR DO PROJETO, RH, AGI, ATMP	IPLANRIO	mar-abr/13	Garantir a base para avaliação de desempenho dos Teletrabalhadores e do projeto.	Reuniões de trabalho, Benchmarking.	Averiguar
ADEQUAÇÃO DA LEGISLAÇÃO	AGI, CJU, GESTOR DO PROJETO, PRESIDÊNCIA	IPLANRIO	abr-mai/13	Viabilizar juridicamente a relação de trabalho	Reuniões de trabalho, Atos Administrativos.	Averiguar
ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AGI, RH, DAF, GESTOR DO PROJETO, TELETRABALHADORES, LOCOTRABALHADORES	IPLANRIO	mai-jul/13	Melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis	Reuniões de trabalho, contratação de serviços especializados, aquisição de itens de mobiliário.	Averiguar
AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS / MOBILIÁRIO / SERVIÇOS	DTE, DAF	IPLANRIO	mai-jul/13	Disponibilizar as ferramentas necessárias às atividades do projeto	Licitação	Averiguar
SELEÇÃO DE CANDIDATOS COM PERFIL ADEQUADO	RH, GESTOR DO PROJETO	IPLANRIO	mai-jun/13	Atender às especificidades do Teletrabalho	Edital de convocação, Entrevistas e avaliação pela chefia imediata.	Averiguar
CAPACITAÇÃO DOS SELECIONADOS	RH, GESTOR DO PROJETO	IPLANRIO	jul/13	Prover aos Teletrabalhadores o treinamento necessário ao desempenho de suas atividades	Contratação de serviço especializado.	Averiguar
GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES EM TELETRABALHO	GESTOR DO PROJETO, RH, AGI, ATMP	IPLANRIO	ago/13-jul/14	Garantir aderência do projeto ao planejado	Acompanhamento quinzenal, reuniões de trabalho e monitoramento remoto.	Averiguar
AValiação DO PROJETO-PILOTO	GESTOR DO PROJETO, RH, AGI, ATMP	IPLANRIO	nov/13 mar/14 jun/14 ago/14	Garantir aderência do projeto ao planejado. Viabilizar a replicação do modelo de Teletrabalho para outros Órgãos da PCRJ.	Reuniões de trabalho, avaliação de resultados.	Averiguar

5.7 Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)



5.8 Matriz de Risco

MATRIZ DE RISCO							
ID	DESCRIÇÃO	P	I	P x I	ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
1	Devido a falta de sucessão nos cargos chaves ligados aos projetos (sponsors, RH, AGI e DSI) o projeto poderá ser inviabilizado	3	3	9	Mitigar	apresentar projeto às outras áreas elegíveis	equipe do projeto
2	Devido a má seleção poderá ocorrer queda na produtividade, o que alterará o resultado esperado	2	3	6	Evitar	aprimorar o processo seletivo	RH
3	Devido a não adesão do número mínimo de servidores ao projeto piloto, o mesmo poderá ser inviabilizado	3	3	9	Mitigar	campanha de conscientização e sensibilização	RH/AGI
4	Devido a falta de apoio das áreas específicas de AGI, RH e DSI, o projeto poderá perder seus supervisores e gerentes	1	3	3	Evitar	apresentar o projeto e recolher endosso das áreas	equipe do projeto
5	Devido a falta de infraestrutura o projeto poderá ser adiado ou cancelado	1	3	3	Evitar	garantir disponibilidade de recursos no orçamento	cliente
LEGENDA							
1	BAIXO						
2	MÉDIO						
3	ALTO						
RH	Recursos Humanos						
AGI	Assessoria de Gestão Institucional						



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Curso de Extensão de Gestão Executiva



DSI	Diretoria de Sistemas
-----	-----------------------



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Curso de Extensão de Gestão Executiva

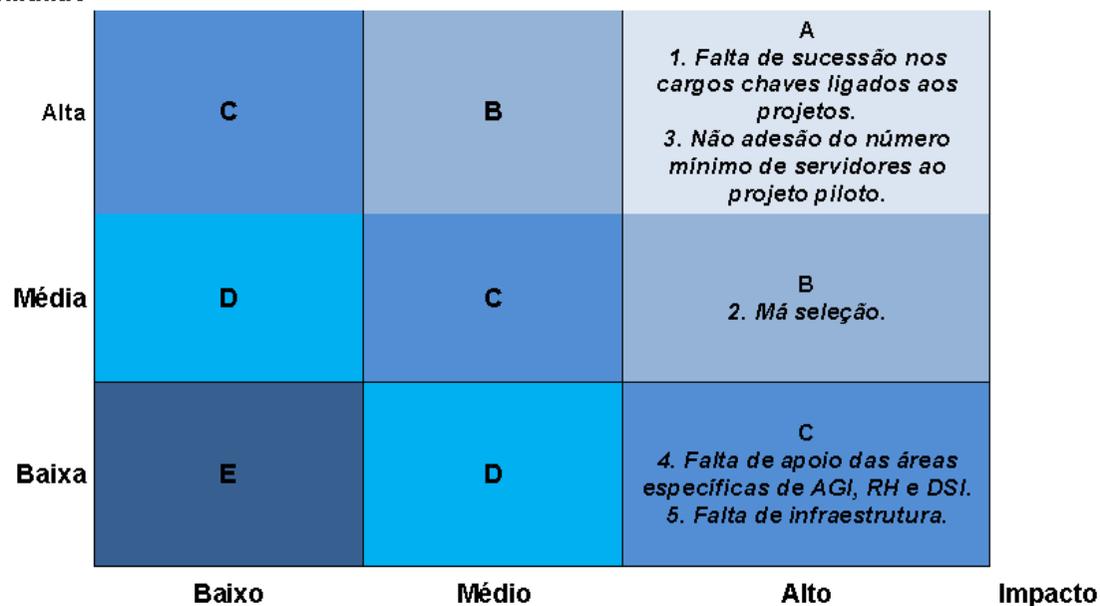


MATRIZ DE RISCOS			
ID	PROBABILIDADE ¹ (P)	IMPACTO ¹ (I)	P x I
1	3	3	A
2	2	3	B
3	3	3	A
4	1	3	C
5	1	3	C

¹ Legenda - Probabilidade (P) e Impacto (I) :

- Baixo 1
- Médio 2
- Alto 3

Probabilidade



6. CONCLUSÃO

Vivemos uma época de grandes transformações na Cidade e na sociedade. A globalização trouxe a demanda por novos modelos organizacionais.

Como as relações de trabalho caminham cada vez mais para modelos que valorizam a sustentabilidade do planeta e a satisfação do funcionário, a proposta de implantação de uma experiência-piloto de Teletrabalho apresentará, ao término do período experimental, a resposta a indagação inicial sobre a viabilidade da manutenção desse modelo de gestão de pessoas no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Esse projeto pretende oferecer à gestão Municipal uma nova visão cultural, uma alternativa para fixação de profissionais de alto valor, em atividades elegíveis; redução das despesas de custeio, emissão de CO² e de trânsito de veículos pela cidade. Embora entendamos que os efeitos não sejam de curto prazo, colocará a Cidade do Rio de Janeiro como pioneira entre as capitais brasileiras.

7. REFERÊNCIAS

___ SANTOS , A. MATOS, DA SILVA, A. ALCANTARA e MENEZES, M. A. FALCÃO - Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Salvador, 002.

___ DE FREITAS, SILVIA RODRIGUES - Teletrabalho na Administração Pública Federal, Uma Análise do Potencial de Implantação na Diretoria de Marcas do INPI, Rio de Janeiro, 2008.

___ STEIL, A.V & BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o Teletrabalho, RA – USP, Revista de administração, Volume 36, Número 1, Janeiro/março 2001.

___ PINTO, JOSELMA OLIVEIRA – Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível.

___ Teletrabalho - Uma Metodologia de Implementação, Programa Pendulo, Portugal.

___ Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012

___ Lei Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011

___ <http://servidorpublicofederal.blogspot.com.br/2012/02/tst-regulamenta-Teletrabalho-para-seus.html>

___ TeleworkResearchNetwork.com, Workplace Savings Calculator&trade © 2011 Aerodite, Inc

___ www.sobratt.org.br/

___ <http://money.cnn.com/>

___ <http://www.telework.gov>

___ <http://www.nysdot.gov>