

## **MANAGEMENT OF RISES ARISING FROM THE VIOLATION OF THE RIGHT TO DISCONNECT**

**FRANK NED SANTA CRUZ DE OLIVEIRA**

*ppcafn@gmail.com*

**João Mello da Silva**

*dudu35bsb@gmail.com*

**EDGARD COSTA OLIVEIRA**

*ecosta@unb.br*

The right to disconnect is, in essence, respect for the resting dimension of the worker, and the worker can not be harassed during his hours of rest much less obliged to meet or respond to labor demands at these times. Especially in a highly connected society through applications like whatsapp, email, video conferencing, should the worker be protected from the constant demands outside the work day, which is aimed at the physical and mental recovery of it. Failure to respect rest periods results in damage to the health of workers in several dimensions, high incidence of burnout syndrome, damage to corporate image, and legal risks. In this sense, the objective of the present work is the management proposal of the operational, legal and image risks for the company, resulting from the violation of the Right to Disconnect. The methodology was based on an interview with employees of a company with 320 collaborators besides bibliographical research. It has been observed that it is a common practice for companies, in general, not to respect this right and often to argue that workers wear the shirt and for this reason do not oppose to be demanded during the hours of rest.

Keywords: Risk management, Right to disconnect, Risk, ISO 31000.

## **GESTÃO DE RISCOS DECORRENTES DA VIOLAÇÃO DO DIREITO À DESCONEXÃO**

Área Temática: 1. GESTÃO PELA QUALIDADE

**FRANK NED SANTA CRUZ DE OLIVEIRA**

*ppcafn@gmail.com*

**João Mello da Silva**

*dudu35bsb@gmail.com*

**EDGARD COSTA OLIVEIRA**

*ecosta@unb.br*

O Direito à desconexão trata-se, em essência, do respeito à dimensão de descanso do trabalhador, não podendo este ser importunado em seus horários de descanso muito menos obrigado a atender ou responder demandas laborais nestes momentos. Principalmente em uma sociedade altamente conectada por meio de aplicativos como whatsapp, e-mail, vídeo conferência, deve o trabalhador ser protegido das constantes demandas fora da jornada de trabalho, que é destinada a recuperação física e mental do mesmo. O não respeito aos momentos de descanso gera danos à saúde dos trabalhadores em diversas dimensões, elevado a incidência de síndrome de burnout, danos a imagem das empresas, além de riscos jurídicos. Neste sentido o objetivo do presente trabalho é a proposta de gestão dos riscos, operacionais, jurídico e de imagem, para a empresa, decorrentes da violação do Direito à Desconexão. A metodologia baseou-se em entrevista com funcionários de uma empresa com 320 colaboradores além de pesquisa bibliográfica. Observou-se que é uma prática comum as empresas, em geral, não respeitarem tal direito e com frequência argumentar que os trabalhadores vestem a camisa e por este motivo não se opõem a serem demandados nos horários de descanso.

Palavras-chave: Gestão de riscos, Direito à desconexão, Risco, ISO 31000.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade pós-industrial passa por uma mudança de era, notadamente pelo uso massificado e intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). Dispositivos como *smartphones*, *tablets* e *notebooks* deixam as pessoas permanentemente conectadas à Internet e são utilizados como meio para manter-se informadas, como meio de lazer e frequentemente como instrumento de trabalho nos horários destinados ao descanso quando o trabalhador recebe mensagens de e-mail, *whatsapp*, convite para videoconferência e solicitações para acessar sistemas com o objetivo de realizar certas funções laborais, fora de seu turno de trabalho. A não desconexão dos trabalhadores após a jornada de trabalho tem gerado riscos à saúde dos mesmos, Síndrome de *Burnout*, danos a imagem das empresas, além de riscos jurídicos, que são sentidos por intermédio de sentenças judiciais condenando as empresas ao pagamento de indenizações por danos morais e horas extras. Neste sentido é de extrema relevância que as empresas, adotem medidas de gestão de riscos jurídicos adotando medidas para mitigar a violação do direito à desconexão dos colaboradores.

O Direito à desconexão trata-se, em essência, do respeito à dimensão de descanso do trabalhador, não podendo este ser importunado em seus horários de descanso muito menos obrigado a atender ou responder demandas laborais nestes momentos. Principalmente em uma sociedade altamente conectada por meio de diversas e diferentes tecnologias, deve o trabalhador, neste sentido, ser protegido das constantes demandas fora da jornada de trabalho, que é destinada a recuperação física e mental do mesmo. O não respeito aos momentos de descanso gera danos ao trabalhador em diversas dimensões e tem, neste sentido, elevado a incidência de síndrome de *Burnout*. Assim o objetivo do presente trabalho é a proposta de gestão dos riscos, operacionais, jurídico e de imagem, para a empresa, decorrentes da violação do Direito à Desconexão. A metodologia baseou-se em entrevista com funcionários de uma empresa com 320 colaboradores além de pesquisa bibliográfica. Observou-se que é uma prática comum as empresas, em geral, não respeitarem tal direito e com frequência argumentar que os trabalhadores vestem a camisa e por este motivo não se opõem a serem demandados nos horários de descanso.

É inegável o elevado grau de informatização e acesso da sociedade brasileira à Internet. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD C, 2016), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil encerrou o ano de 2016 com 116 milhões de pessoas conectadas à internet, o equivalente a 64,7% da população com idade superior a 10 anos de idade.

O mesmo relatório, já citado, também informa que 94,6% dos acessos são realizados por meio de aparelhos de telefone celular, e em termos globais temos no Brasil uma das maiores taxas de crescimento de acesso à internet por celular do mundo, no entanto 63 milhões de brasileiro ainda encontram-se desconectados da rede. Entretanto o Governo Federal tem desenvolvido diversas políticas públicas para viabilizar o acesso dessa parcela da população, a exemplo do Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018 (BRASIL, 2018), que “Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital”, o qual rege os seguintes princípios:

*“Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional para a Transformação Digital - SinDigital, composto pela Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, seus eixos temáticos e sua estrutura de governança, nos termos do disposto neste Decreto.*

*§ 1º A E-Digital, fundamentada nos eixos temáticos constantes do Anexo I a este Decreto, visa à harmonização das iniciativas do Poder Executivo federal ligadas ao ambiente digital, com o objetivo de aproveitar o potencial das tecnologias digitais para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável e inclusivo, com inovação, aumento de competitividade, de produtividade e dos níveis de emprego e renda no País.*

*§ 2º A E-Digital será estruturada conforme os seguintes eixos temáticos:*

*I - eixos habilitadores:*

*a) infraestrutura e acesso às tecnologias de informação e comunicação: objetiva promover a ampliação do acesso da população à internet e às tecnologias digitais, com qualidade de serviço e economicidade;*

*b) pesquisa, desenvolvimento e inovação: objetiva estimular o desenvolvimento de novas tecnologias, com a ampliação da produção científica e tecnológica, e buscar soluções para desafios nacionais;*

*c) confiança no ambiente digital: objetiva assegurar que o ambiente digital seja seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos;*

*d) educação e capacitação profissional: objetiva promover a formação da sociedade para o mundo digital, com novos conhecimentos e tecnologias avançadas, e prepará-la para o trabalho do futuro; e*

*e) dimensão internacional: objetiva fortalecer a liderança brasileira nos fóruns globais relativos a temas digitais, estimular a competitividade e a presença das empresas brasileiras no exterior, e promover a integração regional em economia digital; e*

*II - eixos de transformação digital:*

*a) transformação digital da economia: objetiva estimular a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade da economia brasileira, de forma a acompanhar a economia mundial; e*

*b) cidadania e transformação digital do Governo: tornar o Governo federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, em consonância com a Estratégia de Governança Digital - EGD, instituída pelo Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016”. (BRASIL, 2018)*

O elevado número de acessos à internet no Brasil e as iniciativas do Governo Federal certamente são de grande relevância e inclusão tecnológica para a sociedade brasileira. No entanto percebe-se o surgimento de um novo fenômeno vinculado ao Direto à Desconexão que enseja medidas de Gestão de Riscos por parte das empresas de todo e qualquer setor, no sentido de garantir a saúde física e mental do trabalhador, minimizando, desta forma o risco de incidência da Síndrome

de *Burnout*, os riscos à imagem da organização, bem como os riscos jurídicos.

## 1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Entendemos que a não desconexão dos trabalhadores após a jornada de trabalho tem gerado uma demanda por conexão constante com ferramentas de e-mail e mensagens de cunho organizacional, e por consequência inúmeros desconfortos e riscos à saúde dos mesmos, como por exemplo casos de Síndrome de *Burnout*, danos à imagem das empresas, além de riscos jurídicos, que são sentidos por intermédio de sentenças judiciais condenando as empresas ao pagamento de indenizações por danos morais e horas extras. Neste sentido é de extrema relevância que as empresas adotem medidas de gestão de riscos jurídicos, adotando medidas para mitigar a violação do direito à desconexão dos colaboradores.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O presente artigo mostra que utilizando a Gestão de Riscos é possível definir mecanismos que deem direito aos trabalhadores de se desconectarem dos assuntos de trabalho fora do horário de expediente, visando assim reduzir os danos à saúde dos mesmos, danos a imagem bem como os riscos jurídicos decorrente de ações judiciais. A adoção de políticas de desconexão bem como treinar, desenvolver e conscientizar seus profissionais é de extrema importância para reduzir os riscos citado. Assim, o presente trabalho busca relacionar Gestão de Riscos com o direito à desconexão. Apresentar o estado da arte, identificar riscos em uma organização. Estabelecer os tipos de riscos e propor um conjunto de soluções de tratamento dos riscos para este contexto.

## 1.3 METODOLOGIA

Na produção do deste artigo foram realizadas pesquisas bibliográficas com o intuito e ampliar o conhecimento do tema abordado e verificar como as empresas estão reagindo diante dos riscos apresentados. O método utilizado envolveu o estudo da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, entrevista junto a empresa do segmento de turismo, sendo que os dados foram preservados para não expor a empresa, tabulação das entrevistas, separação dos tipos de riscos, uso de visões da Universidade de Dayton, Ohio/EUA, e metodologia de maturidade em ciber-segurança do SANS *Institute*. Buscando assim indicar caminhos para a conscientização, enfrentamento e gestão de riscos em relação ao problema.

Esta pesquisa encontrou dificuldades no levantamento de bibliografia: por mais que o tema

seja uma realidade, por vezes aparentava que a obviedade do fenômeno tecnológico impedia que seu conteúdo fosse abordado em pesquisa científica, na área de gestão de riscos. Já no campo do Direito começam a surgir alguns artigos sobre aspectos legais/normativos do direito à desconexão.

## 2 O DIREITO À DESCONEXÃO

A sociedade pós-industrial passa por uma mudança de era, notadamente pelo uso massificado e intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). Dispositivos como *smartphones*, *tablets* e *notebooks* deixam as pessoas permanentemente conectadas à Internet e são utilizados como meio para manter-se informadas, atualizadas, como meio de lazer e frequentemente como instrumento de trabalho quando o funcionário recebe mensagens de e-mail, *whatsapp*, ligações e solicitações para acesso a sistemas com o objetivo de realizar certas funções laborais, fora de seu turno de trabalho. Ademais, certas categorias de trabalhadores, principalmente os que exercem cargos de gerência, diretoria entre outros não são regulados pelos mesmos mecanismos de controle de jornada.

Cabe ressaltar a CLT que diz que o trabalhador está vinculado a jornadas diárias de 8h conforme disposto no Art. 58 do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1943): “Art. 58 - A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite”.

Quando as demandas são realizadas em horário laboral, a princípio, não há grandes problemas, pois é comum e necessário o uso de ferramentas de TIC para execução do trabalho.

Os conflitos começam a manifestar-se quando as demandas adicionais tornam-se frequentes nos horários intrajornada, além-jornada e finais de semana, por exemplo. Nas palavras de Marques:

*“A Internet tornou-se o espaço comum a todos, com possibilidades de realização de diversas atividades e comunicação com qualquer um, a qualquer tempo. O trabalho, bem como o lazer, foram profundamente modificados pelo uso das TIC's. Quase como um pressuposto para trabalhar, o domínio das tecnologias adentrou diversas atividades, sendo referido até como o principal meio de comunicação e elaboração de atividades laborais”.*  
(MARQUES, 2017, pag. 4)

Não pode o funcionário ter, com regularidade, interrompido seu momento de descanso, destinado entre outras coisas a seu convívio familiar, ao lazer, à recuperação e recomposição de suas energias, ou seja, saúde física e mental, com demandas para execução de atividades laborais. Esse são direitos fundamentais do cidadão: tanto o trabalho quanto o lazer. Neste sentido, a violação do lazer



do trabalhador vem configurando, nos tribunais, ameaça à dignidade da pessoa humana.

A Constituição Federal da República do Brasil apresenta, já em seu Art.1º como um dos fundamentos, a tutela da dignidade da pessoa humana, sendo que a dignidade da pessoa humana envolve um conjunto de princípios e valores que buscam garantir que cada cidadão tenha seus direitos respeitados, ou seja, são condições necessária para garantir que uma pessoa tenha uma vida digna, com respeito aos seus direitos e deveres:

*“Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamento:*

...  
*III – a dignidade da pessoa humana;*  
...”(BRASIL, 1988)

Neste diapasão, surge o Direito à desconexão, que em essência trata-se do respeito à dimensão de descanso do trabalhador, não podendo este ser importunado em seus horários de descanso muito menos obrigado a atender ou responder demandas laborais. Diferente não é o entendimento de Marques:

*“Os direitos fundamentais ao trabalho e ao lazer encontram novos delineamentos pelas necessidades que as tecnologias impõem, tais como o direito à desconexão e saúde do trabalhador (bem como do ambiente de trabalho sadio), assim como o direito à conexão e à construção completa da personalidade (agora construídos pelo desenvolvimento da identidade através das tecnologias). Uma vez que os mesmos dispositivos tecnológicos são utilizados com funções recreativas e laborativas, o lazer e o trabalho passam por um processo de fusão. A atividade de lazer, outrora reservada aos momentos em que o indivíduo não trabalhava, adentra o expediente através da conexão à Internet para atividades diversas como o compartilhamento de conteúdo em redes sociais. A atividade de trabalho, por sua vez, poderá invadir os momentos de lazer, tendo em vista que, por exemplo, e-mails profissionais chegam ao conhecimento do trabalhador a qualquer momento pelos seus dispositivos móveis. Contudo, a necessidade de separação do lazer e do trabalho tem sido objeto de análise nos tribunais, em especial os de matéria trabalhista, por diversas vezes sendo reconhecida a ocorrência de danos existenciais em face do avanço do trabalho”. (MARQUES, 2017, pag. 4)*

Nesse sentido, faz-se necessária a preservação do indivíduo contra o avanço do trabalho em seu momento de lazer pelo uso das tecnologias. Tal condição se comprova pelo fato de que alguns países já começaram a editar normas buscando garantir, de forma positivada, o direito à desconexão como exemplo da França, que promoveu mudança em sua lei trabalhista incluindo artigo específico para garantir *ledroit de se déconnecter*, que passou a vigorar a partir de 1º de janeiro de 2017. Em termos gerais, essa lei francesa orienta empresas com mais de 50 funcionários a estabelecer normas internas regulando o direito à desconexão, no sentido de que o trabalhador não é obrigado a responder mensagens, atender telefonemas ou executar certas demandas a partir de um determinado horário,

quando se encerra a jornada de trabalho do dia:

*“7° Les modalités du plein exercice par les salariés de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à une usage raisonnable des outils numériques”.* (FRANÇA, 2016)

O tema começa a ser debatido em outros países da Europa como Portugal e Espanha. Ao mesmo tempo algumas empresas começaram a adotar iniciativas próprias como medida de gestão de risco em relação à saúde do trabalhador e risco financeiro decorrente de ações judiciais por horas extras e danos morais. Em uma matéria jornalística, foram apresentadas algumas destas iniciativas empresariais como da Volkswagen, na Alemanha, a qual adotou medidas para bloquear o acesso dos empregados ao e-mail entre as 18h15 e às 7h. (PLMJ NETWORK, 2017)

### **3 GESTÃO DE RISCOS**

#### **3.1 CONCEITO DE RISCO**

Risco é contrariar objetivos, ou seja, impactar no atingimento dos objetivos da organização. Uma definição formal é a apresentada na Norma ABNT ISO Guia 73 na qual risco é “o efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2009a). Todavia, a incerteza pode gerar resultados tanto negativos quanto positivos. Neste diapasão, um olhar pelo prisma positivo deve ser entendido como uma oportunidade a ser trabalhada em favor da organização para alcance de seus objetivos.

Na obra *Desafio aos Deuses* (BERNSTEIN, 1997), é apresentado que desde os primórdios a humanidade convive com o risco, porém há um marco que muda esta relação, no sentido de que “a ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza”.

Ainda de acordo com o autor acima, o estudo do risco teve sua origem no Renascimento, quando as pessoas, ao desafiarem crenças consagradas, libertaram-se de restrições de seu passado e abriram caminho para descobertas. Desde então, o risco tem sido objeto de estudo por nomes como o matemático Blaise Pascal (para decifrar o enigma proposto por Paccioli), Pierre de Fermat (teoria das probabilidades), Gottfried von Leibniz (retorno dos eventos), Daniel Bernoulli (lei dos grandes



números e amostragem estatística) e Thomas Bayes (teorema de bayes). Contudo, a gestão de riscos moderna passou a ser estudada e aperfeiçoada após a Segunda Guerra Mundial por pesquisadores como Markowitz, Lintner, Treynor, Sharpe e Mossin (DIONNE, 2013).

Diversos são os tipos de riscos existentes conforme o modelo adotado. Assim, não existe uma classificação única na literatura, sendo necessário avaliar as especificidades de cada organização. Contudo, os riscos, em termos amplos podem ser classificados tendo por base a origem dos eventos, se internos ou externos (GESPUBLICA, 2013):

- **Riscos externos:** são aqueles associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, entretanto mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário (ex: raios e instalação de para-raios);
- **Riscos internos:** são os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia. a organização pode e deve agir diretamente de forma proativa.

Os riscos externos podem, ainda, ser subdivididos em outras categorias, tais como: Políticos(Nacional e Internacional), Econômico/Financeiros(Nacional/internacional), socioculturais, Tecnológicos, legal/regulatório e ambiental. Já os riscos internos podem ser subdivididos em recursos financeiros, recursos humanos, processos internos, sistemas de informação, parceiros, fornecedores e outros riscos específicos da organização e seu contexto. (GESPUBLICA, 2013).

Importante ressaltar a diferença entre os riscos inerentes e os riscos residuais. Aquele refere-se à exposição proveniente de um risco específico antes que qualquer ação seja tomada para gerenciá-lo, já o risco residual é a exposição remanescente de um risco específico após uma ação ser tomada para gerenciá-lo (GESPUBLICA, 2013). Neste sentido, a análise de riscos deve considerar o risco inerente e não o residual. Pois assim pode-se obter uma real exposição ao risco que a organização está exposta. O risco residual deve ser aceitável e justificável, isto é, deve estar dentro do apetite de risco da organização.

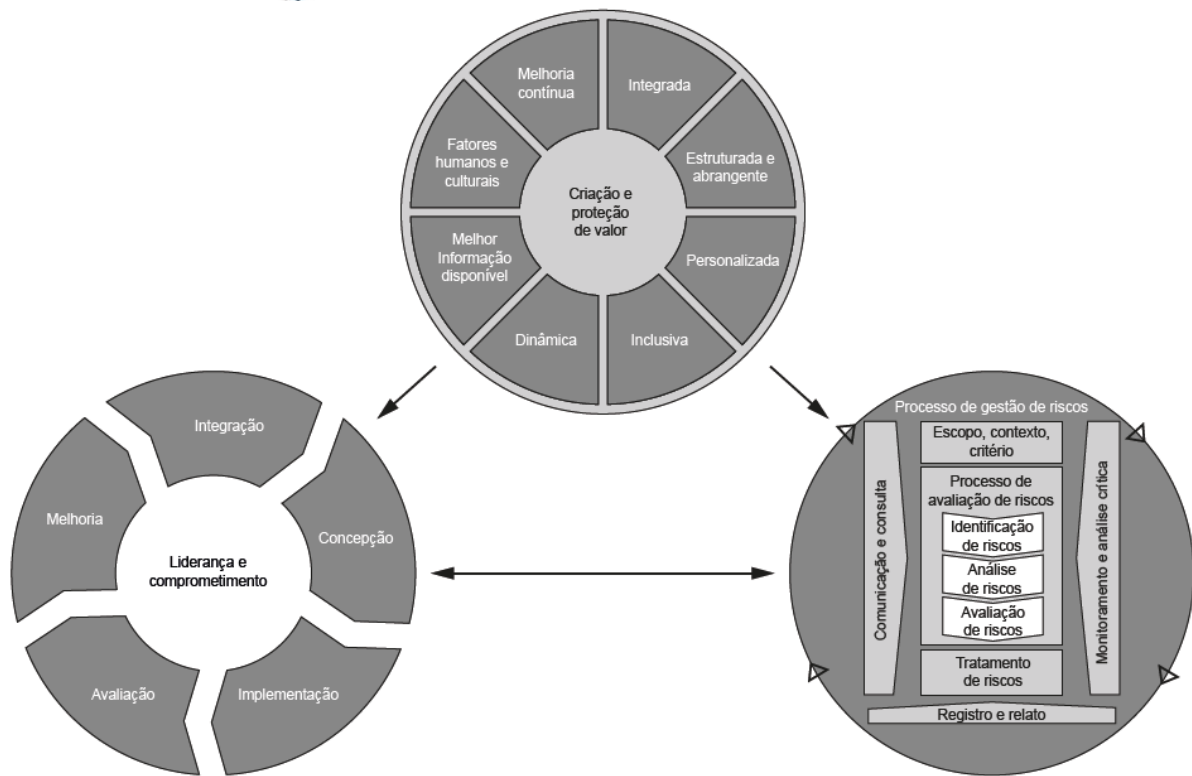
### 3.1A NORMA ABNT NBR ISO 31000:2018

A adoção de boas práticas de mercado além de facilitar a implementação de bons modelos, é segundo (FONSECA, 2010) “um sistema de padronização e desta forma um dos pilares, mais importantes, para empresas que desejam implementar sistemas de gestão baseados na qualidade”. Por meio dos sistemas de padronização a organização garante que os processos e atividades serão executados segundo regras definidas de forma clara, minimizando, desta forma, os riscos e a ocorrência de falhas operacionais. Um destes modelos, amplamente reconhecido e adotado pelo mercado é a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos, basilar na elaboração do presente estudo.

A ABNT NBR ISO 31000, lançada inicialmente em 2009 pela ISO –*International Organization for Standardization*, passou por um processo de revisão e aprimoramento, teve nova versão publicada em março de 2018. A norma trata dos aspectos positivos e negativos da manifestação de um risco e apresenta princípios, guias e terminologias comuns para a gestão de riscos de forma a se indicar uma padronização e uniformização dos processos já existentes.

O modelo proposto pela norma permite sua utilização em organizações de qualquer tamanho ou segmento de atividade. Sendo que possui elevado grau de flexibilidade permitindo, desta forma, que dentro de uma mesma empresa, áreas distintas tratem a incerteza de acordo com as regras específicas de cada uma, mas utilizando-se e tendo por base um processo único e integrado.

Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2018, gerenciar riscos, de forma eficaz, baseia-se em princípios, estrutura e processos. Este conjunto de ações deve ser documentado e seguido pela organização em seus diferentes níveis, permeando todos os setores que busquem melhorias e aprimoramento de seus processos de gestão de riscos. A estrutura para a implementação da 31000:2018 é apresentada abaixo:

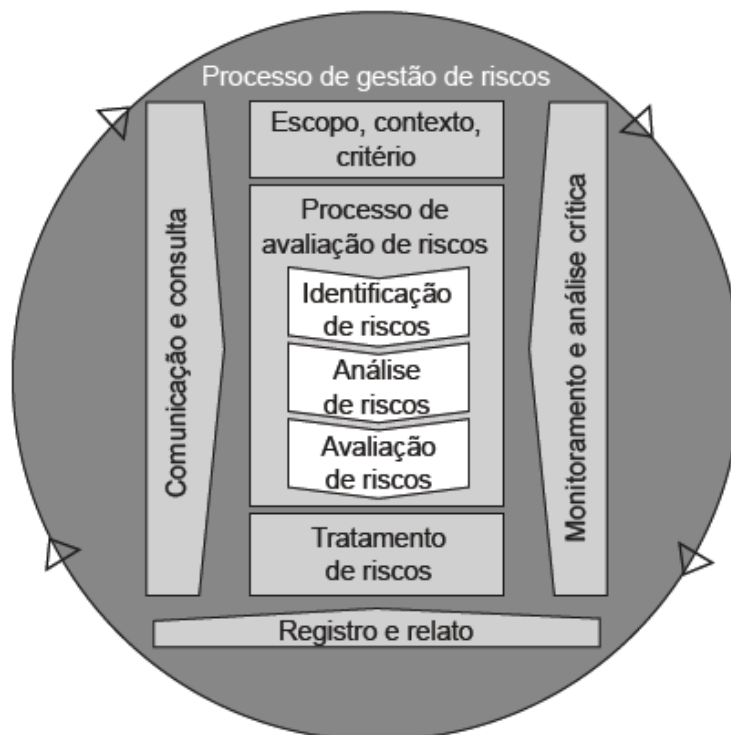


**Figura 1 – Princípios, estrutura e processo**

Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018

Ainda de acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018, “o processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos”, ou seja, trata-se de um processo que por objetivo controlar as incertezas de uma organização, contexto atividade, processo ou projeto etc.

Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão, e seja integrado à estrutura, operações e processos da organização.



### O processo de gestão de riscos

**Figura 2:** O processo de gestão de riscos  
Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2018

O processo proposto pela ABNT NBR ISO 31000:2018 é composto por sub-processos e atividades principais, são elas: comunicação e consulta; estabelecer o contexto; avaliação dos riscos; tratamento, registro e relatório, sendo o sexto processo monitoramento e controle. Sendo desta forma estes os processo propostos para a gestão dos riscos inerentes à violação do direito à desconexão e abordados nas próximas seções do presente trabalho.

## 4 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS AO DIREITO À DESCONEXÃO

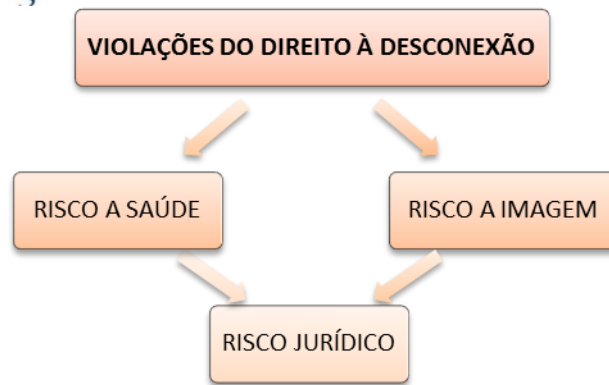
A presente proposta apresente os principais processos de aplicação da Gestão de Riscos na violação do direito à desconexão. Seguindo as técnicas de identificação de riscos presentes na norma ABNT NBR ISO 31010, baseadas em métodos estruturados e semiestruturado (ISO, 2009), realizamos entrevistas, brainstormings e questionários dentro de uma organização de médio porte, composta por 320 colaboradores, na qual foram observadas diversas práticas tidas como normais e geralmente seguida da observação que **“O pessoal da empresa veste a camisa”**, dessa forma não enxergadas como problemas tal comportamento:

Tabela 1. Coleta de dados das entrevistas sobre os comportamentos dos funcionários

REALIDADE FÁTICA	PRÁTICA ORGANIZACIONAL
<b>Horário de almoço: 12 às 14h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcação de reuniões às 11h30 que, com frequência invadem o horário de almoço. Quando o colaborador tem compromisso pessoais no horário do almoço, como pegar filhos em escola, é comum sair da reunião fisicamente mas continuar participando via aplicativo como <i>skype</i>.</li> </ul>
<b>Fim do expediente 18h</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcação de reuniões às 17h30 que, com frequência passam das 18h. Quando o colaborador tem compromissos pessoais, é comum sair da reunião fisicamente mas continuar participando via aplicativo como <i>skype</i>.</li> </ul>
<b>Horários de descanso – pós-expediente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas via e-mail e grupos de <i>WhatsApp</i> para entregar de relatórios no dia seguinte nas primeiras horas da manhã;</li> <li>• Solicitações de informações sobre projetos a serem fornecidas o quanto antes.</li> </ul>
<b>Finais de semana e feriados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas via e-mail e grupos de <i>WhatsApp</i> para entregar de relatórios no dia seguinte nas primeiras horas da manhã;</li> <li>• Solicitações de informações sobre projetos a serem fornecidas o quanto antes.</li> </ul>
<b>Horário de expediente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimento de colaborador, em grupo de <i>WhatsApp</i> em virtude do mesmo ter chegado atrasado ou não se encontrar no departamento.</li> </ul>

**Fonte:** Depoimentos coletados em entrevistas

Ao analisar a matriz das respostas colhidas durante as entrevistas, nota-se como prática comum da organização o acionamento dos colaboradores, por meio de ferramentas de TIC, nos horários reservados ao descanso. Nesse sentido foi possível elaborar um fluxo da violação do direito à desconexão e sua relação com os principais tipos de riscos decorrentes de tal prática:



**Figura 3:** Tipos de riscos oriundos da violação ao direito à desconexão  
**Fonte:** Autoria própria

#### 4.1 RISCO A SAÚDE DO TRABALHADOR

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) garante a todo trabalhador períodos de descanso, ou seja, intervalos, que tem por objetivo permitir a retomada das energias do colaborador, que, desta forma, contribui para a conservação de sua saúde física e mental, evitando-se assim o surgimento de doenças ocupacionais e também de acidentes de trabalho. Desta forma no decorrer dos deveres laborais existem os intervalos intrajornada e interjornada diferenciam-se, estando este previsto no artigo 66 e aquele no artigo 71 da CLT.

O primeiro (intervalo intrajornada) se refere ao período designado à alimentação ou ao repouso no decorrer da jornada de trabalho. Nos termos da CLT, “em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de seis horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de uma hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de duas horas”. (BRASIL, 1943)

Já o segundo intervalo (interjornada), por sua vez, é o período no qual o trabalhador tem de repousar entre duas jornadas de trabalho seguidas. Desta forma, com o intuito não só de assegurar saúde física e mental como também certo grau de convivência familiar e social ao empregado fora do tempo voltado à atividade profissional, o artigo 66 da CLT dispõe que “entre duas jornadas de trabalho haverá um período mínimo de 11 horas consecutivas para descanso”. (BRASIL, 1943)

O não respeito ao direito à desconexão, ou seja, o acionamento frequente do trabalhador com demandas diversas em seus períodos destinado ao descanso, apresenta o risco da manifestação da Síndrome de *Burnout* que “se desenvolve devido a um acúmulo de ilusões e esperanças, desilusões e frustrações, recorrentes das atividades laborativas. Esta faz com que, aos poucos, as motivações



internas e externas não são mais encontradas e as tristezas passam a ser predominante”. (BELARMINO, 2016)

## 4.2 RISCO À IMAGEM DA EMPRESA

Uma organização que não respeita os direitos do trabalhador, em um primeiro momento, tem sua imagem afetada entre a classe laboral e gradualmente esta imagem vai permeando o mercado tornando-se um fator extremamente negativo. Assim, manifestam-se no mínimo três riscos vinculados à imagem da organização:

1. Dificuldade em contratar e reter bons profissionais;
2. Limitação de negócios ou parcerias com empresas do mercado que se recusam a manter relações comerciais com pares que não respeitam os colaboradores;
3. Impedimento de participar em determinados certames público, licitações, por violação dos direitos dos trabalhadores.

## 4.3 RISCO JURÍDICO

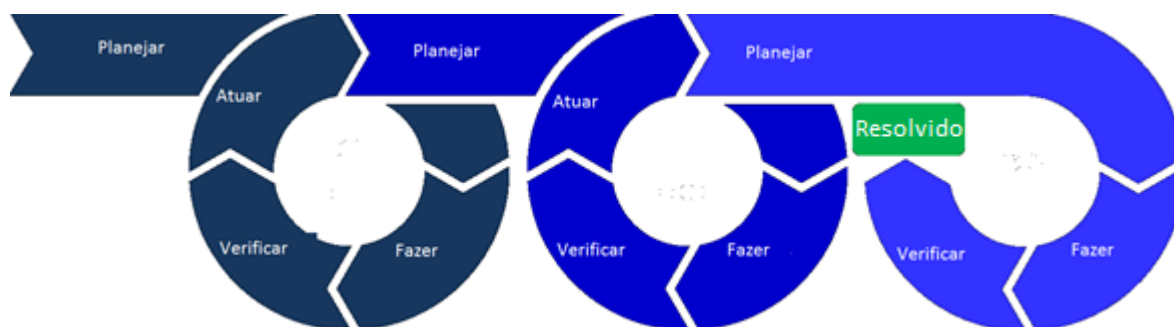
O risco jurídico se enquadra no conceito de risco operacional, tido como a ‘possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas, decorrentes de fraudes ou eventos externos, incluindo-se o risco legal e excluindo-se os riscos decorrentes de decisões estratégicas e à reputação da instituição’.

Neste sentido, a não concessão dos intervalos intrajornada e interjornada gera, de acordo com o artigo 71, § 4º, da CLT e da Orientação Jurisprudencial nº 355 do Tribunal Superior Trabalho (TST), pagamento do período não utilizado como tempo às ordens do empregador, isto é, horas extras, até mesmo com o adicional por serviço extraordinário.

Além disso, no tocante à saúde física e mental do trabalhador, a Síndrome de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, é uma das patologias descritas no decreto 3.048/99 na lista B do anexo II, grupo V, como acidente de trabalho ou até mesmo situação equiparada ao acidente de trabalho. Sendo assim mais um fator de risco jurídico podem a organização ser condenada em danos morais, lucro cessante entre outros.

## 5. PROPOSTA DE TRATAMENTO DOS RISCOS DA NÃO DESCONEXÃO

Adotando o método (P-D-C-A), também conhecido como gestão de quatro passos, é possível a implementação de melhorias contínua no ambiente e práticas laborais a fim de reduzir os riscos apresentados.



**Figura 4:** Ciclo P-D-C-A  
**Fonte:** Autoria própria

No contexto das relações de trabalho, a organização das interações laborais se dá por meio da hierarquia e da subordinação dos empregados. Assim, uma das medidas mais eficientes é a sensibilização e conscientização dos superiores hierárquicos quanto ao respeito aos horários de descanso do trabalhador e conseqüentemente o respeito ao Direito à Desconexão.

Nesse sentido, a organização deve planejar a adoção de algumas medidas de conscientização e tratamento dos riscos, entre as quais podemos citar:

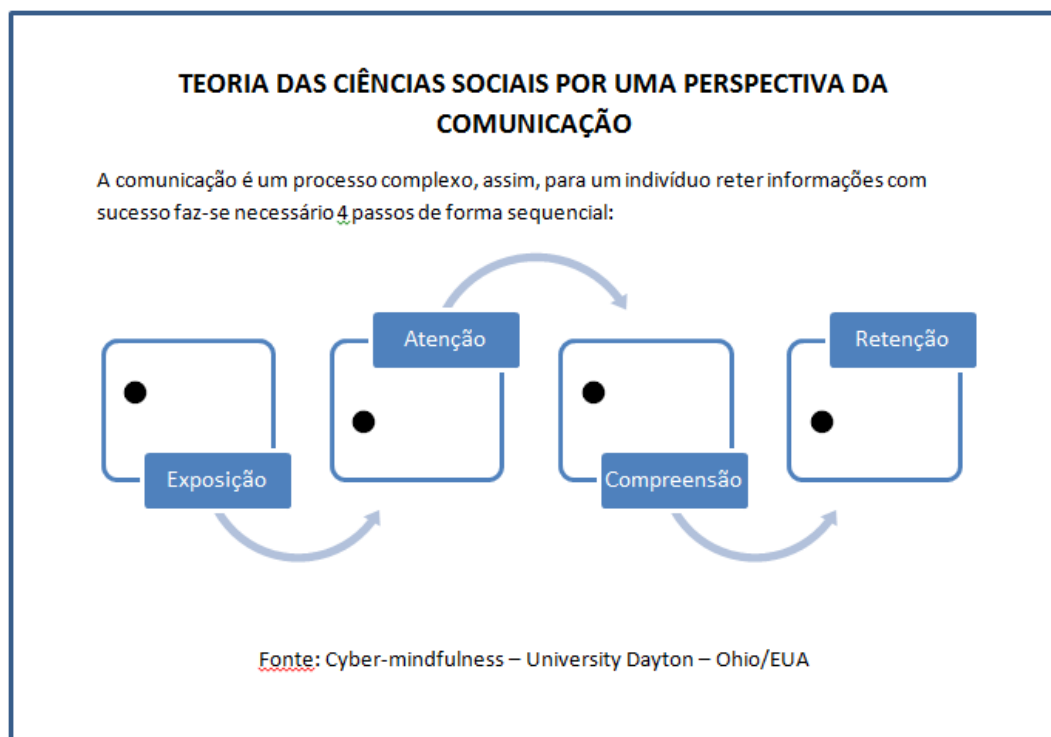
- Estabelecimento de normas internas de forma que os gestores limitem o acionamento de demanda das equipes, por meio tradicional ou via ferramentas de TIC, nos horários destinados ao descanso;
- Estabelecimento de normas internas no sentido de o trabalhador não ser ou não se sentir obrigado a responder e-mails, mensagens de *WhatsApp*, participar de conferências entre outras em seu horário de descanso;
- Implementar tecnologias que, por exemplo, desligue as estações de trabalho automaticamente no horário de fim do período laboral;
- Implementar tecnologias no sentido de que e-mails enviados após o horário laboral somente serão entregues no dia útil seguinte.

Assim, busca-se com estas medidas de tratamento de riscos que a organização forneça um

ambiente de trabalho mais propício aos colaboradores. Essas medidas devem ser acompanhadas de um plano de sensibilização e conscientização de todo o corpo funcional. Que pode ser executado por meio de uma campanha de comunicação, onde busca-se, em última instância a mudança de comportamento organizacional no tocante ao respeito ao Direito à desconexão.

## 5.1 INDICAÇÃO DE MÉTODOS DE COMO INTERNALIZAR A SOLUÇÃO NAS EMPRESAS

A universidade americana de Dayton/Ohio desenvolveu uma metodologia de sensibilização e mudança cultural em sua comunidade acadêmica no tocante à segurança da informação. Este projeto nomeado *Cybermindfulness* (CYBERMINDFULNESS, 2017), teve por objetivo mudar a cultura da comunidade do campus. Para tal adotaram, no campo da Teoria das ciências sociais, um modelo de comunicação que apresentou elevado grau de efetividade e pode ser descrito em 4 passos, conforme descrito abaixo:



**Figura 5:** Quatro passos para conscientização  
Fonte: Adaptado de *cybermindfulness*/Dayron, 2018

Os quatro passos para uma comunicação efetiva são:

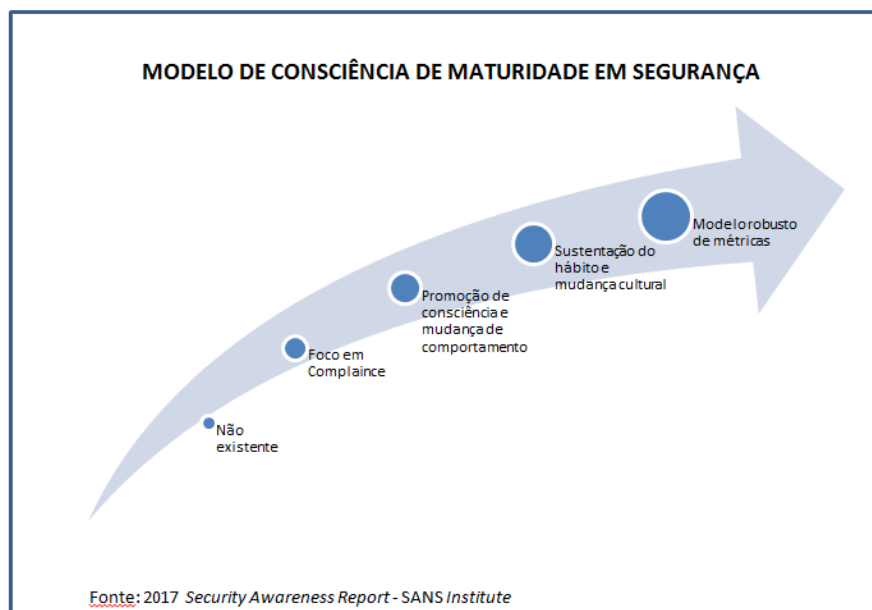
**1.Exposição:** Inicialmente é realizada a exposição do(s) assunto(s) por diversos meios como cartazes, *banners*, entre outros. O que se busca com esta ação é captar o olhar do público

alvo;

2. **Atenção:** Nesta fase, tendo capturada a atenção do público, apresenta-se a mensagem que se deseja comunicar;
3. **Compreensão:** A mensagem permite a compreensão do tema/assunto;
4. **Retenção:** A partir da compreensão e da repetição da mensagem tem-se retenção e internalização do novo comportamento.

O mesmo modelo pode ser aplicado como ferramenta para sensibilização dos gestores e mudança cultural no tocante ao respeito ao Direito à Desconexão. Os passos descritos acima é o resultado da metodologia que vem apresentando elevado índice de sucesso e efetividade.

Seguindo essa linha da comunicação, o *SANS Institute*, em seu relatório anual de maturidade em segurança apresenta o modelo *Security Awareness* (SANS, 2017), que trata-se de um modelo de mensuração e geração de indicadores/métricas do nível de maturidade de segurança de uma instituição. O quadro com a evolução da maturidade em determinado tema a partir do momento que o mesmo começa a ser tratado e tenha continuidade com iniciativas de sustentação do novo hábito e elaboração de métricas para mensurar a adesão a nova cultura pode ser utilizado para mensurar a maturidade organizacional no tocante às políticas de respeito ao Direito à Desconexão.



**Figura 6:** *Security Awareness* (adaptação do autor)

Fonte: Adaptado de *SANS Institute*, 2018

Em um primeiro estágio as empresas possuem pouca ou nenhuma maturidade/processo no tocante

ao respeito ao Direito à Desconexão. No momento seguinte observa as boas práticas de mercado e inicia-se o processo de *compliance*, ou seja, de criação de normas dentro de um modelo de gestão do risco. Vencida esta fase faz-se fundamental a divulgação das novas normas/práticas no ambiente corporativo, a fim de gerar conscientização e mudança comportamental. Entretanto as últimas duas fases são, tanto quanto as anteriores, de fundamental importância, pois devem-se ter ações de manutenção e sustentação da nova cultura além de métricas para medir a evolução de aderência ao novo modelo.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho alcançou os objetivos propostos uma vez que apresentou o estado da arte sobre o tema Direito à Desconexão e a importância para os colaboradores e empresas em adotarem medidas para mudança cultural no ambiente laboral e minimizar riscos não só para o funcionário mas também para as empresas. Foram apresentadas iniciativas de países como França, além do debate em Portugal e Espanha. Também empresa como a Volkswagen na Alemanha adotou medidas no sentido de respeitar o Direito à Desconexão dos trabalhadores.

Por intermédio do relacionamento do tema Gestão de Riscos com Direito à Desconexão chegou-se à proposta de um modelo de solução para o tratamento dos riscos organizacionais oriundos da ausência de diretrizes, políticas ou normas que tratam da desconexão do trabalhador. Além disso, foi indicada a metodologia *cybermindfulness* e de maturidade de consciência para incrementar a visão sobre como adotar o Direito à Desconexão em ambientes organizacionais, por meio da criação de cultura que ocorre quando da conscientização e mudança de atitude.

Cabe ressaltar que por meio da pesquisa, de opinião, realizada em ambiente corporativo e observação comportamental de gestores foi possível identificar uma diversidade de fatores organizacionais que indicam situações típicas das empresas em que se beneficiam da não desconexão para se aproveitar dos funcionários além dos horários e limites físicos ou virtuais da empresa.

Por meio da classificação dos riscos por categoria, estabeleceu-se uma caracterização das formas com que se revelam os riscos. Outro produto do presente trabalho foi um conjunto de recomendações para o tratamento dos riscos identificados, aliados a métodos organizacionais já colocados em prática.

Por fim, cabe registrar que o presente artigo é um trabalho inicial, existindo, neste sentido, um longo caminho a se percorrer nesse tema, entretanto são indicados um conjunto de opções de tratamento dos riscos relacionados ao Direito à Desconexão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **ABNT ISO GUIA 73 - Gestão de riscos - Vocabulário**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO/IEC 31000 – GESTÃO DE RISCOS – PRINCÍPIOS E DIRETRIZES**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO/IEC 31010 – TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE RISCOS**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, nov. 2009.

BELARMINO, Adriane. **O OLHAR DA PSICANÁLISE SOBRE A SÍNDROME DE BURNOUT, ENQUANTO SOFRIMENTO PSÍQUICO NO TRABALHO**. Trabalho de conclusão do curso de psicologia. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4318/Adriane%20Belarmino.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

BERNSTEIN, Peter L. **DESAFIO AOS DEUSES: A FASCINANTE HISTÓRIA DO RISCO**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASIL. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho, Rio de Janeiro, RJ, mai. 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm#art2)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **DECRETO Nº 3.847, DE 25 DE JUNHO DE 2001**. Sistema Nacional para a Transformação Digital, Brasília, DF, jun. 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA 2016**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=19937&t=sobre>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CYBERMINDFULNESS.AWARENESS, AGENCY AND ACTION. University of Dayton, 2017. Disponível em: <<https://udayton.edu/udit/safe-computing/index.php>>. Acessado em: 10 mai. 2018.

DIONNE, Georges. **RISK MANAGEMENT: HISTORY, DEFINITION AND CRITIQUE**. 2013. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2231635](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2231635)>. Acessado em: 27 abr. 2018.

FONSECA, W.R. **BENEFÍCIOS GERADOS COM A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: um estudo de caso de uma organização no segmento de fundição em Lagoa da Prata-MG**, 2010.



FRANÇA. *LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels - Article 55*. Disponível em: <[https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/8/8/ETSX1604461L/jo/article\\_55](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/8/8/ETSX1604461L/jo/article_55)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

GESPUBLICA/MPOG. **GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS**. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p\\_vii\\_risco\\_oportunidade.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf)>. Acessado em: 02 mai. 2018

MARQUES, Shaiala Ribeiro De Castro Araújo. **TECNOLOGIAS E (NOVA) EXISTÊNCIA HUMANA: Reflexões sobre os direitos fundamentais ao lazer e ao trabalho e suas repercussões nos danos**. Dissertação de Mestrado. Repositório Institucional PUCRS, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/10463>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

PLMJ NETWORK. **TELEMÓVEL E CORREIO ELECTRÓNICO INAUGURAM “UM NOVO TIPO DE ESCLAVAGISMO”**, 2017. Disponível em: <[http://www.plmj.com/xms/files/67650046\\_1-.pdf](http://www.plmj.com/xms/files/67650046_1-.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SANS Institute. **SECURITY AWARENESS REPORT 2017**, 2017. Disponível em: <<https://www.sans.org/security-awareness-training/reports/2017-security-awareness-report>>. Acesso em: 11 mai. 2018.