



TELETRABALHO EXPERIÊNCIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Daniel Shim de Sousa Esashika
Analista Legislativo

Rogério Scheidemantel
Analista Legislativo

ESTUDO

MAIO/2020

O conteúdo deste trabalho não representa a posição da Consultoria Legislativa, tampouco da Câmara dos Deputados, sendo de exclusiva responsabilidade de seus autores.

© 2020 Câmara dos Deputados.

Todos os direitos reservados. Este trabalho poderá ser reproduzido ou transmitido na íntegra, desde que citados(as) os(as) autores(as). São vedadas a venda, a reprodução parcial e a tradução, sem autorização prévia por escrito da Câmara dos Deputados.

O conteúdo deste trabalho é de exclusiva responsabilidade de seus(suas) autores(as), não representando a posição da Consultoria Legislativa, caracterizando-se, nos termos do art. 13, parágrafo único da Resolução nº 48, de 1993, como produção de cunho pessoal do(a) consultor(a).

SUMÁRIO

PREFÁCIO	4
SUMÁRIO-EXECUTIVO	6
CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
TELETRABALHO E A PANDEMIA DA COVID-19	7
BENEFÍCIOS E RISCOS.....	8
RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS	9
O TELETRABALHO NO PLANO CORPORATIVO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	11
DIRETRIZES PARA PLANOS SETORIAIS DE TELETRABALHO	15
INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE.....	16
RESPONSABILIDADES.....	19
CICLOS.....	21
INCIDÊNCIAS DE TELETRABALHO NO PLANO INTERNACIONAL	23
EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS DE TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO	25
TELETRABALHO NO ÂMBITO DO GOVERNO FEDERAL DOS EUA.....	25
TELETRABALHO NO GOVERNO FEDERAL DOS EUA NO CENÁRIO DA COVID-19.....	27
TELETRABALHO NO ÂMBITO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (HOUSE OF REPRESENTATIVES) DOS EUA	28
TELETRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS DOS EUA NO CENÁRIO DA COVID-19.....	30
TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA UNIÃO EUROPEIA ..	30
LEGISLAÇÕES INTERNACIONAIS SOBRE TELETRABALHO	33
CONSIDERAÇÕES GERAIS	33
ANEXO I - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS DE TELETRABALHO NO BRASIL	35
ANEXO II - QUADRO COMPARATIVO COM AS INICIATIVAS DE PROJETO-PILOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	36
ANEXO III - LEI N. 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017	37
ANEXO IV - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS LEGISLATIVAS DE TELETRABALHO EM OUTROS PAÍSES.	39
ANEXO V - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS DE TELETRABALHO EM OUTROS PAÍSES.....	41

PREFÁCIO

Este estudo sobre teletrabalho, produzido na fase de quarentena da pandemia da Covid-19 (março e abril/2020), insere-se em um amplo contexto mundial de disrupção em quase todos os aspectos da vida humana. Nesse cenário inédito, os impactos do coronavírus, sentidos de forma muito veloz em todo o planeta já nos primeiros meses de 2020, provavelmente permanecerão por período prolongado e levarão os países a alterar a forma de organização das atividades governamentais e não-governamentais, não somente no âmbito do trabalho, mas também na saúde, economia, educação, cultura, política.

A situação de contágio viral generalizado destaca-se entre os diversos obstáculos a serem superados por uma sociedade global caracterizada pela vida em rede, cada vez mais conectada e interdependente. Estudiosos sobre os desafios futuros da humanidade, como Yuval Harari (2020)¹ e Richard Preston (2019)², traçam um horizonte em que a humanidade estará cada vez mais submetida a episódios como a pandemia COVID19, tendo em vista a capacidade de mutação dos vírus e a alta velocidade de propagação pelo mundo. Nesse contexto, a tecnologia surge como um fator de resiliência das organizações³, pois aquelas já adaptadas tecnicamente e culturalmente ao uso de plataformas digitais conseguiram superar com mais sucesso as limitações impostas pelo cenário de lockdown.

O estudo procurará manter o foco nas questões de organização do trabalho, mais especificamente do teletrabalho, sem desconsiderar mudanças na condução das demais atividades humanas. Trata-se, portanto, de um estudo desafiador, que tem a finalidade de mostrar caminhos não somente para uma nova realidade que agora se impõe, mas também para outra realidade que se imporá no futuro, quando a pandemia estiver superada ou, pelo menos, sob controle.

¹ Harari, Yuval (2020). Na batalha contra o coronavírus, faltam líderes à humanidade. São Paulo: Companhia das Letras. Autor de best-sellers como Sapiens, Homo Deus e 21 lições para o século 21.

² Preston, Richard (2019). Crisis in the Red Zone: The Story of the Deadliest Ebola Outbreak in History, and of the Outbreaks to Come. Nova Iorque: Random House. Autor premiado pelo Centers for Disease Control and Prevention.

³ World Economic Forum - How to plan your company's future during the pandemic? Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/how-to-plan-company-future-during-pandemic/>

Diante desse quadro, pretende-se mostrar a importância da adoção, para o período pós-pandemia, de mecanismos eficazes de trabalho remoto na Câmara dos Deputados. A propósito, ressalte-se a relevância do período atual, em que a Casa adotou diversas medidas para evitar a propagação do coronavírus, sobretudo as medidas de confinamento para a maioria dos parlamentares e servidores. Nesta fase, a Administração da Casa executou rápida transição de diversas atividades administrativas e legislativas para a modalidade de teletrabalho. Por ter sido uma transição em regime de urgência, não houve tempo hábil para debates aprofundados sobre planos de trabalho com indicadores e metas de desempenho, por exemplo. Também não foi possível estabelecer adequação física dos locais de teletrabalho ou orientação individualizada na organização dos trabalhos.

Em que pesem as limitações trazidas pela urgência na transição, muitas lições vêm sendo aprendidas nesta fase de confinamento e seguramente servirão de apoio para a implementação de ações estruturadas de teletrabalho para o período pós-pandemia. Não é demais lembrar que poderemos ser atingidos por novas “ondas” de isolamento social. Nessas condições, a Câmara deverá ser capaz de responder novamente de forma ágil, mas espera-se, sem a surpresa que atingiu servidores e parlamentares na primeira “onda”. Com efeito, tornam-se fundamentais ações de curto, médio e longo prazo.

Para a efetivação dessas ações, faz-se necessário um plano estratégico corporativo, acompanhado de planos setoriais de implantação e gestão do teletrabalho no âmbito da Câmara dos Deputados. Recomenda-se que os planos integrem todas as instâncias legislativas e administrativas, e se desdobrem em planos de trabalho individuais, que viabilizarão a participação dos servidores nas diversas modalidades de teletrabalho, em harmonia com os objetivos definidos nos planos setoriais e corporativos.

SUMÁRIO-EXECUTIVO

CONTEXTUALIZAÇÃO

- O teletrabalho não é assunto particularmente novo, visto que as discussões iniciais remontam à década de 70. Não obstante, somente a partir dos anos 2000 passou a ganhar maior visibilidade pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação. Essa forma de trabalho apresenta um rol de novas peculiaridades, em razão de propiciar a realização das atividades profissionais, total ou parcialmente, fora das sedes físicas das organizações públicas ou privadas.
- Na União Europeia, a porcentagem média de pessoas ocupadas que habitualmente trabalham remotamente situou-se em 5,0%, em 2017⁴. Esse número é mais elevado em países como Holanda (13,7%), Luxemburgo (12,7%) e Finlândia (12,3%).
- Nos Estados Unidos da América, de acordo com o estudo do US Census de 2010⁵, 13,4 milhões de trabalhadores norte-americanos exerciam suas atividades remotamente pelo menos 1 dia por semana em 2010 (cerca de 4,3% da população norte-americana). Atualmente, segundo a Global Workplace Analytics' Analysis of 2018⁶, 5 milhões de empregados (3,6% da força de trabalho dos EUA) trabalham em casa pelo menos em meio-período. O teletrabalho doméstico regular cresceu 173% desde 2005, 11% mais rápido que o restante da força de trabalho (que cresceu 15%) e quase 47 vezes mais rápido que a população de trabalhadores autônomos (que cresceu 4%). De acordo com a Gallup State of the American Workplace 2016⁷, 43% dos empregados trabalham remotamente com alguma frequência.

⁴ Working from home in the EU. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

⁵ Home Based Workers. Disponível em: <https://www.census.gov/programssurveys/sis/resources/visualizations/homebased-workers.html>

⁶ Telecommuting Statistics. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

⁷ Telecommuting Statistics. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

- No Brasil, segundo estimativas da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)⁸, existem 15 milhões de teletrabalhadores no país (cerca de 7,2% da população brasileira).

TELETRABALHO E A PANDEMIA DA COVID-19

- De acordo com a Global Workplace⁹, nos EUA a tendência é de aumento de teletrabalhadores após a permissão de retorno ao trabalho presencial, tanto daqueles que já estavam trabalhando remotamente antes da pandemia, quanto dos que iniciaram o trabalho remoto a partir da Covid-19 em 2020. A expectativa é de que 25% a 30% dos empregados trabalhará em casa várias vezes por semana até o final de 2021.
- Importante ressaltar que a pandemia da Covid-19 provocou a adoção em massa do trabalho remoto em dezenas de países, tanto no setor público como no setor privado. Essa adoção não planejada das atividades à distância contemplou uma série de situações atípicas, muitas delas indesejáveis, na organização da prática de trabalho remoto¹⁰, tais como: insuficiência de infraestrutura nas residências dos teletrabalhadores (sobretudo dos que não exerciam o teletrabalho anteriormente); ambiente doméstico inadequado em razão do confinamento (transtornos pessoais e familiares, físicos e psicológicos); ferramentas de gestão e comunicação inadequadas; alta concentração de tarefas familiares e profissionais (tarefas escolares dos filhos em homeschooling, por exemplo); inexistência de planos de trabalhos (sobretudo emergenciais); inexistência de prévia seleção de perfis profissionais aptos ao teletrabalho e ausência de acordos para a execução das atividades remotas. Com efeito, os possíveis efeitos indesejáveis devem ser considerados e corrigidos

⁸ Aumento do teletrabalho no Brasil. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/porta1/files/roles/planejamentoestrategico/cenarios-prospectivos/ras012_-_aumento_do_teletrabalho_no_brasil.pdf

⁹ Work at home after COVID-19. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid19-our-forecast>

¹⁰ Coronavírus: 8 razões para esperar o pior experimento de trabalho remoto. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/colunas/ricardo-cavallini/2020/03/23/coronavirus-alinhe-suas-expectativas-sobre-otrabalho-remoto.htm>

não somente durante a crise atual, mas também na reorganização do teletrabalho no período pós-pandemia.

BENEFÍCIOS E RISCOS

- Entre os benefícios citados na literatura especializada, estão a promoção de uma cultura orientada para resultados, flexibilidade de horários, maior autonomia, possibilidade de trabalhar em lugares diversos, maior tempo com a família, promoção de um maior equilíbrio entre vida social e trabalho, redução de gastos corporativos e pessoais, e redução do absentéismo. De acordo com a Remote Work & Telecommuting Statistics for 2019¹¹, nos EUA o número de teletrabalhadores felizes com suas atividades é 29% maior do que o de trabalhadores presenciais.
- Existem externalidades positivas em relação a aspectos como a diminuição de congestionamentos em grandes centros urbanos e de emissão de gases do efeito estufa.
- Apesar dos benefícios, há risco de o trabalho remoto redundar em isolamento social e menor comprometimento com a equipe de trabalho¹². Além disso, trabalhar em ambientes não preparados pode aumentar os níveis de distração, acidentes de trabalho e dificuldade de estabelecer rotinas laborais. Muitas vezes, não há limite perceptível de separação física e psicológica entre atividades familiares e profissionais.
- Ademais, a opção por teletrabalho pode levar a um excesso de atividades laborais mesmo em contextos em que os trabalhadores têm altos níveis de autonomia - uma situação conhecida como paradoxo da autonomia. Além disso, uso intenso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) pode representar riscos à saúde

¹¹ Remote Work Statistics. Disponível em: <https://www.owlabs.com/blog/remote-work-statistics>

¹² Survey: Remote Workers Are More Disengaged and More Likely to Quit. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/survey-remote-workers-are-more-disengaged-and-more-likely-to-quit>

dos trabalhadores (estresse, ansiedade etc.)¹³ e redução no desempenho.

RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

A seguir, apresentamos as principais recomendações para a implantação do teletrabalho na Câmara dos Deputados, colhidas de todo o conteúdo apresentado nas demais seções deste estudo. Cabe ressaltar que o termo teletrabalho é aqui utilizado no sentido amplo e pode significar tanto as atividades parcialmente presenciais quanto o trabalho exclusivamente remoto.

- Recomenda-se o estabelecimento de um planejamento em três níveis: 1) plano corporativo de implantação e gestão do teletrabalho no âmbito da Câmara; 2) planos setoriais que contemplem o desdobramento do plano corporativo em cada órgão dessa Casa legislativa; por fim, 3) planos de trabalho Individuais que possibilitem a inserção dos servidores nas diversas modalidades de teletrabalho, em consonância com os objetivos descritos nos planos setoriais e corporativo.
- Recomenda-se estudo aprofundado, prévio à implantação, sobre questões trabalhistas correlatas aos modelos de trabalho remoto, tais como horas-extras, estágio probatório, diferenças de metas entre servidores em regime presencial e em teletrabalho, divisão de despesas operacionais, trabalho noturno e acidentes de trabalho.
- Recomenda-se levantamento detalhado, prévio à implementação, das possíveis modalidades de teletrabalho em função das características laborais da Casa, dos órgãos setoriais e dos perfis individuais (sociais, familiares e profissionais).
- Recomenda-se levantamento detalhado, prévio à implementação, dos requisitos de condições de infraestrutura física e tecnológica, de

¹³ Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-in-the-digital-age>

relacionamento socioprofissional e de organização dos trabalhos, nos níveis corporativo, setorial e individual.

- Recomenda-se acompanhamento, apoio e capacitação contínuos relativos aos aspectos de saúde, sociais, psicológicos e técnicos incidentes sobre os teletrabalhadores e gestores, desde a fase de planejamento da transição do trabalho presencial para o teletrabalho.
- Recomenda-se avaliação contínua das condições de infraestruturas físicas e tecnológicas necessárias ao pleno desempenho das atividades profissionais remotas.
- Recomenda-se pactuações periódicas das atividades a serem desempenhadas pelos servidores em trabalho remoto.
- Recomenda-se o estabelecimento de indicadores e metas de produtividade e qualidade, para a avaliação das atividades desempenhadas pelos servidores em teletrabalho, pelos órgãos setoriais e pela Casa como um todo (p.ex.: monitoramento de acessos aos sistemas informáticos; demandas recebidas, concluídas, em andamento e em atraso; trabalhos produzidos por dia útil; prazos médios para conclusão dos trabalhos; consolidação dos trabalhos produzidos, por tipos de atividades).
- Recomenda-se publicações periódicas, com acesso público, das pactuações e subsequentes realizações das atividades remotas, associadas aos indicadores e metas de produtividade e qualidade estabelecidos.
- Recomenda-se a criação de dashboards gerenciais para acompanhamento das metas e indicadores de produtividade e qualidade de forma corporativa, setorial e individual.
- Recomenda-se, para reduzir o isolamento e aumentar o engajamento dos trabalhadores, o uso adequado de ferramentas de comunicação e orientação da equipe, além de encontros presenciais ou mescla entre trabalho presencial e teletrabalho (p.ex. 2 a 3 dias por

semana, conforme estudo de casos da Global Workplace Analytics, 2020¹⁴).

- Recomenda-se a comunicação frequente entre as chefias, gestores e membros de equipes, de forma a manter um senso de conexão e segurança nos grupos.
- Recomenda-se a criação de ritos que sejam acordados entre os membros de equipes e estejam em consonância com as necessidades dos grupos.
- Recomenda-se o treinamento contínuo em ferramentas que possibilitem a interação entre os membros das equipes (p.ex. WhatsApp, Slack).
- Recomenda-se o treinamento contínuo em ferramentas que disponibilizem contato visual para substituir parcialmente reuniões e encontros presenciais (p.ex. Skype, Zoom, Google Hangouts).
- Recomenda-se o treinamento contínuo em ferramentas que possibilitem a gestão de projetos e atividades comuns aos membros das equipes (p.ex. Trello, Asana, Jira, Wunderlist).

O TELETRABALHO NO PLANO CORPORATIVO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A adoção de regimes de teletrabalho insere-se em um contexto mais amplo da estratégia das organizações modernas, e visa à obtenção de mais eficiência de seus recursos físicos e humanos, com o uso das novas possibilidades e tendências da era digital. Destacam-se nesse contexto a utilização de inteligência artificial, redes distribuídas, blockchain, armazenamento em nuvem, internet das coisas, entre outros componentes que nos incluem institucionalmente no contexto geral da sociedade mediada por tecnologias digitais inteligentes¹⁵. Para se adequar a esse novo cenário, as

¹⁴ Telecommuting Statistics. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

¹⁵ Measuring the digital transformation - a roadmap for the future. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264311992-en.pdf?expires=1588027700&id=id&accname=guest&checksum=E1D385ED1B959F384D9648E2C9CEB47E>. Acesso em 27/04/2020.

organizações públicas e privadas em todo o mundo vêm implantando seus planos corporativos de transformação digital e, como consequência, inspirando o desenvolvimento de uma estratégia da Câmara dos Deputados nesse sentido.

Um plano de transformação digital deve ter por objetivo facilitar e simplificar o acesso aos serviços públicos prestados nos diferentes órgãos da Câmara, oferecidos ao público interno e externo que se relacionam com essa Casa legislativa. Assim, faz parte do plano repensar os serviços que prestamos e como os prestamos, sendo o teletrabalho um dos elementos que constituem a revisão estratégica para o cumprimento de nossa missão institucional em um novo cenário global.

Cabe aqui uma ressalva importante: evitar a reprodução digital de atividades e condutas já consideradas anacrônicas, o que determinados autores denominam e-burocracia. Em oposição a isso, busca-se em uma estratégia de transformação digital repensar de modo mais amplo nossas atividades, compatibilizando-as com as tecnologias disponíveis e os novos anseios da sociedade em relação ao Parlamento. Para tanto, a empreitada deve contemplar mudanças de ordem política e regimental, assim como administrativa. Da mesma forma, há atividades que bem se adaptam à realidade física, sem qualquer necessidade de alteração, mas que precisam de novo desenho no plano digital.

O movimento de transformação digital já avançou bastante em governos de vários países e encontra ressonância no Brasil em iniciativas do Poder Executivo Federal, Tribunal de Contas da União e Poder Judiciário. O Poder Executivo Federal, o mais evoluído no cenário nacional, já consubstanciou medidas nesse sentido por meio da Estratégia Brasileira de Transformação Digital (e-Digital)¹⁶ e da Estratégia de Governo Digital 2020- 2022¹⁷. Com essas políticas, há uma intenção de expandir a oferta de serviços públicos por meio digital para aumentar eficiência da administração pública, racionalizar custos operacionais, além de ampliar a participação social e a transparência. No âmbito da Câmara dos Deputados, a Diretoria de Inovação e Tecnologia – Ditec vem

¹⁶ Estratégia Brasileira para Transformação Digital (e-Digital). Disponível em: www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/estrategiadigital.pdf

¹⁷ Estratégia de Governo Digital 2020-2022. Disponível em: www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358.

acompanhando de perto esses movimentos e atua como protagonista numa ampla interação com outras Casas Legislativas no Brasil e no mundo.

Em suma, há um contexto que nos impele a uma trajetória digital mais arrojada, no sentido de nos compatibilizarmos com as novas práticas e soluções disponíveis à sociedade. O regime de teletrabalho insere-se como um dos mecanismos fundamentais na nova organização do mundo laboral e social. Diante desse quadro, a Câmara dos Deputados tem a oportunidade de lançar-se como protagonista na transformação digital do Poder Legislativo, considerando os aspectos laborais específicos que envolvem o complexo trabalho dos servidores e deputados no Parlamento.

Especificamente em relação ao teletrabalho no setor público, pudemos verificar a existência de experiências no Poder Executivo, Poder Judiciário e Tribunal de Contas da União. Realizamos pesquisa envolvendo diversos órgãos da administração pública e a legislação trabalhista sobre o tema em vigor. Observamos que os atos autorizativos do teletrabalho na administração pública sustentam-se no art. 37 da Constituição Federal¹⁸, que preconiza o princípio da eficiência do serviço público.

No âmbito do Poder Executivo, ressalte-se o §6º do art. 6º do Decreto 1590/95¹⁹, que prevê a implementação de Programa de Gestão; e a IN n.1/2018 - MPOG²⁰, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais de trabalho semipresencial e teletrabalho a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Especificamente no caso do Poder Judiciário, a adoção do teletrabalho é também sustentada pelas Resoluções n. 227/2016²¹ e 298/2019²²

¹⁸ “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: ...”

¹⁹ DECRETO Nº 1.590, DE 10 DE AGOSTO DE 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm

²⁰ A IN 1/2018, do extinto MPOG, regulamenta o teletrabalho para todos os órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704>. Acesso em 17/04/2020

²¹ Resolução Nº 227 de 15/06/2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>

²² Resolução Nº 298 de 22/10/2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109>

do CNJ. Além disso, alguns tribunais assinalam a Lei n. 12.551 de 2011²³, que alterou a CLT para equiparar aos trabalhos realizados no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância.

Em comum, esses atos normativos tendem a tratar minimamente dos seguintes aspectos: (i) definições terminológicas; (ii) objetivos do teletrabalho; (iii) estabelecimento de competências, deveres e responsabilidades; e (iv) plano de trabalho e metas de desempenho.

Depreende-se que o argumento principal para adoção do teletrabalho é o estabelecimento de medidas de prestação de serviços mais eficientes e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada a resultados. Sem dúvida, a adoção do teletrabalho requer da administração pública uma mudança de foco, de controle de presença e ponto, para o monitoramento de resultados e transparência. A Portaria 158/2020-ANVISA²⁴ ilustra a natureza de resultados positivos que podem ser aferidos com a adoção de regimes de trabalho mais flexíveis.

Sobre a natureza das atividades desempenhadas pelos servidores em teletrabalho, verificamos que não há um grupo único e exclusivo de atividades contempladas para o desempenho semipresencial ou em teletrabalho, sendo possível identificar desde atividades finalísticas do órgão, até atividades meramente administrativas.

Por sua vez, cabe ressaltar que o teletrabalho também foi abordado na última reforma trabalhista, proposta na Lei n. 13.467 de 2017²⁵, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Destaca-se que a regulamentação incide sobre os trabalhadores da iniciativa privada, mas pode orientar o desenvolvimento de uma regulamentação própria ao contexto da Câmara dos Deputados. Ressalta-se que há no art. 75-B uma definição de teletrabalho, que norteia a visão brasileira sobre o tema e todos os atos normativos decorrentes e, além disso, é compatível com a definição proposta

²³ LEI Nº 12.551, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm

²⁴ PORTARIA Nº 158, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Diario-Oficial/Diario-Oficial/AGENCIA-NACIONAL-DE-VIGILANCIA-SANITARIA-ANVISA-%E2%80%93-PORTARIA-DOU-DE-11-02-2020.html>

²⁵ LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm

pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). A lei exige que a prestação de serviços na modalidade de teletrabalho seja expressa no contrato de trabalho, que deverá especificar ainda as atividades que serão realizadas pelo trabalhador (art. 75-C). Exige pactuação sobre a responsabilidade em relação a equipamentos e meios necessários para a realização do trabalho em ambiente remoto (art. 75-D). Exige do empregador a orientação sobre doenças e acidentes de trabalho de forma a evitá-los (art. 75-E). Sobre os aspectos jurisprudenciais e controvérsias destacam-se: poder diretivo do empregador de retorno ao regime de trabalho presencial (TRT-2:1000100-07.2019.5.02.0384²⁶) e fixação de jornada de trabalho e horas-extras (TRT4: ROT 0000795-89.2013.5.04.0009²⁷, TRT-4: ROT 0001186-45.2012.5.04.0020²⁸).

Para maiores informações sobre os temas desenvolvidos nessa seção²⁹, consultar os Anexos I, II e III.

DIRETRIZES PARA PLANOS SETORIAIS DE TELETRABALHO

Não obstante a ausência de planos setoriais em grande parte das experiências nacionais de teletrabalho avaliadas, consideramos etapa relevante a adoção do regime de teletrabalho por meio de um planejamento em nível setorial. Busca-se, dessa forma, uma orientação mais precisa para os planos de trabalho individuais dos servidores lotados nas unidades. Essa prescrição sustenta-se na necessidade de um alinhamento único entre o planejamento do órgão e as atividades que serão desempenhadas pelos servidores, descritas no plano de trabalho individual.

²⁶ Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região TRT-2 : 1000100-07.2019.5.02.0384 SP. Disponível em: <https://trt-2.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/818381677/10001000720195020384-sp?ref=serp>

²⁷ Processo n. 0000795-89.2013.5.04.0009 do TRT-4. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/processos/72982356/processo-n-0000795-8920135040009-do-trt-4>

²⁸ Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região TRT-4 : ROT 0001186-45.2012.5.04.0020. Disponível em: <https://trt-4.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/773157740/rot-11864520125040020?ref=serp>

²⁹ GNPapo | Teletrabalho: indo além da tela. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GVRq5EandQg&feature=youtu.be>. Acesso em 1/4/2020.

INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE

Considerando a experiência de outros órgãos, destacamos que devem ser estabelecidos alguns requisitos básicos para a organização do teletrabalho nos planos setoriais, tais como: plano de atividades/plano de trabalho individual; indicadores para aferir produtividade; acesso remoto a sistemas e informações essenciais para o exercício das atividades do servidor; e acesso a canal de comunicação eletrônico.

Diversos órgãos públicos federais abordam esses pontos. A Portaria n. 2170 de 2016³⁰, da Anvisa (artigos 11 a 16), por exemplo, estabelecem: os ciclos de teletrabalho; a designação de pacotes de atividades aos trabalhadores; a forma de acesso remoto aos sistemas da Anvisa; os procedimentos relativos à segurança de informação e à salvaguarda de informações de natureza sigilosa; a comunicação do servidor com a chefia; a prestação de contas das atividades; e a formalização das entregas.

A Portaria do TCU 101/2019³¹ (artigos 8º, 13 e 14), por sua vez, fixa como requisitos para a realização do teletrabalho o estabelecimento de metas de desempenho para execução dos trabalhos, a partir de acordo prévio entre a chefia imediata e o servidor, que considerem os produtos esperados e os respectivos prazos de entrega.

Ressalta-se que há a necessidade de dar transparência às metas. Em especial, na experiência de outros órgãos foi possível observar a pactuação de metas de produtividade mais arrojadas para os servidores em teletrabalho e a publicização das metas pactuadas³². De forma geral, os órgãos estabelecem uma meta de produtividade 15-20% superior à dos servidores que realizam expediente na repartição pública. Não obstante, existe uma discussão em andamento sobre a razoabilidade de se estabelecer metas diferenciadas para servidores em trabalho presencial e em regimes de trabalho flexíveis.

³⁰ PORTARIA Nº 2.170, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2016. Disponível em: http://www.lex.com.br/legis_27229409_PORTARIA_N_2170_DE_25_DE_NOVEMBRO_D

³¹ PORTARIA-TCU Nº 101, DE 8 DE MARÇO DE 2019. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=61131310>

³² PORTARIA Nº 158, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020. Disponível em: <https://brasilsus.com.br/wp-content/uploads/2020/02/portaria158.pdf>

Especificamente em relação ao estabelecimento das metas em normativos federais, a Resolução n. 621³³, do STF (artigos 10 e 17), dispõe sobre o pedido de adesão ao teletrabalho, via formulário eletrônico assinado juntamente com o titular da unidade, contendo o plano de trabalho e as metas de desempenho. Sobre as metas de desempenho, a resolução estabelece os seguintes parâmetros na definição da carga de trabalho: número absoluto; número relativo; ponderação matemática; série histórica; ou outro método matemático. O normativo fixa ainda que as metas deverão ser, no mínimo, 15% superiores àquelas previstas para os servidores não participantes que executem as mesmas atividades. Por fim, dispõe que as metas poderão ser alteradas pela Administração, desde que analisadas previamente pelo Comitê Gestor.

A Portaria 2383/2017³⁴, da Receita Federal (artigo 2º), estabelece que as atividades de teletrabalho ficam restritas àquelas inerentes às competências da RFB cujas características permitam a mensuração objetiva do desempenho do servidor, bem como a fixação de metas ou de indicadores de produtividade periódicos. Dispõe também que as metas de desempenho dos servidores nas atividades serão, no mínimo, 15% (quinze por cento) superiores àquelas previstas para os servidores não participantes do teletrabalho que executem as mesmas atividades. Estabelece ainda que a adoção do teletrabalho ocorrerá nas atividades previamente autorizadas por ato específico do Subsecretário-Geral da Receita Federal do Brasil, devendo ser realizadas avaliações trimestrais de acompanhamento e avaliação das metas e dos resultados alcançados.

A Portaria do TCU 101/2019³⁵ (artigo 17), dispõe que no caso de descumprimento do prazo acordado para a entrega do trabalho, o servidor deverá prestar justificativas sobre os respectivos motivos que deram causa à situação. Estabelece também a situação de prorrogação de prazos e as sanções,

³³ RESOLUÇÃO N. 621 DE 29 DE OUTUBRO DE 2018. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ResolucaoTrabalhoRemoto_DJe.pdf

³⁴ PORTARIA RFB Nº 2383, DE 13 DE JULHO DE 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=a>

³⁵ PORTARIA-TCU Nº 101, DE 8 DE MARÇO DE 2019. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=61131310>

incidentes sobre o registro de frequência, em caso de descumprimento de prazos ou não comparecimento a reuniões ou, ainda, não atendimento a convocações.

No que tange aos resultados obtidos, observa-se na experiência de outros órgãos os benefícios em termos de celeridade no atendimento de demandas, além de outros relacionados ao ponto de vista humano e de gestão de pessoas, com implicações diretas na qualidade de vida dos servidores. O Relatório de Gestão da Anvisa 2017³⁶, por exemplo, atesta que “ao longo do ano de 2017, o Programa demonstrou um forte impacto positivo tanto do ponto de vista humano, em termos de motivação e qualidade de vida, quanto institucional, onde houve um notável ganho de produtividade nos processos de trabalho das áreas envolvidas”. O relatório apresenta, entre outros resultados: percentuais de redução de passivo de trabalho; aumento do número de petições analisadas por mês, diminuição de filas de processos de maior complexidade; aumento do fluxo de saída de processos; aumento de velocidade média de registros de medicamentos e de produtos biológicos.

Do ponto de vista humano, o relatório apresenta resultados analisados por psicólogos da Agência, assim como por meio de relatos dos próprios servidores e gestores das áreas participantes. Nesses casos, a motivação e qualidade de vida dos servidores da Agência têm sido fortemente ressaltadas de forma positiva. Outras variáveis avaliadas foram a diminuição de afastamentos por meio de atestados médicos, atingindo uma redução de 52% no total de afastamentos das áreas participantes do Programa de teletrabalho, assim como uma redução significativa na quantidade de servidores com interesse de sair da respectiva área, um problema crítico na Agência antes do início do Programa.

Ante os exemplos vistos de iniciativas de órgãos e instituições federais, os planos setoriais na Câmara dos Deputados poderão adotar os seguintes instrumentos de gestão e ferramentas de teletrabalho:

³⁶ RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2017. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/281258/0/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2017/112b4c90-9367-4e62-8016-dc54bfbbde32>

Instrumentos de gestão:

- Relação de atividades e entregas;
- Relação de indicadores de produtividade;
- Prestação de contas do servidor à chefia quanto às atividades realizadas;
- Dashboard Gerencial para acompanhamento de metas e indicadores de produtividade;
- Curso sobre gerenciamento do tempo;
- Sistemas para gerenciamento de trabalhos – Ex. SISCONLE, SISCONOF, SILEG.
- Ferramentas para videoconferência – Ex. Skype, Google Hangouts, Zoom;
- Ferramentas para produção colaborativa de textos – Ex. Google Drive;
- Ferramentas para gerenciamento de projetos e atividades em equipe – Ex. Trello, Slack.

RESPONSABILIDADES

Faz-se necessário estabelecer na implantação de um plano setorial de teletrabalho a definição clara das responsabilidades dos servidores envolvidos, tanto as do servidor em teletrabalho, quanto as que se referem à chefia imediata. No caso da chefia imediata, deve-se buscar um planejamento adequado das atividades a serem entregues, avaliar os resultados da produção do servidor e propor melhorias nos procedimentos de teletrabalho.

Nesse sentido, a Resolução n. 227/2016 do CNJ³⁷ (art. 8º) estabelece como atribuições da chefia imediata, em conjunto com os gestores das unidades, acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho,

³⁷ Resolução Nº 227 de 15/06/2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>

monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado.

A Portaria n. 2170, de 2016³⁸, da Anvisa (art. 27) dispõe que é de responsabilidade da chefia imediata: planejar, coordenar e controlar a implementação da experiência-piloto na sua respectiva unidade organizacional; analisar os resultados da experiência-piloto na sua respectiva unidade organizacional; propor medidas que visem à melhoria dos procedimentos adotados; consolidar e apresentar dados e informações que subsidiem a elaboração dos relatórios trimestrais de acompanhamento dos resultados.

No caso do servidor em teletrabalho, deve haver uma preocupação no seu preparo em relação ao sigilo e segurança da informação em suas atividades, além de dispor de canais de comunicação que propiciem o acompanhamento e contato pela administração pública. Há uma premissa de que a administração pública pode a qualquer tempo requisitar o comparecimento do servidor em teletrabalho, em caso de interesse ou necessidade.

Nesse cenário, a Resolução n. 227/2016 do CNJ³⁹ estabelece os deveres do servidor em teletrabalho: cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade; atender às convocações para comparecimento às dependências do órgão, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da Administração; manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis; consultar diariamente a sua caixa de correio eletrônico institucional; manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento; reunir-se periodicamente com a chefia imediata para apresentar resultados parciais e finais e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos; retirar processos e demais documentos das dependências do órgão, quando necessário, somente mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefia imediata ou gestor da

³⁸ PORTARIA Nº 2.170, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2016. Disponível em: http://www.lex.com.br/legis_27229409_PORTARIA_N_2170_DE_25_DE_NOVEMBRO_D

³⁹ Resolução Nº 227 de 15/06/2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>

unidade; preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho; realizar exame periódico anual, de acordo com as regras do órgão competente de saúde do tribunal.

Ante os exemplos vistos de iniciativas de órgãos e instituições federais, os planos setoriais na Câmara dos Deputados poderão adotar os seguintes instrumentos de gestão.

Instrumentos de gestão:

- Termo de compromisso do servidor em teletrabalho, garantindo o zelo com o sigilo de dados e informações de seus trabalhos;
- Curso de capacitação dos servidores em relação à proteção e sigilo de dados e informações;
- Curso sobre segurança do trabalho, adaptado ao ambiente doméstico;
- Curso para os gestores sobre gerenciamento de equipes remotas;
- Relatório dos gestores em relação ao desempenho dos servidores sob sua gestão.

CICLOS

Há uma premissa nos atos normativos que estabelecem o teletrabalho de que esporadicamente o servidor em teletrabalho deve prestar seus serviços presencialmente na repartição pública. No caso dos órgãos da Câmara dos Deputados, deve-se pensar em modelos diferentes que contemplem as especificidades da rotina dos órgãos da Casa.

Nesse cenário de ciclos de teletrabalho, a Portaria n. 2170 de 2016⁴⁰ (art. 8º) da Anvisa estabelece que cada ciclo de trabalho terá a seguinte composição e duração: 30 (trinta) dias de teletrabalho; e 1 (um) a 5 (cinco) dias

⁴⁰ PORTARIA Nº 2.170, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2016. Disponível em: http://www.lex.com.br/legis_27229409_PORTARIA_N_2170_DE_25_DE_NOVEMBRO_D

de trabalho nas dependências da Agência. Dispõe também que caberá à chefia imediata a definição do tempo em que o servidor trabalhará nas dependências da Anvisa, a fim de atender às demandas de reunião, participação em grupos de trabalho, interação com demais membros da equipe, entre outras atividades que exijam a presença do servidor.

Tomando a Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados (Conle) como exemplo, o regime de trabalho deveria incluir, entre outros aspectos: 1) o atendimento direto a deputados e órgãos legislativos na terça-feira, quarta-feira e quinta-feira; 2) o assessoramento direto e indireto a relatores; 3) a disponibilidade em proposições que demandem acompanhamento intensivo, como medidas provisórias e outras proposições em fase de votação em Plenário; 4) o atendimento a proposições de temas complexos e/ou com participação massiva dos deputados (ex. reforma previdenciária e tributária). Nesse sentido, faz-se necessário contemplar novos instrumentos de gestão. Uma sugestão seria definir, no caso da Conle, classes de escalas de disponibilidade presencial. Cada área pactuaria a presença de um número definido de servidores ou de equipes que atenderiam a demandas e necessidades presenciais da Câmara dos Deputados. No caso de assessoramento em que consultor específico deva ser designado, por qualquer motivo, deve-se prever a possibilidade de alternância entre os regimes remoto e presencial, a partir de decisão da chefia imediata. Além disso, as áreas contariam com uma ferramenta para agendamento de reuniões com os deputados e outros órgãos para atendimento presencial ou remoto.

Ante o exposto, os planos setoriais na Câmara dos Deputados poderão adotar os seguintes instrumentos de gestão.

Instrumentos de gestão:

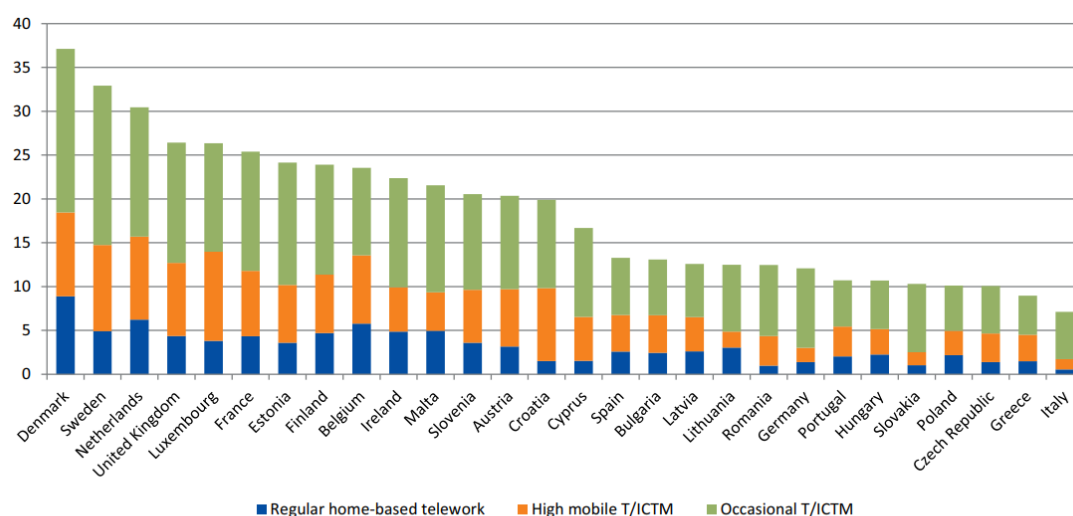
- Escalas de disponibilidade presencial;
- Termo de responsabilidade de comparecimento ao local físico de trabalho na Câmara dos Deputados, sempre que solicitado e nas reuniões previamente agendadas, inclusive para o acompanhamento continuado dos serviços;

- Curso de gerenciamento de reuniões;
- Cursos sobre ferramentas de videoconferência e reuniões virtuais;
- Sistema de gerenciamento de reuniões;
- Sistemas para gerenciamento de trabalhos – Ex. SISCONLE, SISCONOF, SILEG;
- Ferramentas para videoconferência – Ex. Skype, Google Hangouts, Zoom;
- Ferramentas para produção colaborativa de textos – Ex. Google Drive;
- Ferramentas para gerenciamento de projetos e atividades em equipe – Ex. Trello, Slack.

INCIDÊNCIAS DE TELETRABALHO NO PLANO INTERNACIONAL

A incidência de teletrabalho parece estar relacionada não somente com o nível de desenvolvimento tecnológico dos países, mas também com suas estruturas econômicas e culturas de trabalho. A figura a seguir, extraída do estudo *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work (2017)*⁴¹, mostra a incidência de teletrabalho nos 28 Estados-Membros da UE (UE28). Note-se a forte incidência do trabalho remoto nos países escandinavos nas 3 categorias, teletrabalho regular em casa (em azul), com alta mobilidade (dentro e fora de casa, em laranja) e ocasional (em verde). Observe-se também outros países da UE com uma parcela relativamente alta de teletrabalho, como Bélgica, França, Países Baixos e Reino Unido, enquanto quatro dos países incluídos no estudo estão abaixo da média da UE28: Alemanha, Hungria, Itália e Espanha.

⁴¹ Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf

Figura 1 - Percentual de teletrabalhadores na UE28 por categoria e país.

Source: EWCS 2015.

O estudo traz ainda dados em relação a quatro países fora da UE: Argentina, EUA, Índia e Japão. A tabela a seguir resume a porcentagem de grupos de trabalhadores envolvidos em alguma categoria de teletrabalho. Interessante ressaltar que o estudo não traz incidência de teletrabalho no Brasil, mas ressalta que “serviços de telemediação (telemediation services) mais que dobraram na década passada, alcançando 1% do emprego formal antes de parar em decorrência da recente crise econômica no país”.

Tabela 1 - Porcentagem de grupos envolvidos em teletrabalho em 4 países fora da UE

País	Grupo	%	Ano
Argentina	Trabalhadores em algum nível de teletrabalho	2	2011
EUA	Trabalhadores em teletrabalho pelo menos 1 vez por semana	19	2015
Índia	Trabalhadores em teletrabalho pelo menos 1 vez por semana (economia formal)	20	2012
Japão	Trabalhadores em teletrabalho pelo menos 8 horas semana	16	2014

EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS DE TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

TELETRABALHO NO ÂMBITO DO GOVERNO FEDERAL DOS EUA

O relatório anual de 2020 da OPM (Office of Personnel Management), *Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Year 2018*⁴², retrata a situação do teletrabalho nos órgãos da administração federal dos EUA (federal agencies, aqui chamadas de agências federais ou, simplesmente, agências), no ano de 2018, conforme os pontos descritos a seguir:

- Elegibilidade do teletrabalho: cerca de 42% dos funcionários federais eram elegíveis para o teletrabalho, ou 905,9 mil teletrabalhadores entre 2,15 milhões de servidores.
- Participação no teletrabalho: a participação dos servidores no teletrabalho (468,5 mil servidores fizeram teletrabalho) alcançou 22% de todos os servidores e 51% dos servidores elegíveis. O teletrabalho situacional (episódico ou ad-hoc) permanece como a forma mais comum de participação no teletrabalho, com quase metade (45%) dos teletrabalhadores envolvidos em algum grau de teletrabalho ao longo do ano.
- Metas de teletrabalho: 76% das agências federais atingiram pelo menos uma de suas metas de participação em teletrabalho previamente definidas para 2018. O tipo mais comum de meta atingida com êxito pelas agências foi a participação em rotinas pouco frequentes de teletrabalho (63% das agências). Para as metas de resultados no teletrabalho, as agências evoluem com mais frequência em metas focadas na preparação para emergências (64% das agências).
- Capacidade de avaliação de economia de custos: 36% das agências federais conseguiram rastrear alguma forma de economia

⁴² *Status of Telework in the Federal Government – Report to Congress*. Disponível em: <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2019-report-to-congress.pdf>

de custos decorrente do teletrabalho. As agências relataram com mais frequência a economia de custos alcançada por meio de teletrabalho nas áreas de trânsito e transporte (18%), aluguel de escritórios (13%) e redução de faltas de funcionários (10%). No entanto, 46% das agências continuam tendo dificuldades em rastrear economias de custos. As barreiras mais citadas para a avaliação de economia de custos incluem indisponibilidade de sistemas de rastreamento, dificuldade em isolar os custos associados especificamente ao teletrabalho e falta de acesso aos dados.

- Teletrabalho como suporte aos objetivos estratégicos: as agências trabalham no nível de liderança para promover o teletrabalho como ferramenta de gerenciamento estratégico. Os líderes das agências promovem o teletrabalho por meio de: eventos; planejamento de continuidade de operações (COOP) (77% das agências); promoção do teletrabalho em reuniões gerais (57%); alinhamento do teletrabalho com os objetivos estratégicos e a missão das agências (43%); e envio de e-mails gerais de suporte ao teletrabalho (36%).
- Boas práticas nos programas de teletrabalho: 31 agências compartilharam boas práticas de teletrabalho. Os temas mais comuns incluíram: teletrabalho como suporte na continuidade das atividades durante emergências; teletrabalho como suporte à liderança; implementação de programas-piloto de teletrabalho; teletrabalho como estratégia de retenção de servidores; aprimoramento de métodos de coleta de dados e rastreamento do teletrabalho; melhorias de tecnologia e suporte para os teletrabalhadores; teletrabalho como suporte à redução de custos (por exemplo, redução de imóveis alugados); treinamentos de teletrabalho; melhoria das estratégias de comunicação (por exemplo, plano estratégico de comunicação, calls frequentes com os coordenadores de teletrabalho, conteúdo atualizado da intranet); e teletrabalho como apoio às necessidades médicas e familiares dos servidores.

- Nos EUA, segundo o State of Remote Work 2019, Owl Labs⁴³, 80% dos servidores gostariam de trabalhar em casa pelo menos uma parte do tempo. Conforme o Federal Employee Viewpoint Survey 2018, somente 12% dos servidores federais dizem que não gostariam de trabalhar em casa pelo menos em tempo parcial. De acordo com o State of the American Workforce, Gallup, 2016, 35% dos empregados mudariam de emprego por oportunidade de trabalhar remotamente em período integral; 37% o fariam para trabalhar remotamente em parte do tempo. Segundo Global Workplace Analytics⁴⁴, 56% dos empregados (75 milhões) consideram que pelo menos parte das próprias atividades poderia ser feita remotamente.
- Ainda nos EUA, estima-se que um empregador típico possa economizar uma média de US\$ 11.000 por teletrabalhador de meio período por ano. Os empregados, por sua vez, podem economizar entre US\$ 2.500 e US\$ 4.000 por ano trabalhando em casa em meio-período. Em termos de tempo, os empregados podem economizar o equivalente a 11 dias úteis por ano.⁴⁵

TELETRABALHO NO GOVERNO FEDERAL DOS EUA NO CENÁRIO DA COVID-19

O CRS (Congress Research Service) emitiu em março/2020 o comunicado INFOCUS⁴⁶, em que aborda a situação do teletrabalho nas agências federais antes e depois do aparecimento da Covid-19. O relatório informa sobre as alterações em curso na legislação do teletrabalho nos EUA. Ressalte-se ainda o relatório também emitido pelo CRS, com foco na cibersegurança do teletrabalho durante a pandemia do Covid 19⁴⁷.

⁴³ *Telecommuting Statistics*. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

⁴⁴ *How Many People Could Work-From-Home*. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/how-many-people-could-work-from-home>

⁴⁵ *Telecommuting Statistics*. Disponível em: <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

⁴⁶ *Telework in Executive Agencies*. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/misc/IF11454.pdf>

⁴⁷ *Federal Telework During the COVID-19 Pandemic*. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R46310.pdf>

TELETRABALHO NO ÂMBITO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS (HOUSE OF REPRESENTATIVES) DOS EUA

A Câmara dos Deputados dos EUA possui uma Política de Teletrabalho⁴⁸ (Telecommuting Policy), criada com o objetivo de estabelecer um programa de teletrabalho para a Casa e fixar as diretrizes e regras para a contratação pelos diversos “escritórios empregadores” (employing offices) que optem pelo seu próprio programa de teletrabalho. Seguem os requisitos indicados no documento:

- Propósito: um escritório empregador não tem obrigação de oferecer uma opção de teletrabalho aos servidores. Assim, o teletrabalho não é um direito ou benefício.
- Término ou suspensão do teletrabalho: O escritório empregador pode encerrar o programa de teletrabalho ou cancelar/suspender o contrato individual de teletrabalho por qualquer motivo, a qualquer momento.
- Participação e pré-condições: O escritório empregador estabelecerá critérios de seleção de servidores e selecionará servidores elegíveis. Somente servidores podem participar de um programa de teletrabalho. Os servidores de teletrabalho são obrigados a assinar um contrato de teletrabalho (ver modelo⁴⁹) antes da participação no programa de teletrabalho do escritório empregador.
- Seleção: Os requisitos para seleção podem incluir: a) hábitos de trabalho - o funcionário deve ter capacidade demonstrada para trabalhar sem supervisão direta, deve ser organizado, disciplinado, capaz de trabalhar de forma independente, cumprir prazos e gerenciar distrações; b) o trabalho deve requerer níveis mínimos de supervisão; c) a necessidade de materiais ou equipamentos especializados para o servidor não deve gerar ônus para o escritório empregador; d) as

⁴⁸ *Telecommuting Policy*. Disponível em: <https://cha.house.gov/member-services/handbooks/telecommuting-resources/telecommuting-policy>

⁴⁹ *Sample Telecommuting Agreement*. Disponível em: <https://cha.house.gov/member-services/handbooks/telecommuting-resources/sample-telecommuting-agreement>

atribuições estabelecidas no acordo de teletrabalho não deverão gerar diferenças no nível de serviço oferecido ao ou pelo escritório empregador; e) o teletrabalho não pode afetar negativamente o desempenho do trabalho do servidor ou os deveres e responsabilidades dos colegas de trabalho; f) de forma geral, o teletrabalho não é adequado para novos servidores, ou servidores que exigem supervisão rigorosa, ou funcionários que exigem interação com colegas de trabalho.

- Saúde e segurança: o local de trabalho alternativo deve ser avaliado pelo escritório empregador como seguro e adequado para fins de teletrabalho; o servidor deve preencher um questionário com orientação sobre questões relevantes de saúde e segurança; o servidor pode ser obrigado a permitir que o Diretor Jurídico do Escritório de Conformidade inspecione o local de trabalho; a principal responsabilidade pela segurança pessoal do servidor, independentemente do local de trabalho, permanece com cada servidor.
- Reuniões: a) o servidor não pode se reunir - sem permissão do escritório empregador - com clientes, público ou profissionais em seu local de trabalho alternativo; b) as reuniões oficiais, sempre que possível, devem ser agendadas em local público.
- Custos: a) somente despesas de teletrabalho especificamente autorizadas são reembolsáveis; b) se a autoridade empregadora tiver autorizado o teletrabalhador a trabalhar em locais pagos, os encargos relacionados ao uso dos locais serão reembolsáveis; c) as ligações telefônicas e as tarifas de telecomunicações, assim como os materiais de escritório comuns e necessários, são reembolsáveis.
- O documento ainda detalha os requisitos referentes: ao uso de correio; equipamentos e suprimentos; manutenção, reparo e substituição de equipamentos; normas aplicáveis; confidencialidade e segurança; responsabilidades por danos no local do teletrabalho.

TELETRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS DOS EUA NO CENÁRIO DA COVID-19

Além dos documentos de apoio oferecido para o estabelecimento de um programa de teletrabalho, que inclui também o teletrabalho em situações de emergência, a Câmara dos Deputados dos EUA gerou uma orientação em decorrência da Covid-19, acrescentando modelos de documentos referentes à política e a contratos de teletrabalho temporário⁵⁰.

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA UNIÃO EUROPEIA

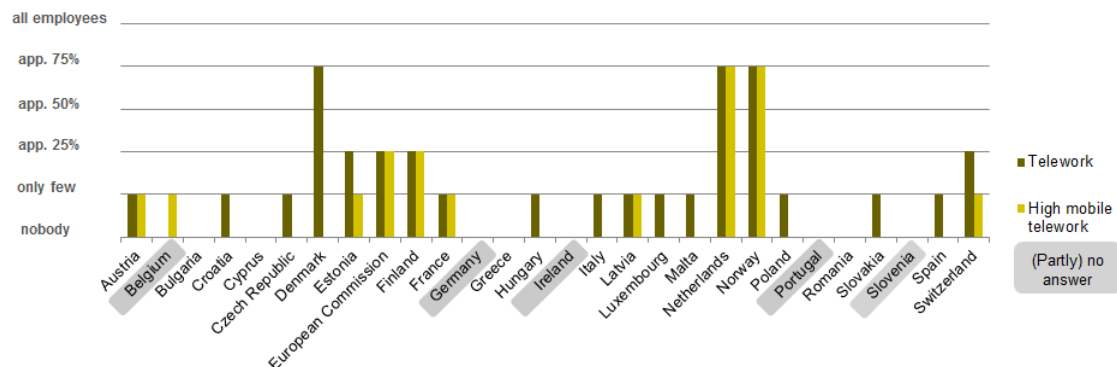
Estudo do governo austríaco realizado no âmbito do Conselho da União Europeia⁵¹ - em parceria com uma rede de diretores-gerais responsáveis pela administração pública nos estados membros da União Europeia, Comissão Europeia (CE) e países observadores - analisou fatores favoráveis e contrários acerca da “nova forma de trabalhar na Administração Pública”, sobretudo em decorrência do desenvolvimento das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

O estudo trouxe um levantamento do teletrabalho em diversos países da Europa, como mostra a Figura 2. Note-se que na maioria dos países, apenas alguns servidores praticam o teletrabalho. No entanto, na Dinamarca, Holanda e Noruega, aproximadamente 75% dos servidores da administração pública usam opções de trabalho remoto. O teletrabalho móvel é ainda menos comum na Europa. Embora a Itália não tenha fornecido uma porcentagem de servidores em alto teletrabalho móvel, existe o chamado trabalho inteligente (trabalho ágil), introduzido em 2017, que permite aos servidores a gerência autônoma do local e do horário de trabalho.

⁵⁰ Telecommuting Resources. Disponível em: <https://cha.house.gov/member-services/handbooks/telecommuting-resources>

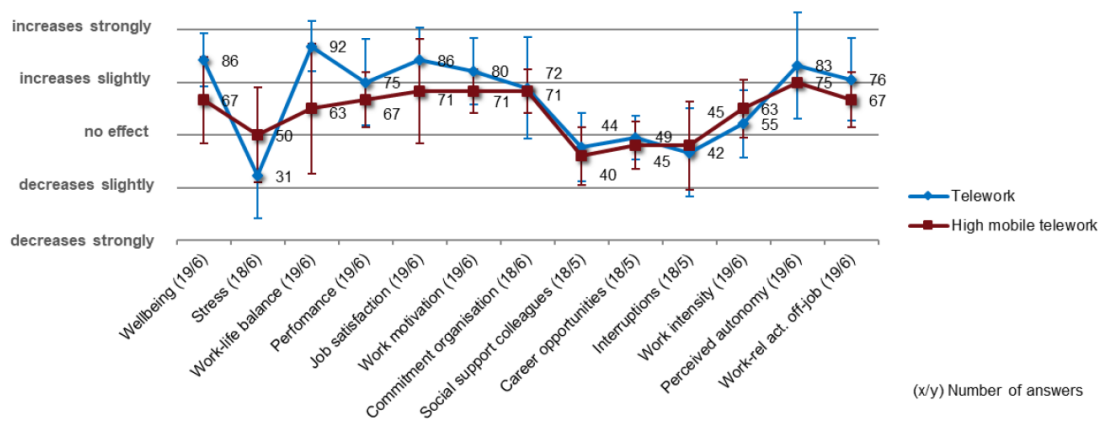
⁵¹ New Way of Working in Public Administration. Disponível em: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf

Figura 2 - Teletrabalho e teletrabalho móvel em administrações públicas na Europa



Ao analisar os efeitos do teletrabalho e do teletrabalho móvel nos servidores (Figura 3), os especialistas concluíram que o teletrabalho tenha efeitos predominantemente positivos, como o aumento do bem-estar, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, satisfação no trabalho, motivação para o trabalho, autonomia percebida e diminuição do estresse. Ademais, os especialistas assumem que o alto teletrabalho móvel não afeta o estresse e possui um pequeno efeito positivo no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Efeitos negativos do teletrabalho (e em menor grau, no teletrabalho móvel) são esperados em relação à realização de atividades relacionadas ao trabalho durante o período fora do horário de trabalho. Nesse sentido, os especialistas assumem que os funcionários em teletrabalho têm maior probabilidade de realizar atividades relacionadas ao trabalho durante o período fora do horário de trabalho. Assim como a flexibilidade temporal, o direito de desconectar é mencionado como um meio importante para neutralizar os efeitos potencialmente negativos do teletrabalho nas “fronteiras borradas” (blurred boundaries) entre trabalho e vida privada.

Figura 3 - Avaliação dos especialistas: Efeitos do teletrabalho e teletrabalho móvel nos servidores (médias e desvios padrões calculados sobre todos os países participantes, faixa: 1-100).

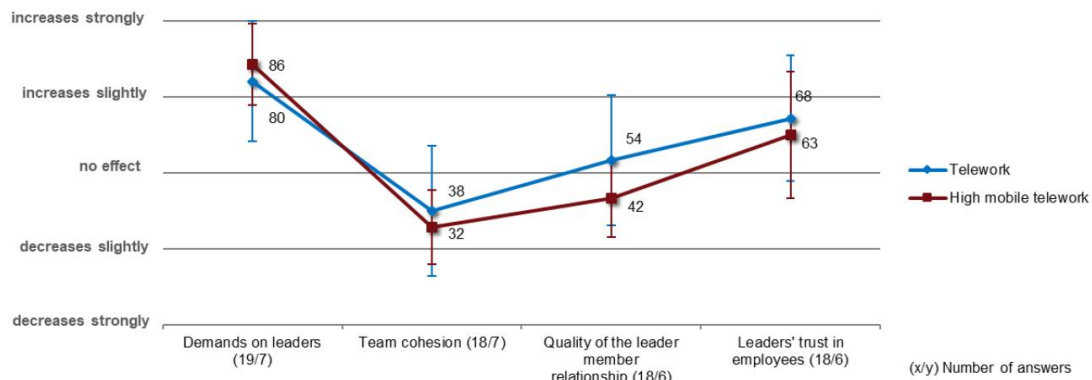


Da perspectiva da liderança, presume-se que o teletrabalho aumente as demandas dos líderes (Figura 4). Quando uma nova maneira de trabalhar é implantada, os líderes podem ter a sensação de perder o controle sobre os servidores (Savolainen, 2014⁵²) e, por isso, os líderes devem mudar sua maneira de liderar a equipe. Na liderança à distância, o gerenciamento por resultados torna-se mais importante, assim como a comunicação frequente com funcionários, para garantir que todos tenham uma visão e direção em comum (Kelley & Kelloway, 2012⁵³). Nesse cenário, percebe-se na figura a redução na coesão da equipe. Conforme sugerido pelos “grandes bigodes” verticais na figura (indicadores de desvio padrão), a avaliação desse efeito é bastante heterogênea entre os países. Enquanto alguns especialistas esperam um efeito positivo na coesão da equipe, outros temem que a coesão da equipe possa diminuir. A figura mostra também ausência de efeito em relação à qualidade do relacionamento líder-membro. Presume-se, ainda, que o teletrabalho esteja relacionado positivamente à confiança dos líderes. Outras experiências internacionais sobre teletrabalho podem ser consultadas no Anexo IV e Anexo V.

⁵² Savolainen, T., 2014: Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.

⁵³ Kelley, E. & Kelloway, E. K., 2012: Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 19(4), 437-449.

Figura 4: Avaliação dos especialistas: efeitos do teletrabalho e teletrabalho móvel sobre os líderes e gerentes (médias e desvios padrões calculados sobre todos os países participantes, faixa: 1-100).



LEGISLAÇÕES INTERNACIONAIS SOBRE TELETRABALHO

CONSIDERAÇÕES GERAIS⁵⁴

- O teletrabalho (trabalho remoto ou trabalho flexível) encontra-se regulamentado em grande parte dos países ocidentais, inclusive no Brasil.
- Observa-se diferentes nuances em relação ao modo como os países regulamentaram a questão. De forma geral, os países modificaram a legislação trabalhista ordinária. Em alguns casos se fez uma distinção entre trabalhadores da iniciativa privada e servidores públicos (Itália). Por fim, ressalta-se que em outros países houve uma combinação entre legislação ordinária laboral e acordos coletivos (Alemanha, França, Portugal, Canadá).
- De modo geral, a legislação exige a anuência do trabalhador para modificar o modo como presta o serviço, em outras palavras, deve-se acordar as modificações nos contratos de trabalho estabelecidos. Exceções a essa regra podem ser vistas no caso francês, que impõe o teletrabalho em casos de força maior, e no caso de servidores públicos na Itália, dado que não possui um caráter voluntário.

⁵⁴ *Teleworking and Labor Conditions*. Disponível em: <https://www.raco.cat/index.php/IUSLabor/article/viewFile/333000/423832>.

- Em alguns casos, o teletrabalho é considerado um direito do trabalhador, como no Reino Unido. Além disso, várias menções são feitas aos casos de trabalhadores que se encontram com crianças, grávidas, tratando de parentes próximos, entre outras situações que sugerem uma maior permanência no ambiente doméstico.
- Entre os temas que são normalmente regulamentados conta-se: (i) o fornecimento de meios e instrumentos para a realização do teletrabalho, (ii) carga e tempo de trabalho (dias de descanso, horas extras, trabalho noturno), (iii) igualdade de tratamento em relação aos trabalhadores que exercem o ofício presencialmente, (iv) supervisão e gerenciamento, (v) o direito à privacidade do trabalho e à segurança dos dados e informações corporativos.
- Em muitos países há a previsão de um conselho de gerenciamento do teletrabalho na instituição, que contaria com representantes dos trabalhadores para manter isonomia no estabelecimento de diretrizes.
- Para maiores informações sobre esse tema, consultar Anexos IV e V.

ANEXOS

ANEXO I - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS DE TELETRABALHO NO BRASIL

Caso	Nível	Documento	Fonte
ANVISA	Federal	Portaria nº 1.665/ANVISA, de 02 de outubro de 2017 - regime de teletrabalho Portaria nº 454/ANVISA, de 20 de março de 2017 - regime de dispensa de controle de assiduidade Portaria 158/2020, que divulga os resultados trimestrais alcançados pelo Programa de Gestão Orientada à Resultados.	https://brasilsus.com.br/wp-content/uploads/2020/02/portaria158.pdf
INSS	Federal	IN 98/2018 - Dispõe sobre as regras para implantação do programa de gestão, no regime de teletrabalho, a título de experiência-piloto	http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56126291/do1-2018-12-20-instrucao-normativa-n-98-de-19-de-dezembro-de-2018-56125999
Receita Federal	Federal	Portaria 2383/2017	http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=a
TCU	Federal	Portaria do TCU 139/2009 (revogada) Portaria do TCU 99/2010 (revogada) Portaria do TCU 101/2019	https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=59054836 https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=59055077 https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=61131310
CNJ	Federal	Resolução n. 227/2016 Resolução n. 298/2019	https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295 https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109
STF	Federal	Resolução n. 621 de 29 de outubro de 2018 - Regulamenta o trabalho remoto no Supremo Tribunal Federal.	http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/ResolucaoTrabalhoRemoto_DJe.pdf

ANEXO II - QUADRO COMPARATIVO COM AS INICIATIVAS DE PROJETO-PILOTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL 55

	PERCENTUAL DE PRODUTIVIDADE A MAIS ESTABELECIDO	DEFINIÇÃO DA LOCALIDADE EM QUE O TRABALHO REMOTO DEVERÁ SER DESENVOLVIDO	PERCENTUAL DE SERVIDORES EM TELETRABALHO POR UNIDADE	ADOÇÃO DE PROJETO-PILOTO	DURAÇÃO DO PROJETO-PILOTO	TELETRABALHO ADOTADO APÓS PROJETO-PILOTO	EXISTÊNCIA DE COMITÊ GESTOR
TST	A partir de 15%	DF	30%, ATÉ 50% DO SETOR	SIM	12 meses	SIM	SIM
TCU	Até 30%	NÃO ESTABELECIDO	30%	SIM	12 meses	SIM	SIM (COMISSÃO DE COORDENAÇÃO GERAL)
CNJ	Deixou a cargo dos órgãos do Poder Judiciário	NÃO ESTABELECIDO	30%, ATÉ 50% DO SETOR	SIM	12 meses	SIM	SIM
STF	A partir de 15%	DF	30%	SIM	12 meses	Projeto-Piloto em curso	SIM
RECEITA FEDERAL	A partir de 15%	Não estabelecido	30%	SIM	18 meses	SIM	SIM
TJDFT	A partir de 15%	DF	30 A 50%	SIM	12 meses	Projeto-Piloto em curso	SIM
STJ	30%	DF	40%	SIM	30 dias	Projeto-Piloto em curso	NÃO ESPECIFICADO
PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA	Até 20%	No município onde está estabelecida a sede de seu trabalho	50%	SIM	15 meses	Projeto-Piloto em curso	SIM (COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO)
AGU	10%	Não (TERRITÓRIO NACIONAL)	30%	SIM	6 MESES	SIM	GERENCIAMENTO CENTRAL (Deinf-CGU)

⁵⁵ Teletrabalho na Câmara dos Deputados - Projeto-piloto na Consultoria Legislativa - Projeto de Intervenção - 2017 <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/37759>

ANEXO III - LEI N. 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017

Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

CAPÍTULO II-A

DO TELETRABALHO

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

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

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

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

Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.

Art. 134.

§ 1º Desde que haja concordância do empregado, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior

a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a cinco dias corridos, cada um.

§ 2º (Revogado).

§ 3º É vedado o início das férias no período de dois dias que antecede feriado ou dia de repouso semanal remunerado. (NR)

**ANEXO IV - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS LEGISLATIVAS DE
TELETRABALHO EM OUTROS PAÍSES.**

País	Documento	Fonte
Canadá	Telework Policy	https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12559
	Coronavirus disease (COVID-19): Working remotely	https://www.canada.ca/en/government/publicservice/covid-19/working-remotely.html
	Telework/Telecommuting	https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprogram/telework.html
	British Columbia - Flexible Workplaces	https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/all-employees/work-arrangements/flexible-workplaces
Estados Unidos	Telework Enhancement Act of 2010	https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ292/html/PLAW-111publ292.htm
	Telework Employee FAQ	https://www.telework.gov/federal-community/telework-employees/telework-employee-faqs/
Chile	L n. 21.220 - Modifica el código del trabajo en materia de trabajo a distancia	http://colegioabogados.cl/ley-n-21-220-diario-oficial-electronicojueves-26-de-marzo-de-2020/
	Chile Telework Law (artigo)	https://www.dentons.com/en/insights/alerts/2020/april/2/chile-telework-law
Colômbia	Marco jurídico	https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html
	Teletrabajo en Colombia	https://teletrabajo.gov.co/622/w3-propertyvalue-7939.html
União Europeia	Framework Agreement on Telework	http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/LexUriServ.do_.pdf
	Voluntary agreement in telework - ETUC interpretation guide	http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Telework%20-%20ETUC%20interpretation%20guide%20EN.pdf
	Working anytime, anywhere: The effects on the world of work (relatório - UE)	https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work
	Telework in Netherlands (relatório - Holanda)	https://www.esf-agentschap.be/sites/default/files/attachments/articles/telework_nederlanddef.pdf

	Better Job Satisfaction Through Quality of Work Life – How Can Telework Help? (relatório - Finlândia)	https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf.pdf
Reino Unido	The Flexible Working Regulations 2014 Flexible Working	http://www.legislation.gov.uk/ukxi/2014/1398/pdfs/ukxi_20141398_en.pdf https://www.gov.uk/flexible-working
França	Ordonnance n. 2017-1387 - Favoriser le recours au télétravail The new legislation on teleworking (artigo)	https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00035607388&categorieLien=id https://www.soulier-avocats.com/en/the-new-legislation-on-telework-introduced-by-the-reform-of-french-labor-law-is-not-necessarily-a-step-towards-simplification/
Itália	Act. 191/1998 - Disciplina per L'Attuazione del Telelavoro nelle pubbliche amministrazioni Decreto del Presidente della Repubblica - Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni Telework in Italy	https://www.mise.gov.it/images/stories/trasparenza/disciplina_Telelavoro.pdf https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/25/099G0121/sq https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/article/2008/telework-in-italy
Portugal	Lei n.7/2009 - Teletrabalho	https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707240900/73439934/diploma/indice

ANEXO V - DOCUMENTOS SOBRE EXPERIÊNCIAS DE TELETRABALHO EM OUTROS PAÍSES.

Caso	Nível	Documento	Fonte
Relatório do impacto do teletrabalho no mundo do trabalho	Governo iniciativa privada	<i>Working anytime, anywhere: The effects on the world of work</i>	https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
Teletrabalho no âmbito do governo federal dos EUA	Governo	<i>Status of Telework in the Federal Government Report to Congress Fiscal Year 2018</i>	https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2019-report-to-congress.pdf
Teletrabalho no governo federal dos EUA no cenário da Covid-19	Governo	<i>Telework in Executive Agencies: Background, OPM Guidance, and 116th Congress Legislation Following Coronavirus</i>	https://fas.org/sgp/crs/misc/F11454.pdf
Teletrabalho no governo federal dos EUA no cenário da Covid-19	Governo	<i>Federal Telework During the COVID-19 Pandemic: Cybersecurity Issues in Brief</i>	https://fas.org/sgp/crs/misc/R46310.pdf
Teletrabalho no âmbito da Câmara dos Deputados (<i>House of Representatives</i>) dos EUA	Governo	<i>Telecommuting Policy</i>	https://cha.house.gov/member-services/handbooks/telecommuting-resources/telecommuting-policy
Teletrabalho na Câmara dos Deputados dos EUA no cenário da Covid-19	Governo	<i>Telecommuting Resources</i>	https://cha.house.gov/member-services/handbooks/telecommuting-resources
Estudo sobre a “nova forma de trabalhar na Administração Pública” europeia	Governo	<i>New Way of Working in Public Administration</i>	https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf