

temas de economia aplicada



A Regulamentação do Regime de Trabalho Híbrido: Lei ou Negociação?

HÉLIO ZYLBERSTAJN (*)

1 Introdução

A primeira consequência trabalhista relevante da pandemia foi a abrupta segmentação entre os trabalhadores presenciais e os virtuais. Trabalhadores cujas ocupações podem ser exercidas de forma remota migraram rapidamente do regime de trabalho presencial para o virtual. Os que exercem ocupações presenciais permaneceram nos seus locais de trabalho e passaram a formar o contingente de “trabalhadores heróis”, ou trabalhadores essenciais, pois se arriscaram diariamente a adquirir a doença nos seus ambientes de trabalho ou nos deslocamentos para o trabalho e para casa. Suas atividades continuaram as mesmas, mas acompanhadas de um grande componente

de risco sanitário. Todos devemos o reconhecimento e a homenagem aos presenciais, que garantiram a continuidade da atividade econômica, mesmo nos piores momentos da pandemia.

Os trabalhadores a distância, por sua vez, vivenciaram a situação inteiramente nova de operar sob o regime de trabalho remoto (também designado por teletrabalho ou trabalho a distância ou ainda *home office*). Tiveram que aprender rapidamente a administrar e dividir seu tempo e sua atenção num ambiente em que as relações familiares e de trabalho competem por se manifestarem simultaneamente e no mesmo local. Com o teletrabalho, empresas e trabalhadores se viram diante de novos desafios.

Por exemplo: como manter a produtividade do trabalho? O trabalho remoto a aumenta ou a diminui? Como controlar a jornada de trabalho? Relacionado com esta última, o teletrabalho aumenta a duração da jornada? Se sim, as empresas retribuem com pagamento de horas extras e adicionais? Ou, ao contrário, o novo regime suaviza a jornada de trabalho? E mais: como o teletrabalho afeta a privacidade do trabalhador? Como são administrados os novos riscos à saúde decorrentes do trabalho digitalizado? E quem deve pagar os gastos decorrentes do trabalho a distância (eletricidade, conexão com a internet, manutenção do equipamento etc.)?

A nova situação tem sido objeto de muitos estudos, que procuram

respostas para estas e para outras questões. A seguir, apresenta-se uma amostra pequena da literatura que já se produziu sobre o tema, aqui concentrada no tema da produtividade no teletrabalho. Sabe-se, por exemplo, que o teletrabalho reduziu ou até mesmo eliminou o tempo gasto com o transporte do/para o local de trabalho e o tempo ganho parece ser usado para reuniões virtuais (os tão conhecidos “calls”), que substituem o contato presencial direto e frequente da época anterior à pandemia (TEODOROVICZ *et al.*, 2022).

Pesquisadores investigam também a relevante questão da escolha das empresas entre autonomia *versus* controle sobre o trabalho, com vistas a manter ou aumentar a produtividade do trabalho. Há evidências indicando que a autonomia aumenta a produtividade do teletrabalho e o desempenho da empresa, desde que combinada com um domicílio familiar amigável ao trabalho e metas de produção realistas. Nessas condições, os trabalhadores podem até mesmo alterar suas preferências no pacote de remuneração, optando por mais benefícios a aumentos salariais, combinação que diminui o custo do trabalho para a empresa e aumenta a satisfação do empregado (BECKMANN, 2016). Mas a questão da produtividade no teletrabalho não está pacificada, pois há evidências em sentido contrário, indicando que a produtividade do teletrabalho aumentou ao longo da pandemia

(provavelmente devido à evolução em alguma curva de aprendizado), mas que, mesmo assim, é menor do que antes da pandemia (MORIKAWA, 2022).

Para as empresas, o teletrabalho reduziu muitos custos, especialmente os relacionados à infraestrutura. Ao mesmo tempo, criou o desafio aqui documentado, de manter o nível de produtividade anterior à pandemia. Por outro lado, muitos trabalhadores aprenderam a gostar da experiência de trabalhar em casa e de ter mais autonomia. Com a redução da letalidade e do contágio da covid-19, as empresas iniciaram o movimento de volta ao regime presencial e descobriram que muitos empregados não ficaram satisfeitos com o retorno. A insatisfação tem sido revelada em matérias jornalísticas recentes e também tem sido documentada em pesquisas sistemáticas.

O aparente desencontro de interesses parece estar induzindo uma solução intermediária e consensual, que contempla todas as preferências e que, por essa razão, pode ter resultados muito positivos para os dois lados: é o regime de trabalho híbrido. Já se dispõe inclusive de evidências empíricas sobre as qualidades e as maneiras de utilizar este regime (FOWELL, 2022). No Brasil, sabe-se que o regime de trabalho híbrido é largamente utilizado nos setores administrativos e nas ocupações típicas de TI.

Os próximos parágrafos discutem o teletrabalho no Brasil, apresentando, primeiro, as bases legais que o regulamentam, inclusive a recente Medida Provisória 1.108, que deu segurança jurídica exatamente ao regime híbrido. Em seguida, apresenta-se um conjunto de evidências sobre a inclusão do regime híbrido nas negociações coletivas, documentadas por informações extraídas do Salariômetro da Fipe.

2 Legislação Aplicável ao Teletrabalho

Em 2017, a Lei 13.467 implantou a ampla Reforma Trabalhista que, entre outras inovações relevantes, estabeleceu a dispensa de controle de jornada para o teletrabalho. O uso do *home office* estava então se tornando frequente, a ponto de atrair a atenção do legislador para a dificuldade de controle sobre o trabalho a distância. A Lei 13.467 não se preocupou com outros aspectos do teletrabalho, pois seu objetivo maior era induzir a ampliação do escopo da negociação coletiva, considerado pelo legislador como o mecanismo mais apropriado para regular as relações de trabalho. Com esta abordagem, limitou-se a garantir a autonomia na distribuição do tempo de trabalho. Quando a pandemia atingiu o Brasil, as empresas se sentiram suficientemente seguras para adotar de forma generalizada o *home office*, decisão que reduziu os im-

pactos negativos sobre a atividade econômica.

Dois anos de uso do teletrabalho trouxeram ao debate a necessidade de rever a dispensa generalizada do controle de jornada. Os sindicatos argumentam que, com a liberalização do controle, as empresas estariam submetendo os empregados a jornadas extensas, maiores que as 8 horas previstas na Constituição, e/ou a um ritmo de trabalho excessivamente intenso. O teletrabalho, argumentam ainda os sindicatos, pode produzir doenças ocupacionais de natureza física ou mental, que prejudicam a saúde dos seus representados. Como a Lei 13.467 não dispõe sobre estes aspectos, o vazio regulatório gerou situações de insatisfação no trabalho, induziu reclamações na Justiça do Trabalho e trouxe insegurança jurídica às empresas. Além disso, a volta ao regime presencial tem também criado insatisfações que levam as empresas a adotar o regime de trabalho híbrido, situação não prevista na Lei 13.467, e que também tem potencial para produzir litigiosidade e mais insegurança jurídica.

Para corrigir estas situações e algumas outras, o governo editou a Medida Provisória 1.108, em 25/03/2022, uma tentativa de aperfeiçoamento da regulamentação da matéria. Algumas das mudanças introduzidas são listadas a seguir:

- *A dispensa de controle de jornada agora se aplica apenas aos casos de remuneração por produção. Neste caso, o trabalhador tem liberdade para adotar horário flexível e até mesmo descontínuo de trabalho.*

A MP foi coerente ao manter a isenção de controle de jornada no caso de remuneração por produção. A própria regra de remuneração funciona como um “dosador” do esforço do empregado. No entanto, permanece a questão da possibilidade de estabelecimento de metas muito exigentes, que podem induzir sobrecarga de trabalho.

- *Quando a remuneração é fixa, é preciso controlar a jornada e a empresa escolhe o instrumento de controle, podendo ser inclusive o telefone celular.*

Aqui a MP acerta duplamente. Primeiro, estabelece o controle de jornada quando a remuneração é fixa; segundo deixa à empresa a escolha do instrumento de controle. Nas gestões petistas, o governo tinha obrigado o uso do REP (Registro Eletrônico de Ponto), de modelo único e ultrapassado já na época da sua implantação. Pelo menos no teletrabalho, as empresas e os trabalhadores podem agora usar instrumentos mais modernos e eficientes, de livre escolha.

- *A base territorial para os trabalhadores remotos é a da empresa que os contrata.*

A MP adota aqui um enfoque contemporâneo. Para não deixar dúvida sobre a entidade sindical que representa o trabalhador, o critério é a localização da empresa. É fácil perceber a importância da adoção deste critério, tendo em vista a proliferação do trabalho a distância. Eliminou-se a possibilidade de a empresa ter que lidar com inúmeros sindicatos, localizados em municípios onde os teletrabalhadores residam.

- *Estagiários e aprendizes podem exercer suas atividades no regime de teletrabalho.*

Esta autorização estava realmente faltando. Dará segurança às empresas e ampliará as oportunidades de trabalho para trabalhadores jovens, os mais vulneráveis à desocupação, na fase crítica de transição da escola para o mercado de trabalho.

- *Reembolso de gastos com energia elétrica, internet e demais equipamentos necessários ao teletrabalho.*

É uma garantia necessária que a MP assegura para os teletrabalhadores.

- *A empresa pode adotar o regime híbrido, com liberdade de calibrar o número de dias em casa e na empresa.*

Este dispositivo atende exatamente a tendência de volta ao presencial e dá garantia legal para a adoção do regime híbrido. O texto deixa claro que o trabalho em casa ou na empresa não precisa ser preponderante para caracterizar a natureza híbrida do regime de trabalho.

Para um rápido balanço, note-se primeiro que a MP 1.108 introduz avanços importantes para o teletrabalho e particularmente para o regime híbrido. Sua principal virtude é ter abordado os temas de forma qualitativa, evitando quantificações e regras excessivamente detalhadas. Por exemplo, na definição de regime híbrido, deixou a combinação do local de trabalho (casa ou empresa) totalmente aberta e flexível. Outro exemplo: contrariamente à nossa tradição na legislação trabalhista, não fixou valores para o reembolso das despesas com a infraestrutura para o trabalhador. Felizmente, de novo contrariando nossa tradição, os autores da MP não tiveram a pretensão de cobrir todos os aspectos da matéria, o que teria produzido uma legislação extensa e detalhada e provavelmente inviável e inaplicável.

Há diversos temas não abordados, entre os quais, talvez o mais relevante, a saúde ocupacional, matéria complexa e de regulação difícil e muito técnica. A MP 1.108 não encerra o capítulo da regulação do teletrabalho, deixando um vasto campo para a autorregulação por meio da negociação coletiva que, na verdade, já está ocorrendo. A próxima seção apresenta um balanço da negociação coletiva do regime híbrido, utilizando os dados coletados no Salariômetro da Fipe (www.salariometro.fipe.org.br).

3 O Regime Híbrido de Trabalho na Negociação Coletiva

O Salariômetro acompanha o conteúdo das negociações coletivas utilizando os instrumentos que o Ministério do Trabalho e Previdência disponibiliza na página Mediator (<http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/ConsultarInstColetivo>). Para este texto, procuraram-se acordos coletivos e convenções coletivas com início de vigência entre janeiro/2021 e março/2022, selecionando os instrumentos que contêm cláusulas de regime híbrido de trabalho. Foram encontrados 496 instrumentos, sendo 362 acordos e 134 convenções.

A Tabela 1 e os Gráficos 1, 2 e 3 a seguir apresentam a presença da negociação do regime híbrido ao longo do período estudado, que foi

dividido em cinco trimestres. No total, foram examinados 39.377 instrumentos (31.621 acordos coletivos e 7.756 convenções coletivas), que tinham sido enviados ao Mediator e disponibilizados pelo Ministério do Trabalho e Previdência até o fechamento deste artigo. Note-se que a quantidade de instrumentos do primeiro trimestre de 2022 é bastante inferior à do primeiro trimestre do ano anterior. Isso se deve à demora para as partes enviarem os instrumentos negociados ao Mediator. Registre-se que, como a análise leva em conta as proporções e não as quantidades absolutas, não se espera que a menor quantidade de instrumentos observada nos trimestres mais recentes afete os resultados obtidos.

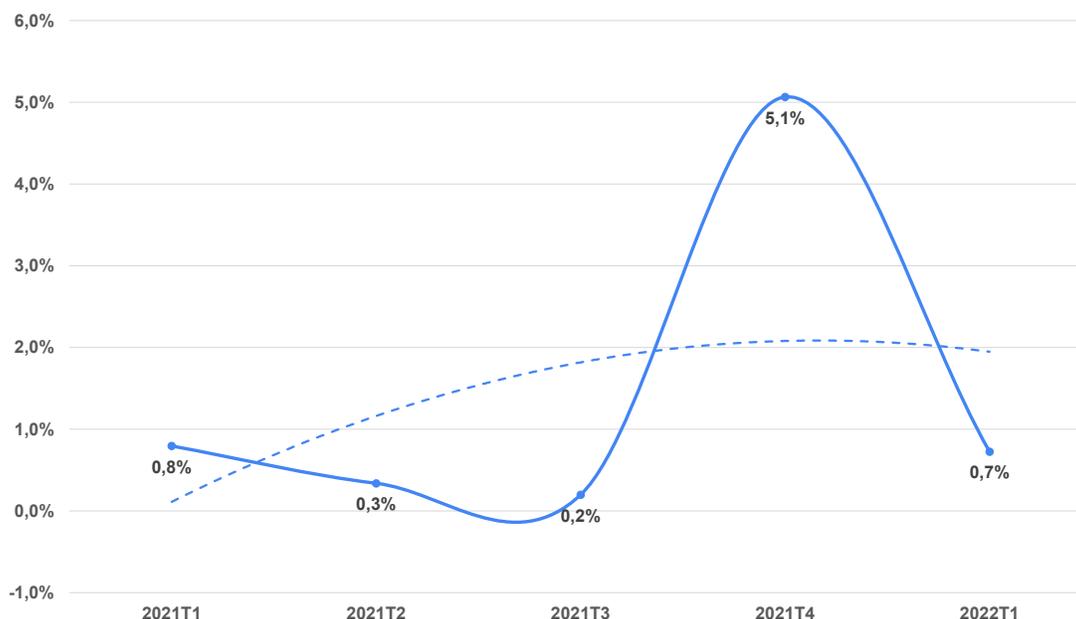
A Tabela 1 revela que a presença de cláusulas de regime híbrido é ainda pequena, chegando a apenas 1,2% do total de instrumentos, sendo maior nas convenções coletivas (1,7%) do que nos acordos coletivos (1,1%). Merece destaque o salto na presença de cláusulas de regime híbrido nos acordos coletivos, que atingiu 5,1%, nível que pode indicar uma possível tendência de rápido crescimento, a ser confirmada nos trimestres seguintes. Os Gráficos 1 a 3 revelam a tendência crescente da presença do regime de trabalho híbrido nas negociações coletivas. No conjunto, a presença cresceu 0,5 pontos percentuais, passando de 0,9% para 1,4% no período examinado (Gráfico 3).

Tabela 1 – Presença de Cláusulas de Regime de Trabalho Híbrido nas Negociações Coletivas – 1º Trimestre/2021 a 1º Trimestre de 2022

Estrutura da negociação	2021T1	2021T2	2021T3	2021T4	2022T1	Total
Quantidade de negociações						
Acordos coletivos	9063	10353	5048	4126	3031	31621
Convenções coletivas	2229	2568	1067	773	1119	7756
Total	11292	12921	6115	4899	4150	39377
Quantidade de negociações de regime híbrido						
Acordos coletivos	72	35	10	209	22	362
Convenções coletivas	29	39	21	10	35	134
Total	101	74	31	219	57	496
Proporção de negociações de regime híbrido						
Acordos coletivos	0,8%	0,3%	0,2%	5,1%	0,7%	1,1%
Convenções coletivas	1,3%	1,5%	2,0%	1,3%	3,1%	1,7%
Acordos e convenções	0,9%	0,6%	0,5%	4,5%	1,4%	1,2%

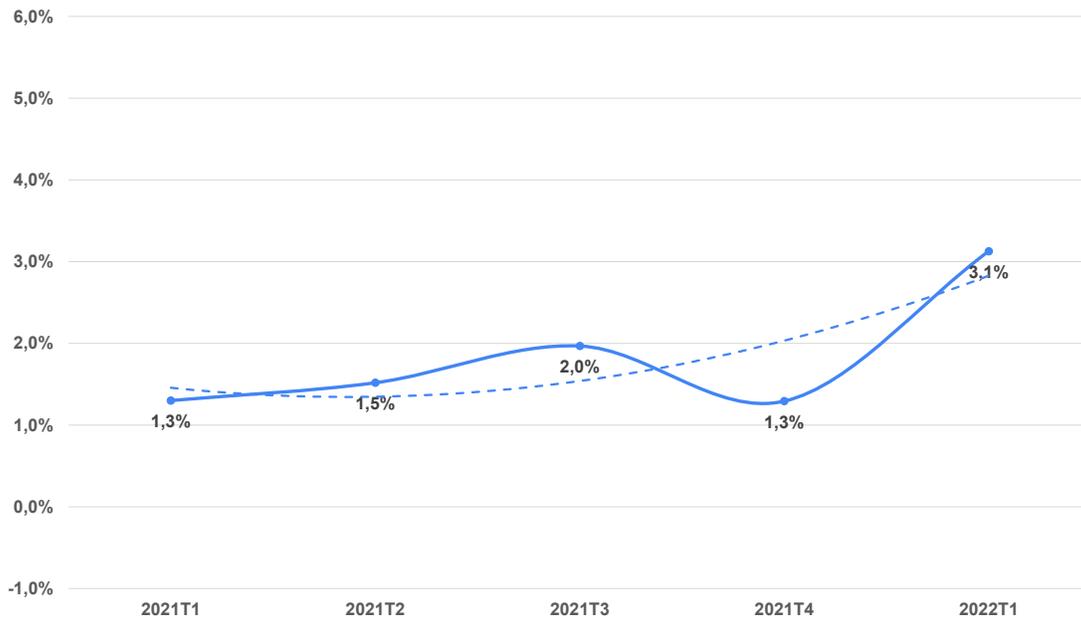
Fonte: Mediador/MTP. Elaboração: Salariômetro da Fipe.

Gráfico 1 – Presença de Cláusulas de Trabalho Híbrido – Acordos Coletivos – 1º Trim/2021 a 1º Trim/2022



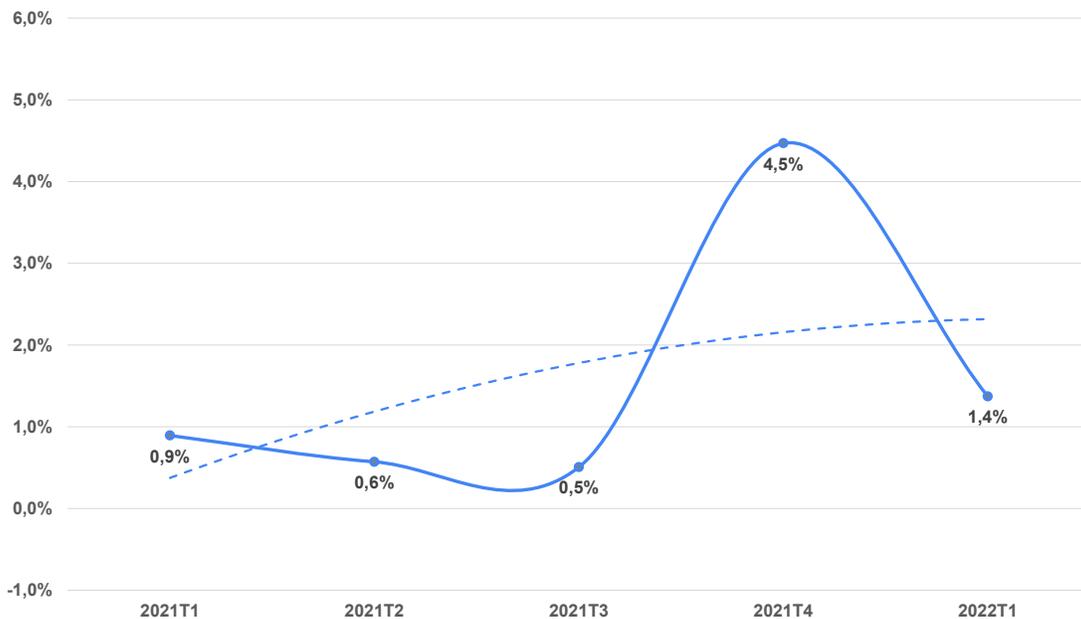
Fonte: Mediador/MTP. Elaboração: Salariômetro da Fipe.

Gráfico 2 - Presença de Cláusulas de Trabalho Híbrido – Convenções Coletivas – 1º Trim/2021 a 1º Trim/2022



Fonte: Mediador/MTP. Elaboração: Salariômetro da Fipe.

Gráfico 3 - Presença de Cláusulas de Trabalho Híbrido – Acordos e Convenções – 1º Trim/2021 a 1º Trim/2022



Fonte: Mediador/MTP. Elaboração: Salariômetro da Fipe.

Os técnicos do Salariômetro examinaram cada um dos 496 instrumentos para conhecer o conteúdo das cláusulas de trabalho híbrido. A Tabela 2 a seguir apresenta os resultados encontrados, e mostra, primeiramente, que os acordos coletivos são mais ricos do que as convenções coletivas na regulamentação deste regime de trabalho. Este resultado não é surpreendente, pois

o acordo coletivo, por envolver diretamente a empresa e o sindicato, é mais apropriado do que a convenção coletiva para negociar detalhes que interessam aos dois lados. A convenção coletiva última é um instrumento indireto, que envolve as duas entidades sindicais e geralmente não desce aos detalhes que interessam mais de perto à empresa e aos trabalhadores.

Tabela 2 - Aspectos do Trabalho em Regime Híbrido Regulados na Negociação Coletiva – 1º Trimestre/2021 a 1º Trimestre de 2022

Cláusulas de regime híbrido	Acordos	Convenções	Acordos e convenções
Negociações de regime híbrido	362	134	496
Aspectos regulados - Quantidades			
Controle de jornada	183	2	185
Ajuda de custo	272	40	312
Horário flexível	133	58	191
Prevenção de acidentes	252	9	261
Aspectos regulados - Proporções			
Controle de jornada	50,6%	1,5%	37,3%
Ajuda de custo	75,1%	29,9%	62,9%
Horário flexível	36,7%	43,3%	38,5%
Prevenção de acidentes	69,6%	6,7%	52,6%

O exame do conteúdo negociado revelou a existência de quatro temas mais frequentes na negociação do regime híbrido. O primeiro é a ajuda de custo para financiar as despesas do empregado com a operação do seu equipamento. Esta cláusula está presente em 62,9% dos casos (75,1% nos acordos e 29,9% nas convenções). A segunda cláusula mais frequente é a de prevenção de acidentes, com 52,6%. Esta cláusula aparece em 69,6% dos acordos e em apenas 6,7% das convenções, o que mostra que a negociação direta é mais adequada para tratar dos temas relevantes para as duas partes. A terceira cláusula mais presente é a de horários flexíveis, presente em 38,7% dos casos (36,7% nos acordos e 43,3% nas convenções). Finalmente, o quarto tema é o controle da jornada, que aparece em 37,3% dos casos. A presença deste tema nos acordos é 50,6% e apenas 1,5% nas convenções.

4 Considerações Finais

Este texto abordou algumas das questões regulatórias que envolvem o *home office* e mostrou que o regime de trabalho híbrido é uma tendência crescente mundial, que contempla simultaneamente preferências de trabalhadores e necessidades de empresas. Mostrou que o controle do trabalho e da jornada é um dos aspectos críticos e de difícil solução no teletrabalho.

No Brasil, quando o teletrabalho teve que ser adotado rápida e amplamente para enfrentar a pandemia, o país já contava com uma base legal mínima, fornecida na Reforma Trabalhista de 2.017 (Lei 13.467). Ficou logo evidente que a base legal era insuficiente e necessitava de regras adicionais para complementá-la e aperfeiçoá-la. A necessidade ficou ainda mais

premente com a chegada do regime híbrido e foi parcialmente atendida pela Medida Provisória 1.108. A MP procurou tratar as questões com maior potencial de litigiosidade e adotou uma postura de oferecer regras conceituais e pouco detalhadas. De particular importância foi a norma que legalizou e legitimou o regime de trabalho híbrido, de uma maneira sensata e abrangente. O estilo adotado para regulamentar a matéria deixa um campo grande para ser complementada pela negociação coletiva. Este artigo documentou que, embora ainda incipiente, a negociação coletiva poderá dar conta da regulamentação adicional necessária, principalmente se for implementada por meio de acordos coletivos.

Referências

BECKMANN, Michael. Working-time autonomy as a management practice. **IZA World of Labor Papers**, January 2016. Disponível em: <https://wol.iza.org/uploads/articles/230/pdfs/working-time-autonomy-as-management-practice.pdf?v=1>.

FOWELL, Tiffany. **Hybrid work: what is hybrid work and why do employees want it?** Envoy Blog. Disponível em: <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MORIKAWA, Masayuki. Productivity dynamics of working from home during the COVID-19 pandemic: evidence from a panel of firm surveys. **VOX EU – CEPR**, 22 March 2022. Disponível em: <https://voxeu.org/article/productivity-dynamics-working-home>.

TEODOROVICZ, Thomaz *et al.* **How does working from home during Covid-19 affect what managers do? Evidence from time-use studies.** Center for Economic Performance, Discussion Paper n.1844, April 2022.

(*) Professor Sênior da FEA/USP e
Coordenador do Salariômetro da Fipe.
(E-mail: hzy@hzy.com.br).