



**Enap**

**Escola Nacional de Administração Pública**  
Diretoria de Formação Profissional  
Coordenação-Geral de Especialização



**30**  
**Enap** anos

Henry Mross

**IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE  
TELETRABALHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE  
INFORMÁTICA DA SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA**

Brasília – DF  
Junho/2016

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.

**Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Formação Profissional

*Coordenação-Geral de Especialização*

Henry Mross

**IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE  
TELETRABALHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE  
INFORMÁTICA DA SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de especialista em Gestão Pública.

Professora Orientadora: Dra. Maria Júlia  
Pantoja de Brito

Tutora: Carmen Lúcia Mendonça de Araújo

Brasília – DF  
Junho/2016

# IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA

Henry Mross<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade propor, por meio de um projeto de intervenção, a implantação de rotinas de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência, permitindo aos servidores da coordenação realizar em seus lares tarefas usualmente desenvolvidas na Secretaria.

Inicialmente aborda-se o conceito de teletrabalho e o contexto normativo do tema no Brasil, e relatam-se experiências de teletrabalho no serviço público e entrevistas com gestores que participaram de ações relacionadas ao tema, buscando identificar fatores facilitadores e dificultadores de sucesso, e as melhores práticas utilizadas.

Em seguida, identificam-se em quais atividades e situações é vantajoso adotar esta prática na unidade, considerando o perfil dos seus servidores.

Como resultado, propõe-se um projeto viável de intervenção provisória, visando mensurar os resultados positivos esperados em termos de melhoria da qualidade de vida e da produtividade dos servidores, para embasar futura decisão quanto à institucionalização definitiva da prática na unidade.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Teletrabalho no serviço público. Projeto de intervenção.

---

<sup>1</sup> Analista em Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em exercício na Secretaria da Previdência. Bacharel em Ciência da Computação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: hymross@gmail.com

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Organizacional da CGTIC .....	40
Figura 2 - Estrutura de Gestão do Projeto e Atores Envolvidos .....	48
Figura 3 - Ciclo de vida do projeto e respectivas entregas .....	51
Figura 4 - Estrutura Analítica do Projeto .....	53
Figura 5 - Matriz de riscos do projeto .....	61
Figura 6 - Cronograma do Projeto em gráfico de Gantt .....	65
Quadro 1 - Características do teletrabalho nas instituições estudadas .....	26
Quadro 2 - Servidores da CGTIC por tipo de atividade .....	32
Quadro 3 - Relação de atividades teletrabalháveis da CGTIC .....	35
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	45
Quadro 5 - Quadro de trabalho do projeto-piloto .....	54
Quadro 6 - Principais riscos identificados .....	60
Quadro 7 - Ações de tratamento dos riscos críticos identificados .....	61
Quadro 8 - Indicadores do projeto-piloto .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade anual de teletrabalhadores no TCU 2009-2015 .....	22
Tabela 2 - Resultados parciais da experiência piloto de teletrabalho na CGU – junho de 2015 a fevereiro de 2016.....	25
Tabela 3 - Quantidade e proporção de teletrabalhadores nas instituições estudadas	27

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>6</b>
<b>1 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
1.1 Conceito de Teletrabalho .....	7
1.2 Contexto Normativo.....	8
1.3 Experiências na Administração Pública Federal .....	11
1.4 Entrevistas.....	16
1.5 Análise Comparativa .....	26
1.6 Boas Práticas .....	28
<b>2 PERFIS E ATIVIDADES</b> .....	<b>31</b>
2.1 Perfis dos Servidores da CGTIC .....	31
2.2 Atividades Teletrabalháveis.....	34
<b>3 PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>38</b>
3.1 Identificação do Projeto.....	38
3.1.1 Título .....	38
3.1.2 Localização do Projeto .....	38
3.1.3 Público-Alvo .....	38
3.1.4 Valor Total do Projeto.....	38
3.1.5 Duração do Projeto .....	39
3.1.6 Instituição .....	39
3.2 Lógica de Intervenção .....	43
3.3 Contexto e Justificativa .....	43
3.4 Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos .....	47
3.5 Ciclo de Vida do Projeto.....	50
3.6 Escopo do Projeto.....	52
3.6.1 Estrutura Analítica do Projeto.....	52
3.6.2 Não-escopo do Projeto.....	54
3.6.3 Quadro de Trabalho .....	54
3.7 Análise de Riscos.....	59
3.7.1 Riscos identificados.....	60
3.7.2 Matriz de riscos .....	60
3.7.3 Tratamento dos riscos.....	61
3.8 Cronograma do Projeto .....	65
3.9 Estimativa de Custos.....	65
3.10 Estratégia de Monitoramento e Avaliação.....	66
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>71</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>74</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade propor uma intervenção nos processos de trabalho da Coordenação-Geral de Informática (CGTIC) da Secretaria da Previdência do Ministério da Fazenda (MF), que consiste em implantar rotinas de trabalho à distância no cotidiano produtivo da unidade, permitindo aos servidores lotados na coordenação realizar em seus lares tarefas que normalmente são desenvolvidas no espaço físico do Ministério.

Recentemente, por obra da Medida Provisória (MPV) nº 726, de 12 de maio de 2016, a Previdência Social passou a integrar o MF, com a denominação de “Secretaria da Previdência”.

A estrutura atual mantém a Subsecretaria de Orçamento e Administração (SOAD) – anteriormente pertencente à Secretaria Executiva do Ministério da Previdência Social (MPS). À SOAD subordina-se a Coordenação-Geral de Informática (CGTIC), na qual propomos as ações de intervenção.

Como suporte teórico, apresentamos inicialmente uma delimitação conceitual do tema, seguido de breves considerações sobre o contexto normativo do teletrabalho no Brasil, de relatos de experiências descritas na literatura acadêmica e popular sobre o emprego do trabalho remoto no serviço público federal e de entrevistas realizadas com gestores que participaram de ações relacionadas ao tema. Buscamos, como resultado, identificar e relacionar os fatores facilitadores e dificultadores de seu sucesso, bem como as melhores práticas utilizadas em tais casos de uso de teletrabalho na Administração Pública.

Em seguida, procuramos reconhecer, em nível intermediário de generalização, em quais atividades e situações é possível e vantajoso adotar esta prática na CGTIC, considerando as tarefas mais frequentes do público-alvo.

De posse dessas informações, propomos, ao final, um projeto de intervenção – contendo as etapas, critérios, recursos e mecanismos necessários para sua implantação, viável do ponto de vista do contexto institucional da unidade, e com efetiva possibilidade de sucesso, considerando os resultados positivos esperados em termos de melhoria da qualidade de vida e – como objetivo secundário – aumento de produtividade dos servidores.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- Análise Documental: Leitura da bibliografia relacionada ao tema, com foco direcionado principalmente para experiências de adoção do trabalho à distância na Administração Pública Federal (APF), para obter o conhecimento necessário à formulação do referencial teórico e identificar as melhores práticas para sua implantação.
- Entrevistas com servidores públicos que atuam na implantação ou na gestão do trabalho à distância na APF, visando conhecer as experiências bem ou malsucedidas na adoção da prática.
- Elementos de Gerência de Projetos: Utilização de forma simplificada de técnicas de gerência de projetos propostas pelo *Project Management Institute (PMI)* no guia *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* para formulação do projeto de intervenção, pertencentes ao grupo de processos de Planejamento.

Essas ferramentas permitiram identificar os fatores relevantes que influenciam o sucesso da implantação do teletrabalho nas organizações públicas, bem como formular o projeto de intervenção de forma lógica e consistente, com base em técnicas consagradas de planejamento de projetos.

Como resultado final, propomos um projeto exequível, aderente à realidade e ao contexto da unidade em que é proposto, sem custo relevante para a Administração, e que permite analisar objetivamente a viabilidade de implantação definitiva da prática do teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência, servindo ainda como paradigma para projetos de implantação da modalidade em outras unidades da área de tecnologia da informação de características semelhantes.

O autor é Analista em Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, em exercício na CGTIC da Secretaria da Previdência do Ministério da Fazenda, unidade em que propõe a intervenção objeto do presente projeto.

# 1 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção definimos um conceito adequado para Teletrabalho na Administração Pública brasileira e sua conjuntura normativa. Relatamos experiências selecionadas na Administração, incluindo entrevistas com gestores de três instituições que implementaram a modalidade; procedemos a uma breve análise comparativa; e identificamos as boas práticas empregadas.

## 1.1 Conceito de Teletrabalho

A expressão “teletrabalho” envolve uma variedade de práticas, relações, mecanismos, ferramentas e condições de execução do trabalho. Tais fatores estarão presentes ou não nas diferentes experiências de realização do trabalho à distância, a depender da abrangência, do contexto e do desenho que se adote para sua implantação ou avaliação. Envolvem diversas questões comuns e importantes à aplicação do trabalho remoto<sup>2</sup>, das quais se destacam principalmente aspectos como distância, tempo, frequência, controle, utilização de recursos e de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Portanto, existe também uma variedade de definições do que vem a ser o teletrabalho na literatura acadêmica. Em geral, os autores generalizam alguns e detalham outros de tais fatores ao conceituar o teletrabalho, como por exemplo:

Trabalhar em casa, longe do local de trabalho do empregador, usando recursos da tecnologia de informação, tais como a internet, computadores ou telefone. (VAN HORN e STOREM, 2000, *apud* COSTA, 2003, p.11)

Uma forma de organização do trabalho onde ele é mediado por computadores e telecomunicação, de modo a ser realizado fora da organização central. (SOARES, 1995, *apud* COSTA, 2003, p.12)

Já a Organização Internacional do Trabalho (OIT), define o termo *home work* (trabalho em casa<sup>3</sup>) como:

...trabalho realizado por uma pessoa, denominada de *homeworker* (trabalhador em casa<sup>3</sup>),

em sua casa ou em outro local de sua escolha, diferente do local de trabalho do empregador;

mediante remuneração;

<sup>2</sup> A expressão “trabalho remoto” é usada neste documento como sinônimo de “teletrabalho”.

<sup>3</sup> Traduções livres do autor, visando a distinção do teletrabalho em relação ao trabalho comumente conhecido no Brasil como “doméstico”.

que resulta em um produto ou serviço conforme especificado pelo empregador, independentemente de quem fornece os equipamentos, materiais ou outros insumos utilizados, ...<sup>4</sup>

Entretanto, considerando o contexto do presente projeto, parece-nos mais interessante a seguinte definição do professor José Matias-Pereira, convenientemente adequada ao contexto da APF:

O teletrabalho na administração pública pode ser conceituado como aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para o desempenho de suas funções.<sup>5</sup>

A seguir, apresentamos um breve relato sobre a situação atual da legislação brasileira em relação ao teletrabalho.

## 1.2 Contexto Normativo

Como é de se esperar, a adoção do teletrabalho resulta em sensíveis alterações nas relações trabalhistas. Por óbvio, a prática necessita de regulamentação detalhada que mitigue o risco de haver prejuízos a uma ou outra parte, ou ambas, nas relações de trabalho.

Ademais, as diversas vantagens que decorrem da prática do teletrabalho (discutidas na subseção 3.3. – Contexto e Justificativa) ensejam a formulação de uma legislação que a estimule.

Por exemplo, nos Estados Unidos da América, o *Clean Air Act*<sup>6</sup> (Lei do Ar Limpo), de 1990, e suas alterações de 1996, obrigaram todas as empresas que empregam mais de 100 pessoas a reduzir em 25% o tempo de deslocamento de seus empregados para o trabalho por meio do compartilhamento de veículos, incentivos de transporte público, semana reduzida ou teletrabalho. A maioria das empresas opta pelo teletrabalho, "por ser a mais prática e popular dentre as opções"<sup>7</sup>. Na esfera pública estadunidense, o *Telework Enhancement Act*<sup>8</sup> (Lei de Intensificação do

---

<sup>4</sup> INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Home Work Convention No. 177. 20 jun. 1996. Disponível em: <[http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322)>. Acesso em: 18 fev. 2016.

<sup>5</sup> PEREIRA, José Matias. A adoção do teletrabalho na Administração Pública. 29 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://www.epw.senate.gov/envlaws/cleanair.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

<sup>7</sup> NAYAB, N. History of Telecommuting. 26 maio 2011. Disponível em: <<http://www.brighthub.com/office/home/articles/82023.aspx>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-111hr1722enr/pdf/BILLS-111hr1722enr.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

Teletrabalho), de 2010, obriga as agências federais a implementar políticas de estímulo ao trabalho remoto.

Lamentavelmente, o Brasil ainda não avançou em termos de legislação específica relativa ao teletrabalho, e tampouco em termos de políticas que o estimulem.

O único diploma legal que contribui de alguma forma para regulamentar a matéria é a Lei nº 12.551/2011<sup>9</sup>, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – Decreto-Lei nº 5.452/1943 – equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

Diante dessa carência, tramitam nas comissões do Senado Federal dois Projetos de Lei (PLs) que propõem novas emendas à CLT, visando elucidar algumas questões que decorrem dessa prática.

O PL 274/2013<sup>9</sup> trata de questões tais como: a distinção do teletrabalho daquele trabalho de natureza eminentemente externa que, em razão disso, seja desempenhado fora de estabelecimento do empregador; a obrigatoriedade de que a contratação em regime de teletrabalho conste expressamente do contrato de trabalho; as definições que obrigatoriamente devem constar em um contrato de teletrabalho; a possibilidade de conversão, a qualquer momento, de contrato de trabalho regular em contrato em regime de teletrabalho, e vice-versa, mediante anuência expressa do empregado; a licitude expressa da adoção da jornada de trabalho flexível no teletrabalho; etc.

Já o PL 326/2013<sup>10</sup>, aborda os seguintes aspectos, dentre outros: classificação do trabalho à distância em regular e teletrabalho; definição de regras para a prestação do trabalho à distância regular e para o teletrabalho; distinção de serviços realizados por autônomo de teletrabalho; vedação da contratação de estrangeiro na modalidade

---

<sup>9</sup> Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm)>. Acesso em: 12 mar. 2016.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

de teletrabalho sem a expressa autorização do Ministério do Trabalho e Emprego; determinação de que o empregado submetido ao teletrabalho responde pelos riscos do local do trabalho em que é executado o serviço; vedação da visita ao local de trabalho do empregado, exceto para uma vistoria inicial ou para instalação, manutenção, ou substituição de equipamentos; determinação de que no teletrabalho o empregado faz jus à metade do vale-transporte a que teria direito normalmente.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública cujos funcionários submetem-se à CLT, e pioneira na aplicação dessa prática no governo federal, regulariza a relação de emprego por meio de acordo detalhado de teletrabalho e aditivo ao contrato de trabalho do colaborador.

Já para os trabalhadores do funcionalismo público federal da Administração Direta, a lacuna legislativa é completa.

Todavia, o PL 2723/2015<sup>11</sup>, em trâmite na Câmara dos Deputados, propõe a seguinte inclusão na Lei nº 8.112/1990<sup>12</sup> (regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais):

Art. 19. ...

...

§ 3º Fica autorizada a implantação do sistema de escritório remoto no âmbito do serviço público, que consiste na atividade ou no conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão ou entidade, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis, conforme se dispuser em regulamento.

De fato, como se já houvesse sido implantada essa mudança, as experiências de teletrabalho na APF são institucionalizadas por meio de regulamentação infralegal publicada pelas autoridades máximas das instituições, a exemplo da Portaria nº 139/2009<sup>13</sup> do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Resolução Administrativa nº 1499/2012<sup>14</sup>, do Tribunal Superior do Trabalho.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1672572>>. Acesso em: 13 maio 2016.

<sup>12</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 13 maio 2016.

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/PesquisaAvancada.faces?tipoConsulta=ATOPESSOAL>> (Mediante consulta). Acesso em: 13 maio 2016.

<sup>14</sup> Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0>> Acesso em: 13 maio 2016.

### 1.3 Experiências na Administração Pública Federal

Com efeito, a inexistência de regulamentação para a prática do teletrabalho na APF não significa que ela não esteja disseminada em alguma medida. Em certos casos, o ambiente de trabalho das instituições públicas permite flexibilidade de distribuição de tarefas e atividades individuais cuja execução em local diverso da sede pode ser autorizada pelas chefias, mediante acordos e compromissos informais de prazos e produtividade.

Existem ainda cargos, tais como os relacionados às fiscalizações relativas ao exercício do poder de polícia, em que a maior parte do trabalho é executado fora do ambiente do órgão e os agentes públicos são responsáveis por alimentar informações em sistemas cujo acesso está disponível tanto dentro como fora da sede da instituição, pela internet. A situação pode ser caracterizada como uma espécie teletrabalho parcial, que compõe, juntamente com outras atividades, as obrigações precípua do servidor.

Contudo, interessa ao presente estudo a instituição efetiva do teletrabalho como prática formal no ambiente das unidades que compõem a APF. Assim, buscamos identificar casos de uso em que houvesse implementação efetiva dessa prática como uma ação de gestão da entidade.

Silva (2015, p.3) identifica – por exemplo – iniciativas de implantação do trabalho remoto no serviço público brasileiro entre 2005 e 2014 em instituições como o SERPRO, TCU, Secretaria da Receita Federal (SRF), Advocacia Geral da União (AGU), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF) da 3ª e 4ª Regiões, que atendem o estado de São Paulo e os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, respectivamente.

Mais recentemente, em 2015, a antiga Controladoria-Geral da União (CGU<sup>15</sup>) – que atualmente integra o recém-criado Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – deu início a uma experiência-piloto de teletrabalho, com divulgação trimestral de resultados. Já em fevereiro de 2016, o Supremo Tribunal Federal (STF)

---

<sup>15</sup> Neste trabalho, optamos por manter o termo CGU por uma questão temporal, uma vez que o período estudado da experiência-piloto e a publicação dos documentos consultados se deram durante a permanência do órgão nesta denominação.

instituiu, por meio da Resolução nº 568/2016<sup>16</sup>, projeto-piloto de teletrabalho com a duração de um ano. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por sua vez, regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário através da Resolução nº 227, de 15/06/2016<sup>17</sup>.

No presente estudo, foram selecionados três desses casos de implantação de teletrabalho nas instituições públicas federais, com o objetivo de identificar fatores e aspectos relevantes, bem como boas práticas que contribuam para o sucesso da implantação dessa modalidade de trabalho na APF. Nos casos do SERPRO e do TCU, cujas experiências são mais antigas, o teletrabalho já está consolidado como prática institucionalizada. O projeto da CGU, por sua vez, oferece uma visão mais recente e em corrente desenvolvimento, mas que já foi parcialmente avaliado.

## **SERPRO**

Fundado em 1964 com a finalidade de prestar “serviços de processamento de dados e tratamento de informações, necessários aos órgãos do Ministério da Fazenda”, a história do Serviço Federal de Processamento de Dados se confunde com a própria história da evolução da informática e das comunicações no Brasil.

Sendo pois uma empresa cujo negócio é essencialmente relacionado à área de TI, é de se esperar que boa parte das atividades de diversos dos profissionais do SERPRO se caracterize por trabalho individual, tais como: projetos de software e bancos de dados, desenvolvimento de sistemas, testes, configuração e administração de ambientes computacionais, etc. Todas estas atividades vêm sendo realizadas ao longo dos anos por especialistas com elevado grau de familiarização com a tecnologia, apoiadas por um extenso parque computacional interligado e uma política robusta de segurança da informação.

Portanto, não é de estranhar que o SERPRO tenha sido pioneiro na implantação do teletrabalho na Administração Pública.

Ao todo, o SERPRO passou por três experiências-piloto distintas de implantação de teletrabalho, nos anos de: 1986, no Rio de Janeiro; 1996, em Florianópolis; e – mais recentemente – a partir de 2005, em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo.

---

<sup>16</sup> Disponível em < <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO568-2016.PDF>>. Acesso em: 15 maio 2016.

<sup>17</sup> Disponível em < [http://www.cnj.jus.br/files/atos\\_administrativos/resoluo-n227-15-06-2016-presidencia.pdf](http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n227-15-06-2016-presidencia.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2016.

Em 2005, o SERPRO adotou a seguinte definição para Teletrabalho:

É o trabalho realizado em lugar distinto do ambiente físico da organização, utilizando tecnologias apropriadas para execução de atividades passíveis de serem remotamente realizadas.

Goulart (2009, p. 43) relata que o modelo adotado pela empresa se fundamentou em quatro variáveis: Tecnologia, Processos, Legislação e Pessoas.

A formalização da relação de trabalho se deu por meio de adituação dos Contratos de Trabalho (CLT) dos analistas e técnicos de informática, cujo recrutamento e seleção ocorreu por meio de edital, de forma voluntária e transparente.

O modelo define critérios e mecanismos para seleção (tais como as tarefas típicas do cargo e o perfil do funcionário candidato), realização e avaliação da experiência de teletrabalho. A avaliação se deu por meio da mensuração de indicadores de produtividade individual, economia logística da empresa, qualidade de vida e conformidade profissional – que representa o grau de adequação do relacionamento do empregado com a equipe quando trabalhando na modalidade.

A adesão foi voluntária, com aprovação e acompanhamento da respectiva chefia. A infraestrutura pessoal para participação no programa (notebook, telefone, instalação lógica, conexão à internet e acesso remoto à rede) foi fornecida pela empresa, que procedeu a uma verificação prévia das condições ergonômicas do novo local de trabalho do funcionário e indicou as adequações necessárias, quando necessário.

A autora atuou diretamente na implantação do teletrabalho na empresa nas três experiências. Os resultados da avaliação da experiência mais recente – realizada por meio de consultoria independente, mensurados ao longo de seis meses entre 2005 e 2006, e em que participaram 18 funcionários, foram bastante positivos.

Enquanto que a Produtividade dos funcionários que passaram a realizar atividades em regime de teletrabalho aumentou 10,05%, o índice de Qualidade de Vida cresceu 33,06% e o de Conformidade Profissional aumentou 12,04%. Ao longo do período de avaliação, a economia de custos da empresa relativos a recursos logísticos para com o empregado no teletrabalho chegou a 47,41%, enquanto que a economia de custos com deslocamento dos funcionários participantes para o local de trabalho alcançou 50%.

## **TCU**

O Tribunal de Contas da União implantou o trabalho remoto por intermédio de

uma experiência-piloto no ano de 2009, formalizada por meio da já citada Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009.

A portaria define que a realização de trabalhos “fora do tribunal” por parte de servidores efetivos e estáveis – e que não tenham incorrido em falta disciplinar nos dois anos anteriores ao seu início do trabalho a ser realizado fora do Tribunal – que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores (tais como instruções, pareceres, relatórios, etc.) é uma faculdade à disposição de cada unidade, limitada ao máximo de 30% de sua força de trabalho. Tais atividades devem ser expressamente definidas pelo seu titular.

Foram estipuladas regras rígidas para garantir a segurança da informação (uma vez que os servidores selecionados se utilizam das ferramentas de TIC para trabalho corporativo do tribunal), bem como da documentação a ser utilizada, devendo a estrutura física e tecnológica individual necessária para realizar o trabalho remotamente ser providenciada pelo próprio servidor. Também foram implementados controles para gestão das atividades, registro de isenção de frequência e avaliação dos resultados de tais servidores, cujos prazos de trabalhos devem ser inferiores aos que seriam definidos caso fossem realizados nas dependências do TCU.

Durante seminário realizado em 2013 pela Comissão de Legislação Participativa (CLP) da Câmara dos Deputados, representantes do TCU relataram que:

Em 2009, foram 252 servidores em teletrabalho contra 369, em 2010, o que representou um acréscimo de 46% em relação ao ano anterior. No mesmo período, houve um aumento de produtividade. No biênio 2009/2010, houve redução de 45% no estoque de processos. No ano de 2010, identificou-se que o esforço dedicado às fiscalizações foi 96% maior do que no ano de 2009. (SEMINÁRIO TELETRABALHO NO BRASIL - COMISSÃO DE LEGISLAÇÃO PARTICIPATIVA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2014, p.30)

Os resultados levaram o TCU a institucionalizar definitivamente o trabalho fora de suas dependências por meio da Portaria-TCU nº 99, de 5 de abril de 2010<sup>18</sup>:

Art. 1º A realização de trabalho do Tribunal fora de suas dependências fica incorporada às práticas institucionais de gestão de pessoas, com a manutenção das regras e dos procedimentos estabelecidos na Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009, observada a legislação vigente.

Mais tarde, a Lei nº 12.776, de 28/12/2012<sup>19</sup>, inseriu o seguinte artigo na Lei nº 10.356/2001<sup>20</sup>, que dispõe sobre o quadro de pessoal e o plano de carreira do TCU:

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/PesquisaAvancada.faces?tipoConsulta=ATOPESSOAL>> (mediante pesquisa). Acesso em: 13 maio 2016.

<sup>19</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12776.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12776.htm)>. Acesso em: 15 maio 2016.

<sup>20</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10356.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10356.htm)>. Acesso em: 15 maio 2016.

Art. 28-A. O Tribunal de Contas da União poderá regulamentar, em observância ao princípio constitucional da eficiência, o cumprimento da jornada de trabalho fora de suas dependências, no interesse do serviço, para atividades compatíveis e mensuráveis por indicadores, desde que não haja prejuízo ao funcionamento regular da instituição e ao atendimento ao público.

## **CGU**

A Controladoria-Geral da União instituiu, por meio da Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015<sup>21</sup>, experiência-piloto de Programa de Gestão que permite o teletrabalho. A experiência teve início em 1/6/2015, com duração de seis meses, prorrogável por igual período, o que efetivamente ocorreu, pela publicação da Portaria nº 50.193, de 27 de novembro de 2015<sup>22</sup>.

A referida Portaria nº 1.242/2015 define Teletrabalho como “atividade ou conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão que não se configure em trabalho externo”.

A adesão dos servidores (que devem possuir mais de um ano de exercício no órgão e não podem ser ocupantes de cargos em comissão ou função gratificada) é voluntária, e os trabalhos devem envolver atividades cujo desempenho seja passível de mensuração. As atividades, por sua vez, devem ser propostas formalmente pelos dirigentes das controladorias regionais nos estados e demais autoridades superiores. A participação é limitada a até 15% do total dos servidores subordinados.

A CGU também estabeleceu diversos controles para garantir a segurança da informação e da documentação e o monitoramento do desempenho do servidor, além de sua disponibilidade contínua para as tarefas que requeiram presencialidade, comunicação e manifestação premente. A disponibilidade da infraestrutura pessoal necessária ao desempenho das atividades também é de responsabilidade do próprio teletrabalhador.

A Ordem de Serviço (OS) nº 15, de 29/5/2015<sup>23</sup>, da Secretaria Executiva, definiu uma tabela de noventa e oito atividades sujeitas à experiência-piloto de Teletrabalho, contendo, para cada atividade, os respectivos tempos de execução em regime presencial e em regime de teletrabalho. Para boa parte dessas atividades, tais informações são definidas para cada uma de três diferentes faixas de complexidade.

---

<sup>21</sup> Disponível em: <[http://lex.com.br/legis\\_26793825\\_PORTARIA\\_N\\_1242\\_DE\\_15\\_DE\\_MAIO\\_DE\\_2015.aspx](http://lex.com.br/legis_26793825_PORTARIA_N_1242_DE_15_DE_MAIO_DE_2015.aspx)>. Acesso em: 15 maio 2016.

<sup>22</sup> Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_27046234\\_PORTARIA\\_N\\_50193\\_DE\\_27\\_DE\\_NOVEMBRO\\_DE\\_2015.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27046234_PORTARIA_N_50193_DE_27_DE_NOVEMBRO_DE_2015.aspx)>. Acesso em: 15 maio 2016.

<sup>23</sup> Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/boletim-interno/2015/arquivos/23\\_05-06-2015.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/boletim-interno/2015/arquivos/23_05-06-2015.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

As reduções para as atividades teletrabalhadas em relação às suas correspondentes presenciais varia de 0% a 33%, sendo de 22%, em média.

A avaliação de resultados individuais e gerais da experiência-piloto é realizada a cada trimestre, por meio de relatórios de acompanhamento padronizados. As três avaliações já realizadas apontaram resultados promissores.

## **1.4 Entrevistas**

Nesta subseção, apresentamos relatos de entrevistas realizadas com gestores das três instituições selecionadas.

O objetivo é reconhecer o contexto particular de cada instituição, e – em sequência – identificar os aspectos relevantes (positivos ou negativos) observados, bem como os fatores considerados indispensáveis para o sucesso da modalidade de teletrabalho em cada uma das experiências.

As entrevistas com representantes das três instituições observadas foram concedidas por funcionários e servidores no mês de abril/2016.

### **1.4.1 SERPRO**

A entrevista no Serviço Federal de Processamento de Dados foi concedida pelo Sr. Marcos Benjamin da Silva, titular da Superintendência de Pessoas (Supgp) e pela atual gestora responsável pela prática na empresa, Sra. Giovanna Maria de Aguiar, titular do Departamento da Gestão dos Planos Odontológico e de Saúde (GPPAS).

Relatamos a seguir as principais afirmações dos entrevistados.

#### **Contexto institucional**

A empresa percebe a modalidade primordialmente como uma oportunidade de modernizar as relações de trabalho e privilegiar o bem-estar do trabalhador, condição considerada como vantagem competitiva para o SERPRO, favorecendo assim a motivação dos funcionários e a retenção de talentos. Portanto, apesar da evidente melhora na produtividade individual, esta não é a razão primordial da implantação do teletrabalho na empresa. Instados a sintetizar em uma frase este objetivo, os entrevistados formularam a seguinte citação: “Alinhar o SERPRO à evolução das práticas de trabalho no Brasil, com foco na qualidade e evitando a precarização das relações de trabalho.”

Quanto ao processo de implantação da modalidade, a experiência realizada no biênio 2005-2006 foi importante, mas o principal marco para a institucionalização foi a

publicação da Lei nº 12.551/2011, que veio a corroborar a evolução que o SERPRO já vinha promovendo ao longo dos anos na prática do teletrabalho.

Também a própria modernização tecnológica, que permitiu o aumento da velocidade das linhas de acesso e agregou novas tecnologias de trabalho colaborativo e de comunicação, facilitando a interação entre os teletrabalhadores e seus pares e chefias, contribuiu decisivamente para a formalização e expansão da prática na empresa.

### **Ferramentas normativas**

O principal instrumento normativo tem sido o edital de seleção interna, que estabelece critérios objetivos e pontuáveis para ingresso na modalidade. A empresa publicou até hoje três editais, ampliando gradativamente a quantidade de funcionários que realizam atividades em teletrabalho. Foram selecionados 18 empregados na primeira experiência e outros 50 na segunda, cujo edital foi publicado em 2007. Na última seleção, de 2013, 124 pessoas foram selecionadas.

Em 2012, o SERPRO passou a regulamentar o teletrabalho na empresa por meio da Norma Interna GP/071, de 3/9/2012, que define condições e regras para ambas as partes na aplicação da modalidade, atendendo às questões regimentares e legais relativas às relações de trabalho. Não há limite para a quantidade de trabalhadores na modalidade, sendo o percentual definido pelas chefias das áreas, de acordo com o contexto departamental.

Dando seguimento ao processo evolutivo, uma nova norma deve ser publicada ainda este ano. A ideia é transformar o ingresso na modalidade de teletrabalho em um processo permanente, extinguindo assim a necessidade de publicação de editais.

Na última seleção (de 2013), optou-se também por abandonar a formalização da relação de atividades passíveis de serem teletrabalhadas, ficando a definição de tais tarefas sob gestão das respectivas chefias das áreas, que identificam as oportunidades de implantação. A modalidade de teletrabalho não é permitida para funcionários que ocupam cargos de chefia.

### **Avaliação de desempenho**

A empresa possui há muitos anos uma política objetiva de avaliação individual de desempenho, apoiada por um sistema informatizado, em que as avaliações são realizadas anualmente pelas chefias imediatas, com base em planos de trabalho individuais. Não há distinção entre as metas dos teletrabalhadores e dos

trabalhadores presenciais. Mesmo porque, segundo o entendimento dos entrevistados, a legislação trabalhista brasileira exige o tratamento isonômico entre os funcionários que trabalham remotamente e os que cumprem o expediente na sede da empresa.

### **Monitoramento**

A Supgp produz relatórios anuais para a alta administração e mantém dados que permitem análises objetivas a qualquer tempo sobre o comportamento das atividades na modalidade de teletrabalho, bem como comparações do extrato de teletrabalhadores com a totalidade da força de trabalho da empresa.

O aprimoramento da prática do teletrabalho no SERPRO integra o Plano Estratégico Institucional da empresa e este ano será realizado um diagnóstico mais aprofundado para melhor orientar a evolução. A ação visa aumentar a participação dos funcionários na modalidade.

Atualmente, a quantidade de funcionários do SERPRO que realizam atividades em regime de teletrabalho é de 124, número significativo em termos absolutos; porém, ainda inexpressivo, diante dos mais de 10.700 trabalhadores que a empresa possui.

### **Comentários relevantes**

Seguem-se alguns aspectos relevantes comentados pelos entrevistados:

- Para o sucesso da implantação do teletrabalho, é fundamental realizar a capacitação na dinâmica da modalidade não somente dos (futuros) teletrabalhadores, mas também das respectivas chefias, que são responsáveis por definir os casos em que esta se aplica e o plano de trabalho, bem como por realizar o acompanhamento do trabalhador e a avaliação de desempenho.
- Não se deve entender o teletrabalho como uma solução de outros problemas ou conflitos já existentes, a exemplo de dificuldades de relacionamento, depressão, obesidade, etc. Nestes casos, observou-se que a tendência é o agravamento e não a resolução.
- É fundamental a participação da área de gestão de pessoas no processo de implantação do teletrabalho, participando da estratégia e da execução do projeto, visando fornecer o subsídio necessário no aspecto humano, técnico e formal da relação de trabalho.

- A maior dificuldade observada na implantação do teletrabalho no SERPRO foi em relação à questão cultural de resistência ao novo e a visão da prática como um privilégio. É importante construir um plano de comunicação adequado, que esclareça os objetivos e regras da introdução da prática para superar este obstáculo, bem como privilegiar a transparência e a isonomia.
- É importante promover o acolhimento e a inclusão do servidor que realiza suas atividades na modalidade de teletrabalho nos eventos em geral, inclusive nas confraternizações, para evitar o isolamento.
- A implantação do teletrabalho independe da aplicação de determinados modelos de gestão (tais como gestão por projetos ou por processos). O fator mais importante é o envolvimento das chefias, responsáveis por definir as atividades e acompanhar o teletrabalhador. É fundamental construir formas eficientes de comunicação, controle, acompanhamento e avaliação de desempenho.
- Observou-se um interesse significativo pelo teletrabalho de pessoas próximas da aposentadoria, possivelmente como uma preparação para o encerramento da atividade profissional.
- O SERPRO apresenta baixo índice de absenteísmo e afastamento por motivos de saúde. Entretanto, a maioria dos casos de afastamento se dá por acidentes no trajeto da casa do funcionário até o local de trabalho. Espera-se que, com o crescimento da modalidade de teletrabalho na empresa, este índice seja reduzido de forma significativa.

#### **1.4.2 TCU**

A entrevista no Tribunal de Contas da União foi concedida pelo titular a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP), Sr. Adriano Cesar Ferreira Amorim.

Segue um relato das principais informações prestadas pelo Secretário.

#### **Contexto institucional**

A implantação do teletrabalho no TCU teve o propósito de incrementar a produtividade individual dos servidores por meio do aumento da motivação, como consequência da melhoria da qualidade de vida. A experiência-piloto coincidiu, em parte, com a implantação do processo eletrônico e o fortalecimento da infraestrutura e da segurança de TI, o que foi fundamental para o sucesso da modalidade.

A iniciativa surgiu na Comissão de Coordenação Geral (CCG) e, com a experiência-piloto, foi ampliada para as demais áreas da instituição. A gestão institucional da prática de teletrabalho no TCU passou da CCG para a SEGEP em 2014.

Foram definidas em nível geral as atividades passíveis de serem teletrabalhadas, mas o detalhamento é de responsabilidade dos titulares das unidades e das chefias imediatas, que também avaliam a conveniência de sua execução remota.

A definição dos trabalhos é feita pela chefia, em conjunto com o servidor, e com a aprovação do titular da unidade. Essa definição se dá por tarefa ou no contexto dos projetos das unidades, podendo o servidor teletrabalhar durante certo período e depois retornar à modalidade presencial.

### **Ferramentas normativas**

Além da referida portaria de regulamentação da experiência piloto, a CCG emitiu, por sua vez, a Portaria-CCG nº 4/2009, que normatizou a operacionalização da modalidade de teletrabalho no tribunal.

A participação é voluntária, não sendo realizada análise de perfil. Assessores podem ingressar na modalidade, mas a prática não é permitida aos servidores ocupantes de cargos de chefia. Salvo esta restrição, não há outras exigências para que o servidor ingresse no regime de teletrabalho, além das definidas pela Portaria 139/2009. Não há análise das condições ergonômicas do ambiente de trabalho remoto, sendo que o próprio servidor se responsabiliza formalmente por tais condições.

A ferramenta utilizada para controle das atividades do servidor no regime de teletrabalho é o Formulário de Planejamento e Acompanhamento, onde o servidor e sua chefia registram as informações relativas às tarefas e os resultados em termos de qualidade e prazo - que deve sempre ser superior ao definido para executar o mesmo trabalho na modalidade presencial. Este controle não é utilizado para as atividades executadas nas sedes do órgão.

O TCU já prepara uma nova norma visando aperfeiçoar a prática, que promoverá algumas mudanças, tais como: ampliação do limite de servidores simultâneos na modalidade de 30% para 40%; definição do limite mínimo de trabalho presencial em 30 dias por ano; alteração do período de avaliação da modalidade de

três para seis meses; criação de novos mecanismos de controle; adoção do princípio de rotatividade de servidores em teletrabalho em cada área (em razão do limite máximo de servidores na modalidade); e formalização de métricas e percentuais mínimos de redução de prazo por atividade no regime. Também deve ser editada uma cartilha para orientação do servidor que deseja ingressar na modalidade.

### **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho dos servidores do TCU é realizada formalmente pelas chefias imediatas a cada seis meses. Todos os servidores são avaliados e recebem pontuações objetivas nos seguintes fatores: qualidade; produção; prazo; produtividade; responsabilidade; iniciativa; senso de equipe; comprometimento; satisfação do usuário orientação para resultados; e análise e resolução e problemas. O sistema é parcialmente informatizado.

Não há diferença no método de avaliação entre os teletrabalhadores e os trabalhadores presenciais, uma vez que as mesmas chefias avaliadoras realizam o acompanhamento das atividades teletrabalhadas. Entretanto, os planos de metas e os resultados informados nos Formulários de Planejamento e Acompanhamento do servidor subsidiam a análise realizada pelas respectivas chefias.

As progressões funcionais são definidas com base nas pontuações das avaliações, no cumprimento de metas de capacitação e no tempo de serviço, de forma que não há prejuízo neste aspecto para os servidores que optam pelo regime.

### **Monitoramento**

Pesquisa interna realizada em 2010 sobre a percepção dos servidores em relação ao teletrabalho – respondida por mais de 75% do corpo funcional, apontou que 87,6% dos entrevistados foram favoráveis ao trabalho remoto. Indicou também uma ampla percepção de aumento expressivo de produtividade, melhoria da qualidade dos trabalhos e das condições laborais, tanto por parte dos servidores que adotaram a prática, quanto pelos que permaneceram na modalidade presencial.

Encerrada experiência piloto, a CCG apreciou em reunião os resultados consolidados pelas unidades e a aprovou plenamente, o que levou o tribunal a institucionalizar a prática em 2010.

Outra pesquisa – esta realizada com os dirigentes da instituição após um ano da aplicação da experiência piloto – apurou que 91,49% dos chefes classificaram como médio ou alto o impacto da prática no aumento da produtividade dos servidores,

73,59% pretendiam adotar a prática em suas unidades e 91,18% entendiam que ela deveria ser mantida pelo tribunal.

A tabela a seguir apresenta o quantitativo anual de servidores do TCU que realizaram alguma de suas atividades na modalidade de teletrabalho desde o início da experiência piloto e o respectivo percentual em relação ao total da força de trabalho à época.

**Tabela 1 – Quantidade anual de teletrabalhadores no TCU  
2009-2015**

<b>Ano</b>	<b>Quantitativo de Teletrabalhadores</b>	<b>Percentual de Teletrabalhadores</b>
2009	252	9,4%
2010	369	13,9%
2011	370	14,4%
2012	394	14,9%
2013	395	15,0%
2014	462	17,6%
2015	432	16,5%
<b>Médias</b>	<b>382</b>	<b>14,5%</b>

Fonte: TCU, 2015

### **Comentários relevantes**

Relacionamos a seguir outras observações importantes proferidas pelo entrevistado:

- Um fator fundamental para o sucesso da prática no TCU foi o elevado nível de maturidade que há no corpo funcional do tribunal, o que proporcionou um ambiente organizacional propício à confiança na autonomia do servidor.
- A definição de metas de produtividade mais elevadas para os servidores em teletrabalho é uma medida compensatória, pois, diferentemente dos servidores no regime presencial, aqueles não estão sujeitos a determinadas distrações e interrupções, tais como atendimento do telefone e resolução de problemas ou solicitações inesperadas.
- É importante considerar que a produtividade do servidor em teletrabalho deve ser comparada à sua própria produtividade quando em trabalho presencial, e não com os demais servidores. Este mecanismo evidencia com mais destaque a vantajosidade da modalidade.

- Existe uma cultura informal de prática da Gestão por Projetos no TCU, sendo ela utilizada em algumas áreas, mas não institucionalizada. Há também um projeto para implantação da Gestão por Competências, mas ainda não concluído. Já os processos de Gestão de Pessoas no TCU são centrados na Gestão por Desempenho dos servidores. Segundo o entrevistado, nenhum desses modelos é determinante para o sucesso da prática do teletrabalho. Por outro lado, a definição formal dos processos de trabalho foi – esta sim – fundamental para seu êxito.
- A maior dificuldade para a consolidação da prática do teletrabalho no TCU tem sido a definição de metas de produtividade e indicadores objetivos para mensurar a produtividade do servidor nas diversas áreas.
- Um resultado interessante observado foi o esvaziamento de algumas salas em certas unidades que utilizaram a modalidade, proporcionando uma discreta economia de energia devido ao desligamento de lâmpadas e outros equipamentos.

#### **1.4.3 CGU**

A entrevista na Controladoria-Geral da União foi concedida pela Sra. Flávia Amaral Silva de Sousa, Coordenadora-Geral de Integração e Desenvolvimento Institucional (Codin) da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diplad).

Segue-se uma síntese das informações prestadas pela entrevistada.

#### **Contexto institucional**

A ideia da introdução do teletrabalho na CGU fundamentou-se no aumento da produtividade individual do servidor e na melhoria de sua qualidade de vida.

A iniciativa de criação da experiência-piloto de teletrabalho surgiu de um desejo comum dos servidores e da alta direção, que criou um grupo de trabalho para construção do projeto, presidido pela Diplad, com a participação das diversas áreas, bem como do Sindicato Nacional dos Analistas e Técnicos de Finanças e Controle (Unacon Sindical), que contribuiu com sugestões.

O emprego da modalidade foi favorecido pela sólida infraestrutura de TI, que permite o acesso remoto seguro ao ambiente computacional. A CGU possui um sistema automatizado interno de processo administrativo eletrônico – atualmente em

fase de migração para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o que também contribuiu para o sucesso da experiência.

A evolução da prática consta no Planejamento Estratégico Institucional, por intermédio das seguintes ações, a serem realizadas ainda em 2016:

- Ampliar, aperfeiçoar e avaliar o projeto Teletrabalho, com desenvolvimento de sistema de acompanhamento das pactuações entre chefias e servidores; e
- Publicar relatórios de andamento do projeto Teletrabalho.

### **Ferramentas normativas**

O trabalho deste grupo resultou na publicação da Portaria nº 1.242/2015, que instituiu a experiência-piloto pelo período de seis meses, sendo posteriormente prorrogada por mais seis. Como decorrência, a Secretaria Executiva expediu a Ordem de Serviço (OS) nº 15, de 29/5/2015<sup>24</sup>, que estabeleceu os parâmetros e procedimentos operacionais para a realização da experiência.

Os servidores que voluntariamente desejam participar da experiência firmam, juntamente com sua chefia imediata e com o dirigente da unidade, termos de pactuação de atividades e metas – cujo modelo se constitui em anexo à referida portaria – definindo os trabalhos e atividades a serem realizados, a respectiva carga horária, bem como registrando ciência das condições para trabalhar na modalidade. Ao final de realização do trabalho pactuado, a chefia imediata preenche, no mesmo formulário, a avaliação dos produtos entregues.

Diante do sucesso da experiência, a CGU já constituiu novo GT para realizar sua avaliação final e elaborar nova portaria para institucionalização definitiva da prática, o que deve ocorrer em breve. Está prevista a revisão da relação de atividades teletrabalháveis, bem como suas métricas e metas; a ampliação do quantitativo de teletrabalhadores simultâneos de 15% para 30% do quadro funcional; e a previsão para que as chefias intermediárias possam realizar determinadas atividades no regime.

### **Avaliação de desempenho**

A CGU realiza avaliações periódicas com seus servidores para fins de progressão funcional por meio de um processo formal, porém não informatizado. As avaliações são realizadas pelas chefias imediatas. Em princípio não deverá haver

---

<sup>24</sup> Disponível em: < [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/boletim-interno/2015/arquivos/23\\_05-06-2015.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/boletim-interno/2015/arquivos/23_05-06-2015.pdf)>. Boletim Interno nº 23. Acesso em: 11 abr. 2016.

distinção no mecanismo de avaliação individual entre os servidores que trabalharem na modalidade presencial e no regime de teletrabalho. Inobstante, a avaliação de desempenho deverá levar em consideração os prazos diferenciados para o teletrabalhador, conforme a referida OS nº 15/2015.

Talvez a maior dificuldade tenha sido a construção da tabela de atividades e teletrabalháveis e seus respectivos prazos, uma vez que a CGU não possuía a cultura de controlar formalmente os tempos de duração das atividades dos servidores, nem mesmo em trabalhos presenciais. Nesse aspecto, a experiência-piloto tem sido muito útil para testar as condições propostas, devendo ocorrer os devidos ajustes quando da instituição definitiva da modalidade, ao final da experiência.

### **Monitoramento**

A Portaria nº 1.242/2015 estabeleceu periodicidade trimestral de avaliação da experiência piloto. Foram publicados três Relatórios de Acompanhamento que consolidam os resultados por unidade e por tema, referentes, respectivamente, aos três primeiros trimestres da experiência, por meio das Portarias nºs 2.639/2015, 642/2016 e 75/2016, publicadas no Diário Oficial da União (DOU) nas datas de 5/11/2015, 11/4/2016 e 25/4/2016, respectivamente.

A quantidade total de servidores que participou da experiência, em períodos diversos, foi de 434, representando 18,87% em relação à totalidade do quadro funcional da CGU, que possui cerca de 2.300 servidores.

O resultado geral foi bastante positivo, conforme demonstra a tabela a seguir.

**Tabela 2 – Resultados parciais da experiência piloto de teletrabalho na CGU – junho de 2015 a fevereiro de 2016**

<b>Trimestre</b>	<b>Percentual de servidores participantes</b>	<b>Percentual de atendimento de prazos</b>	<b>Percentual de atendimento de qualidade</b>
Jun - Ago	11,19%	94,96%	99,22%
Set - Nov	10,89%	98,80%	99,60%
Dez - Fev	7,57%	97,36%	99,56%
<b>Médias</b>	<b>9,88%</b>	<b>97,04%</b>	<b>99,46%</b>

Fonte: CGU (Dados consolidados pelo autor)

### **Comentários relevantes**

Outros aspectos relevantes comentados pela entrevistada foram:

- Foi fundamental para o sucesso do projeto a ampla participação dos servidores, a divulgação interna adequada e o estabelecimento de metas de produtividade mais elevadas para o teletrabalhador em relação ao trabalhador presencial.
- A definição dessas metas superiores de produtividade é uma medida apropriada, considerando que o teletrabalhador não está sujeito à realização de diversas atividades inopinadas, às quais o presencial está, a exemplo de ações simples como atender o telefone e outras mais complexas, tais como resolver demandas de trabalho pontuais ou urgentes.
- Em geral, a instituição criou uma cultura positiva em relação à prática. Houve algumas críticas em relação à implantação, mas a questão da exigência de uma maior produtividade para os teletrabalhadores praticamente extinguiu os conflitos.
- A instituição ainda está implantando a Gestão por Competências e utiliza a Gestão por Projetos isoladamente, em algumas áreas. Porém, estes modelos são vistos como facilitadores para a utilização da prática do teletrabalho, mas não como elementos indispensáveis.

## 1.5 Análise Comparativa

O quadro a seguir apresenta um comparativo das características das práticas de teletrabalho em utilização nos órgãos abordados no presente trabalho.

Instituição	Infraestrutura individual	Restrições para participação	Metas individuais do teletrabalhador
<b>SERPRO</b>	Provida pela Empresa	Mediante análise de perfil	Idênticas às do trabalhador presencial
<b>TCU</b>	Provida pelo Trabalhador	Estabilidade e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos	Prazos inferiores aos do trabalho presencial, definidos pelas chefias imediatas
<b>CGU</b>	Provida pelo Trabalhador	Mais de um ano de casa e sem faltas disciplinares nos últimos dois anos	Prazos em média 22% inferiores ao do trabalho presencial

**Quadro 1 – Características do teletrabalho nas instituições estudadas**

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao quantitativo de teletrabalhadores, o SERPRO apresenta o menor número de participantes, e também baixo índice de proporcionalidade em relação ao total da força de trabalho, conforme a tabela 3, abaixo.

**Tabela 3 – Quantidade e proporção de teletrabalhadores nas instituições estudadas**

<b>Instituição</b>	<b>Limite de participação</b>	<b>Total de participantes</b>	<b>Proporção de teletrabalhadores</b>
SERPRO (1)	Definido pelas áreas	124	1,14%
TCU (2)	Até 30% do total de servidores	432	16,5%
CGU (3)	Até 15% do total de servidores	434	18,87%

Fonte: Elaboração própria

Notas: (1) Dados atuais; (2) Dados consolidados de 2105; (3) Totais até o nono mês da experiência-piloto.

Seguramente, este resultado está mais relacionado à maior rigidez e formalidade dos controles para o ingresso na modalidade e execução das atividades, que –diferentemente das outras duas instituições – se deu por meio de editais, do que propriamente pela natureza das atividades dos profissionais da empresa.

Nos três casos, o papel das chefias imediatas é intenso, porquanto responsáveis por definir as atividades a serem realizadas fora do ambiente de trabalho da instituição, bem como por contratualizar e acompanhar prazos e metas para sua conclusão.

Há que se ressaltar também a importância, citada por todos os entrevistados, de realizar uma ampla divulgação dos programas e mecanismos relacionados à prática do teletrabalho, bem como uma preparação tanto dos teletrabalhadores quanto das chefias que serão responsáveis pela designação das atividades e respectivo controle de produtividade.

Vale observar que a CGU optou por especificar uma extensa relação de atividades passíveis de serem teletrabalhadas, com prazos definidos por faixas de complexidade. Esta definição foi apontada como uma das principais dificuldades para implantação da modalidade na entrevista do TCU, que não possui uma relação detalhada de atividades teletrabalháveis. No SERPRO, este mecanismo foi abandonado já no ano de 2012.

As três entidades experimentam um período de aperfeiçoamento do sistema de operacionalização da modalidade. No SERPRO, destacam-se a distensão dos mecanismos de ingresso na modalidade e de definição das tarefas teletrabalháveis,

que deixará de ser pautada por uma relação rígida de atividades. Já o TCU pretende ampliar os limites de participação por unidade e o intervalo de avaliação dos resultados, bem como padronizar parâmetros de produtividade individual. A CGU, que pretende institucionalizar definitivamente o teletrabalho ainda em 2016, prepara, por sua vez, ações que visam principalmente ampliar a utilização da modalidade na instituição.

## **1.6 Boas Práticas**

Com base no estudo do tema e nos mecanismos identificados nas entidades estudadas neste trabalho, apontamos fatores imprescindíveis e/ou relevantes para o sucesso da implantação do teletrabalho no ambiente de intervenção, que nortearão o desenho do projeto proposto na seção 3.

### **Normatização**

Considerando que o objetivo do projeto pressupõe a formalização da prática do teletrabalho na estrutura da organização, é essencial que – tal qual se observou nos três casos estudados – a proposta de intervenção se sustente em instrumento de normatização interno, que proporcione a devida publicidade, impessoalidade e legalidade da experiência, princípios da APF que devem estar sempre presentes.

Assim, deve-se planejar a publicação de um instrumento normativo que defina o escopo e período da intervenção, bem como suas regras gerais, incluindo mecanismos de seleção, contratualização, controle, avaliação e monitoramento.

### **Apoio da alta administração**

A necessidade de normatização implica no necessário **apoio da alta administração** ao projeto, fator de extrema necessidade, e sem o qual a iniciativa se torna inviável.

### **Período do projeto-piloto**

É necessário definir um período adequado para experimentação da prática, que proporcione a análise objetiva ao longo do tempo e oportunize experimentar situações previstas e imprevistas, permitindo assim uma avaliação abrangente e ao mesmo tempo confiável da conveniência de adoção da modalidade, considerando a realidade do ambiente em que será proposta.

### **Foco no papel da chefia imediata**

Nas três experiências observadas, é evidente o foco no papel da chefia imediata, cujas responsabilidades são fundamentais para o sucesso da prática. Sua atuação envolve elementos críticos no desenvolvimento do teletrabalho, tais como: definição de atividades teletrabalháveis; seleção e planejamento das tarefas; e controle e acompanhamento de prazos, responsabilidades e qualidade do trabalho realizado remotamente.

### **Capacitação dos atores**

É fundamental que se promova uma capacitação adequada dos atores que participarão da experiência, incluindo as chefias e os trabalhadores que desejarem realizar seu trabalho nesta modalidade.

Esta preparação deve levar em consideração temas como: regras para participação; mecanismos de execução e controle das tarefas na modalidade; técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo; infraestrutura necessária, ergonomia do local de trabalho; e responsabilidades dos atores.

### **Alinhamento com a área de Gestão de Pessoas**

Identificamos também a importância de participação da área de gestão de pessoas na construção das ferramentas de controle, para que se observe aspectos legais, normativos e de relacionamento pessoal ao se regulamentar a prática e planejar as atividades do projeto.

### **Publicidade e transparência**

A ampla divulgação do projeto aos interessados é fundamental para o seu sucesso, para que o público-alvo e a organização como um todo tome conhecimento da motivação, das condições de execução e controle e dos objetivos do projeto para a organização e seus servidores.

A transparência é fundamental para evitar visões preconceituosas sobre o teletrabalho, visando que este seja percebido pela organização com uma iniciativa séria de oportunidade de melhoria de qualidade de vida e aumento da produtividade dos servidores, bem como uma oportunidade de expansão futura para outras áreas da instituição.

### **Definição objetiva das tarefas teletrabalháveis**

A seleção objetiva das atividades passíveis de serem teletrabalhadas no âmbito do ambiente de execução do projeto é um fator de grande importância para o seu êxito. A relação de atividades não deve ser demasiadamente detalhista a ponto de engessar o estabelecimento das tarefas, com risco de excluir aquelas que possam futuramente vir a ser percebidas como teletrabalháveis, mas que não constem no rol inicial previsto. Por outro lado, tampouco deve ser uma relação genérica demais que permita a inclusão de tarefas não passíveis de mensuração objetiva em termos de prazos e qualidade.

### **Avaliação baseada em resultados**

No caso do teletrabalho, a análise do desempenho do trabalhador deve ser objetiva, baseada exclusivamente no resultado da tarefa, considerando o período definido para sua execução e a qualidade do trabalho.

Para tanto, as atitudes do servidor relativas à interação e relacionamento com chefias e pares, devem ser prévia e amplamente conhecidas, para possibilitar uma análise comparativa de resultados mais eficaz.

### **Produtividade individual auto comparada**

A ideia de que a produtividade do teletrabalhador seja comparada à dele próprio quando em trabalho presencial nos parece a mais adequada à análise de conveniência e oportunidade da implantação da modalidade no ambiente proposto.

Essa perspectiva permite uma observação objetiva do esperado aumento da produtividade do servidor ao executar suas atividades em um ambiente pessoal e mais propício à concentração, aspecto relevante principalmente no caso de tarefas de cunho intelectual. Ademais, o tempo empregado no deslocamento do servidor de seu lar para o ambiente de trabalho certamente deverá contribuir para este aumento.

Portanto, o projeto deve prever mecanismos de controle de produtividade de um mesmo servidor, ora em regime de trabalho presencial, ora em regime de teletrabalho, para que se possa avaliar, durante o período de monitoramento, esta esperada melhoria na produtividade em tarefas semelhantes executadas das duas diferentes formas.

## 2 PERFIS E ATIVIDADES

Apresentamos nesta seção a conformação atual da força de trabalho da Coordenação-Geral de Informática (CGTIC) da Secretaria da Previdência, os perfis dos servidores técnicos em exercício na unidade e as respectivas atividades que são passíveis de serem realizadas na modalidade de teletrabalho.

### 2.1 Perfis dos Servidores da CGTIC

A CGTIC<sup>25</sup> possui um grupo reduzido de servidores, de cargos variados. O mais comum é o de Analista em Tecnologia da Informação (ATI), ao qual pertencem dez dos servidores, cedidos do antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) para o antigo MPS, uma vez que este não possuía quadro próprio para a área de TIC.

A Lei nº 11.907/2009<sup>26</sup> incorporou o dispositivo de criação do cargo de ATI à Lei nº 11.357/2006<sup>27</sup>, que, dispõe, por sua vez, sobre o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), a saber:

Art. 1º .....

Parágrafo único.....

IV - Analista em Tecnologia da Informação, de nível superior, com atribuições voltadas às atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle dos recursos de tecnologia da informação relativos ao funcionamento da administração pública federal, bem como executar análises para o desenvolvimento, implantação e suporte a sistemas de informação e soluções tecnológicas específicas; especificar e apoiar a formulação e acompanhamento das políticas de planejamento relativas aos recursos de tecnologia da informação; especificar, supervisionar e acompanhar as atividades de desenvolvimento, manutenção, integração e monitoramento do desempenho dos aplicativos de tecnologia da informação; gerenciar a disseminação, integração e controle de qualidade dos dados; organizar, manter e auditar o armazenamento, administração e acesso às bases de dados da informática de governo; e desenvolver, implementar, executar e supervisionar atividades relacionadas aos processos de configuração, segurança, conectividade, serviços compartilhados e adequações da infraestrutura da informática da Administração Pública Federal;

Os demais profissionais da CGTIC são três servidores sem vínculo nomeados para cargos de gestão e nove do quadro da Previdência Social – no caso, do antigo MPS e do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Desses últimos, alguns exercem

<sup>25</sup> A estrutura organizacional da CGTIC é apresentada na seção 3.

<sup>26</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm)>. Acesso em: 15 maio 2016.

<sup>27</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11357.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11357.htm)>. Acesso em: 15 maio 2016.

há vários anos atividades relacionadas à área de TIC, e outros, atividades administrativas.

A unidade possui atualmente, portanto, vinte e dois servidores, cujas funções gerais são as do quadro a seguir.

Atividades	De gestão	Técnicas	Administrativas
<b>Quantitativo / Cargo</b>	- 3 Servidores sem vínculo; - 1 Técnica do Seguro Social; - 2 Analistas em TI.	- 8 Analistas em TI; - 2 Servidores Nível Médio com GSISP; - 1 Agente Administrativo.	- 2 Telefonistas; - 1 Auxiliar Operacional; - 2 Agentes Administrativos.
<b>Totais</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>5</b>
	<b>22</b>		

**Quadro 2 – Servidores da CGTIC por tipo de atividade**

Fonte: Elaboração própria

Dentre os servidores do quadro da Previdência Social, somente cinco trabalham diretamente com atividades de TIC, sendo que uma servidora exerce função de coordenação e substituta do coordenador-geral, e duas percebem a Gratificação Temporária do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (GSISP), específica para profissionais de diversas áreas que passaram a exercer atividades nas áreas de TIC das instituições federais integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de TI (SISP) do Poder Executivo Federal.

A mesma Lei 11.907 instituiu a GSISP e estabeleceu as respectivas atribuições para os servidores com direito a sua percepção, selecionados por meio de concurso interno ao Poder Executivo ou externo para o cargo de ATI, cujos detentores também a percebem:

Art. 287. Fica instituída a Gratificação Temporária do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - GSISP, devida aos titulares de cargos de provimento efetivo que se encontrem em exercício no órgão central e nos órgãos setoriais, seccionais e correlatos do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática – SISP...

.....

Art. 291. Sem prejuízo das atribuições do respectivo cargo, são atividades a serem desempenhadas pelos beneficiários da GSISP:

I - cumprir e fazer cumprir as políticas, diretrizes e normas emanadas pelo SISP;

II - fornecer subsídios para a definição e elaboração de políticas, diretrizes e normas relativas ao SISP;

III - coordenar, planejar, articular e controlar os recursos de informação e informática no âmbito do SISP;

IV - participar dos encontros de trabalho programados para tratar de assuntos relacionados com o SISP;

V - participar na elaboração e implantação de planos de formação, desenvolvimento e treinamento do pessoal envolvido na área de abrangência do SISP;

VI - incentivar ações prospectivas, visando a acompanhar as inovações técnicas da área de informática, de forma a atender às necessidades de modernização dos serviços no âmbito do SISP; e

VII - promover a disseminação das informações disponíveis de interesse do SISP.

As atribuições acima reproduzidas caracterizam trabalho de cunho intelectual, de forma que se avalia, portanto, que os doze servidores enquadrados em tais condições são teletrabalhadores em potencial, relativamente à parte expressiva de suas tarefas cotidianas.

Os demais servidores da CGTIC, a saber: o próprio coordenador-geral; a sua substituta; os dois chefes e o agente administrativo que trabalham nas divisões responsáveis pelo suporte técnico e sustentação do ambiente computacional; e os cinco servidores que exercem funções administrativas, pela natureza de suas atribuições e quantidade reduzida de pessoal, não apresentam, em princípio, potencial significativo de execução de tarefas na modalidade de teletrabalho.

### **Aptidão e maturidade para teletrabalho**

Mello (1999, p. 36) afirma que permitir a prática do teletrabalho é uma demonstração de confiança e fé no empregado, e que o sucesso do teletrabalho depende de comunicação aberta, honesta e frequente entre teletrabalhadores, colegas e chefes. Nesse sentido, o nível de confiança mútua entre o servidor, seus pares e chefias, e a aptidão para o teletrabalho são fatores fundamentais para o sucesso da modalidade em qualquer organização.

Por certo, a CGTIC possui um ambiente de relacionamento profissional maduro e adequado à implantação do teletrabalho, considerando que a equipe é pequena e a maioria dos servidores, incluindo as chefias intermediárias, está há mais de três anos em exercício da unidade, possuindo grau elevado de familiaridade e coesão.

Em relação ao perfil pessoal, Goulart (2009, p. 56) elenca as características psicossociais em que o trabalhador deve ser bem avaliado para possuir o perfil compatível com a modalidade: automotivação; autodisciplina; conhecimentos específicos e experiência profissional; flexibilidade e criatividade; contato social; relacionamento de trabalho satisfatório com a família; e ambiente físico adequado para o teletrabalho. Afirma ainda que: “Por outro lado, pessoas que não se saíram

bem na avaliação das características psicossociais apropriadas podem surpreender diante de uma oportunidade de serem teletrabalhadoras”.

Nesse sentido, uma análise de perfil que possa indicar uma maior ou menor aptidão para a modalidade não será empregada neste projeto, uma vez que esta habilidade já é considerada importante no próprio ambiente presencial, pois a maioria das tarefas dos profissionais da CGTIC com potencial para o teletrabalho já pressupõe a prevalência do trabalho individual. Ademais, acreditamos que tal competência é passível de ser adquirida ou aperfeiçoada, e a voluntariedade do servidor para a modalidade poderá motivá-lo ao auto-aperfeiçoamento neste aspecto em particular.

Todavia, reconhecemos que capacidades de auto-organização e de planejamento pessoal são de fato importantes para execução das tarefas em ambiente afastado da sede, e devem ser consideradas para a boa execução do projeto.

Quanto à formação profissional e familiaridade com as ferramentas tecnológicas necessárias à realização dos trabalhos em ambiente remoto, todos os servidores apresentam as condições necessárias.

## **2.2 Atividades Teletrabalháveis**

Segundo Lemesle e Marot (1994, apud FREITAS, 2008, p. 70), os tipos de trabalho adequados à realização na modalidade de teletrabalho são os relacionados à produção, tratamento e distribuição da informação, e à exploração e manutenção dos sistemas de informação. Tais características são predominantes nas atividades habituais da CGTIC, como na maioria das unidades de TIC das instituições do governo federal.

Na Secretaria da Previdência, como na maioria das entidades do governo federal, as atividades operacionais relacionadas aos serviços de TIC – que compreendem principalmente: atendimento de suporte técnico aos usuários; administração de rede, comunicação de dados e telefonia; operação do *datacenter*; e desenvolvimento e manutenção de sistemas – são realizadas por terceiros, por meio de contratos de prestação de serviços de TIC. Portanto, os servidores se dedicam principalmente a atividades cujas naturezas são: a governança, a gestão e o controle dos recursos de TIC.

Em sua maior parte, as atividades dos técnicos dizem respeito a planejamento, avaliação e monitoramento da área de TIC e a gerenciamento dos recursos e serviços de TI. Em menor escala, são realizadas atividades executivas, de natureza operacional, que compreendem o desenvolvimento e a manutenção de sistemas, bem como a sustentação do ambiente computacional.

A CGTIC possui uma coordenação de projetos e soluções que utiliza, em parte, conceitos e práticas de Gestão por Projetos, o que favorece a organização, definição e acompanhamento dos trabalhos realizados pelo corpo técnico, e naturalmente deverá facilitar a especificação das tarefas a serem realizadas no regime de teletrabalho.

A quadro 3 apresenta uma relação não-exaustiva das atividades identificadas como passíveis de serem realizadas em regime de teletrabalho.

Na maior parte dos casos, durante a execução da execução da atividade, é necessária a conexão remota e segura ao ambiente computacional da CGTIC, cuja disponibilização já se constitui em um serviço comum continuamente prestado pela unidade.

Natureza	Processo	Categoria	Descrição
Governança	Plano Diretor de TIC (PDTIC)	Planejamento	Elaboração de artefatos do PDTIC
			Elaboração de indicadores do PDTIC
			Revisão de artefatos do PDTIC
			Consolidação de versão do PDTIC
		Avaliação	Mensuração de indicadores do PDTIC
		Monitoramento	Elaboração de relatório gerencial de execução do PDTIC
			Revisão/consolidação de relatório gerencial de execução do PDTIC
Consolidação e acompanhamento de indicadores do PDTIC			

Natureza	Processo	Categoria	Descrição
Gestão	Planejamento da Contratação de Soluções de TI (PCTI)	Planejamento	Elaboração de artefatos do PCTI
			Revisão de artefatos do PCTI
			Consolidação de Termo de Referência - PCTI
			Construção de indicadores e métricas
			Elaboração de especificações técnicas de bens e serviços
	Planejamento Tático-Operacional	Planejamento	Desenho e revisão de processos
			Elaboração de manuais, modelos, <i>templates</i> e formulários
	Gerenciamento de Projetos	Planejamento	Elaboração de projetos
		Monitoramento	Acompanhamento de projetos e de indicadores de projetos
	Gestão de Contratos de TIC	Monitoramento	Elaboração de artefatos da gestão contratual
Elaboração de Nota Técnica ou Informativa			
Redefinição de serviços e mecanismos de execução			
Controle	Fiscalização de Contratos de TIC	Avaliação	Análise de Relatórios de Execução de Serviços e outros artefatos entregáveis
			Preparação de Termos de Recebimento e encaminhamentos para pagamento
			Contagem de Ponto de Função
			Planejamento e apoio em testes e homologação de sistemas
	Sustentação do ambiente computacional	Execução	Configuração / adequação do ambiente computacional
			Acompanhamento do ambiente computacional
			Configuração da rede e de regras de direitos de acesso
			Configuração ou alteração de mecanismos de segurança

Natureza	Processo	Categoria	Descrição
Operacional	Desenvolvimento de sistemas	Execução	Elaboração ou avaliação de casos de uso
			Codificação ou manutenção de sistemas
			Testes de sistemas
			Elaboração de modelos de dados

**Quadro 3 – Relação de atividades teletrabalháveis da CGTIC**

Fonte: Elaboração própria

Também é importante destacar que as tarefas acima elencadas integram processos bem definidos, conhecidos por todos os servidores envolvidos e controlados pelas chefias e coordenações da área.

### **Complexidade das tarefas**

As atividades apresentadas possuem nível de complexidade variável, a depender do objeto ou do tema tratado na iniciativa específica. Dessa forma, optamos por atribuir à chefia imediata a definição de prazos de execução das tarefas.

Para os servidores que desejarem participar do projeto-piloto, é que a chefia imediata definia o mesmo prazo para entrega de tarefas equivalentes, tanto para a execução na modalidade de teletrabalho quanto na modalidade presencial, procurando equalizar os prazos de tarefas de complexidade e dimensão semelhantes. Este procedimento visa permitir a comparação dos resultados individuais de cada trabalhador nas duas modalidades.

### **3 PROJETO DE INTERVENÇÃO**

Apresentamos a seguir o projeto de intervenção para implantação de programa piloto de Teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência.

As técnicas e ferramentas utilizadas nesta seção são livremente baseadas no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – do inglês *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 5ª edição, publicado pelo *Project Management Institute (PMI)*<sup>28</sup>.

#### **3.1 Identificação do Projeto**

##### **3.1.1 Título**

PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA COORDENAÇÃO-GERAL DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA.

##### **3.1.2 Localização do Projeto**

O projeto está estruturado para execução em Brasília/DF, na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência, atualmente localizada na antiga sede do MPS, na Esplanada dos Ministérios - Bloco F - Anexo - Ala “A”.

##### **3.1.3 Público-Alvo**

O público-alvo é o conjunto de doze servidores com atuação na área de TIC em exercício na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência. Os detalhes sobre as características do público-alvo estão descritos na seção 2.

##### **3.1.4 Valor Total do Projeto**

A intervenção se constitui em implantar rotinas de trabalho no cotidiano da CGTIC e as respectivas ferramentas internas de controle, não representando custo significativo para a Administração.

---

<sup>28</sup> Em português, “Instituto de Gerenciamento de Projetos”. É uma instituição internacional sem fins lucrativos cujos membros são profissionais de gestão de projetos.

### **3.1.5 Duração do Projeto**

A duração prevista para o projeto é de onze meses, compreendendo o período de intervenção – que corresponde à prática da modalidade de teletrabalho na unidade – de nove meses, conforme descrito na subseção 3.5 (Ciclo de Vida do Projeto).

Recomendamos que seja admitida prorrogação do período de intervenção, a critério da instituição, por até mais três meses, totalizando ao máximo quatorze meses de duração.

### **3.1.6 Instituição**

A estrutura da antiga Secretaria Executiva (SE) do extinto MPS – que subsistia à época da proposição do presente trabalho – permaneceu inalterada e cumprindo com suas rotinas regimentais e institucionais, a despeito das mudanças ocorridas desde aquela época até o presente momento, e que resultaram, num primeiro momento, na criação do Ministério do Trabalho e Previdência Social, como resultado da fusão do antigo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) com o MPS, e – mais recentemente – na integração da Previdência Social ao MF.

Por conseguinte, o projeto de intervenção é ora proposto na Secretaria da Previdência do Ministério da Fazenda, predominantemente referenciada neste trabalho simplesmente por “Secretaria da Previdência”, por praticidade.

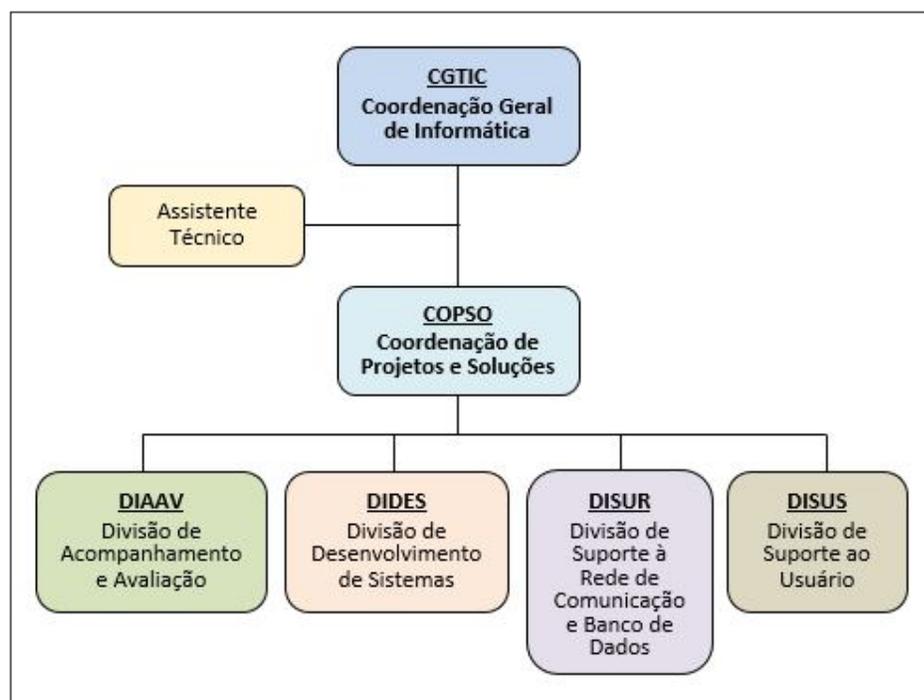
#### **Unidade funcional gestora**

A CGTIC, unidade-alvo da presente proposta de intervenção, integra a estrutura da Subsecretaria de Orçamento e Administração, esta última subordinada à SE.

Portanto, a Figura 1 representa a estrutura organizacional da CGTIC, na conformação estabelecida no Decreto nº 7.528/2011<sup>29</sup>, que aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do extinto Ministério da Previdência Social.

---

<sup>29</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7528.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7528.htm)>. Acesso em: 20 maio 2016.



**Figura 1- Estrutura Organizacional da CGTIC**

Fonte: Elaboração própria

Seguem-se as atribuições regimentais das subunidades.

Coordenação-Geral de Informática (CGTIC):

- Planejar, normatizar, coordenar, orientar, executar e avaliar o desenvolvimento de planos e programas referentes às ações de tecnologia da informação e comunicações;
- Propor, coordenar e acompanhar os planos estratégicos de tecnologia da informação e comunicações;
- Propor diretrizes e normas para orientar o processo de alocação de bens e serviços de tecnologia da informação e comunicação, aquisição de hardware e software e contratação de prestação de serviços especializados em tecnologia da informação e comunicações.

Coordenação de Projetos e Soluções (COPSO):

- Planejar, controlar e acompanhar os planos, programas e projetos de tecnologia da informação e comunicações;
- Identificar demandas e necessidades de inovações tecnológicas, e propor soluções sistematizadas com base no uso de modernos recursos metodológicos e tecnológicos;

- Coordenar e empreender estudos e levantamentos que busquem promover o desenvolvimento e o aprimoramento dos recursos tecnológicos utilizados;
- Analisar a viabilidade técnica da automação dos processos e procedimentos administrativos utilizados.

#### Divisão de Acompanhamento e Avaliação (DIAAV):

- Monitorar e avaliar indicadores de controle de atendimento da Coordenação-Geral;
- Propor normas, medidas e procedimentos que promovam o aperfeiçoamento e a integração das ações da Coordenação-Geral;
- Acompanhar a execução de contratos e convênios de serviços especializados em tecnologia da informação e comunicações;
- Coordenar a execução das atividades de administração de material, patrimônio e serviços gerais;
- Acompanhar e gerir os contratos de prestação de serviços relativos a telecomunicações no que se referem a faturas, pagamentos e correspondências internas e externas.

#### Divisão de Desenvolvimento de Sistemas (DIDES):

- Analisar, modelar e desenvolver sistemas informatizados;
- Coordenar, orientar e controlar o processo de especificação e construção de modelos lógicos e físicos de armazenamento de informações;
- Orientar o processo de especificação de negócios e de requisitos, desenvolvimento e implantação de sistemas;
- Efetuar controle de qualidade de software dos sistemas em desenvolvimento;
- Prestar suporte a metodologia de métricas para dimensionamento e quantificação no desenvolvimento de sistemas.

#### Divisão de Suporte à Rede de Comunicação e Banco de Dados (DISUR):

- Administrar a rede lógica de comunicação de dados internos;
- Manter a integração e a conectividade de equipamentos para possibilitar acesso aos serviços disponíveis nas redes de comunicação de dados, interna e externa;
- Administrar as bases de dados existentes e zelar pela sua integridade;
- Manter a disponibilidade dos serviços de processamento de dados e de rede de comunicação de dados interna;

- Avaliar os sistemas a serem implantados quanto ao seu desempenho, segurança e compatibilidade com a infraestrutura disponível na Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações;
- Garantir a segurança das informações trafegadas e armazenadas no ambiente de redes do Ministério.

#### Divisão de Suporte ao Usuário (DISUS):

- Gerenciar e executar os serviços de atendimento aos usuários no que diz respeito à instalação e manutenção de hardware e software, bem como serviços de telefonia fixa e móvel;
- Instalar, remover e adequar os equipamentos dos usuários, assim como os seus pontos de acesso à rede física de comunicação de dados e de telefonia fixa;
- Acompanhar e avaliar a execução das atividades de atendimento aos usuários;
- Administrar a rede física de comunicação de dados e de telefonia fixa interna.

#### **Condições necessárias**

No que concerne à infraestrutura necessária para a realização do teletrabalho, a CGTIC possui situação bastante favorável. A unidade possui uma Política de Segurança da Informação (Posic) formalizada. O parque computacional é moderno, e o acesso externo e seguro aos recursos computacionais por meio de Rede Privada Virtual<sup>30</sup> está disponível às diversas áreas, mediante solicitação formal e sob gestão da DISUR.

A Previdência Social ainda não possui o processo administrativo eletrônico em funcionamento. As condições e ferramentas necessárias a tal implantação estão ainda em fase de discussão. Inobstante, a CGTIC já adota por padrão procedimentos de digitalização de toda a documentação relevante recebida, ficando os documentos disponíveis em sistema de arquivos segmentados por subunidade. Também é possível às subáreas requerer a digitalização de qualquer expediente ou processo administrativo à DIAAV, área responsável por todo o recebimento. O sistema de protocolo, por sua vez, é automatizado.

---

<sup>30</sup> Rede de comunicações segura, que utiliza a infraestrutura de comunicação da internet e possibilita a comunicação privada, por meio de protocolos de criptografia. Do inglês Virtual Private Network (VPN). (Fonte: Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_private\\_network](https://pt.wikipedia.org/wiki/Virtual_private_network)>. Acesso em: 31 maio 2016.)

### **3.2 Lógica de Intervenção**

Os propósitos da intervenção estão relacionados ao impacto do teletrabalho na qualidade de vida e na produtividade dos servidores, à viabilidade da sua implantação na Administração Pública e à redução de custos para o servidor.

#### **Objetivo superior**

O principal objetivo do projeto de intervenção é mensurar o impacto do teletrabalho na percepção de qualidade de vida do servidor.

A mensuração se dará por meio de questionários periódicos a serem respondidos por todos os participantes durante a realização do projeto.

#### **Objetivos secundários do projeto**

A intervenção também buscará quantificar ou qualificar os seguintes resultados:

- O impacto do teletrabalho na produtividade do servidor da CGTIC.
- A redução de custos para o servidor resultante da introdução do teletrabalho.

Para possibilitar a avaliação, serão utilizados formulários individuais de tarefas realizadas pelos participantes, análise dos dados colhidos ao longo da execução do projeto e pesquisas qualitativas realizadas a cada três meses.

#### **Principais produtos**

Os produtos a serem entregues ao longo e ao final do projeto são:

- Relatórios trimestrais de monitoramento, contendo informações qualitativas e quantitativas consolidadas sobre a execução e os objetivos propostos.
- Relatório de avaliação do projeto-piloto, com as conclusões sobre os resultados da experiência em relação aos objetivos propostos, bem como sobre a viabilidade da implantação do teletrabalho na CGTIC como prática institucionalizada, e recomendações sobre as condições e controles adequados para sua implantação.

### **3.3 Contexto e Justificativa**

As razões que motivaram o presente trabalho originam-se primordialmente na busca da sensata percepção de qual deve ser o papel da tecnologia na sociedade moderna. Escritores, filósofos e cientistas vêm refletindo sobre a finalidade da

tecnologia e das facilidades que ela oferece para o bem-estar social, do indivíduo e da natureza.

Afinal: o rompimento das fronteiras da comunicação, o espaço virtual, as facilidades de conectividade e acesso, a popularização de todo tipo de informação, etc., proporcionados pela tecnologia, têm efetivamente possibilitado à sociedade a elevação de seu nível de bem-estar?

Essa discussão, muitas vezes permeada de conteúdo sociológico, a exemplo de aspectos sobre as influências do liberalismo, paternalismo, fordismo e gerencialismo em nossa civilização, impregnados nas nossas relações sociais e produtivas, têm levado a sociedade a questionar se não seria a tecnologia apenas mais uma ferramenta de submissão do homem ao homem e de manutenção do *status quo*.

De fato, o tema já vem sendo discutido recorrentemente e não é o objetivo deste trabalho refletir sobre o assunto, ainda que seja ele instigante. Mas parece haver sim uma razão para tal discussão e – por que não dizer – para o sentimento de que a tecnologia, pelo menos para uma parcela significativa da população, representa mais uma forma de servidão ou dependência do que propriamente de libertação das rotinas mecânicas e repetitivas do trabalho e das relações sociais.

Por certo, a tecnologia vem causando uma série de efeitos colaterais quanto às relações sociais e familiares, quanto ao esgotamento dos recursos naturais, quanto à perda da qualidade de vida nas cidades, quanto à escassez de tempo para o lazer, quanto ao aumento de certas enfermidades relacionadas ao trabalho, etc. Parece impingir ao indivíduo mais complicações, transtornos e compromissos, em vez de desobrigá-lo de tarefas e situações que, em tese, ela deveria resolver ou descomplicar.

Nessa perspectiva, o presente projeto aborda objetivamente uma prática largamente praticada em diversos setores produtivos – em especial os relacionados à área de tecnologia, mas ainda não disseminada na Administração Pública – de concretizar os benefícios que a TI proporciona em favor do indivíduo, da família, da sociedade e das organizações: o Teletrabalho, viabilizado por meio dos equipamentos e da infraestrutura de comunicação e conectividade já consolidadas na nossa realidade.

São inúmeros os benefícios proporcionados por essa prática, resultando principalmente em aumento de qualidade de vida e redução de custos. Outrossim, se

utilizada em larga escala, representaria expressiva redução da poluição ambiental e do descongestionamento do tráfego urbano, proporcionando importantes benefícios para o meio-ambiente e para a sociedade.

O presente estudo trata, entretanto, das vantagens para o indivíduo e para as instituições, realidade mais passível de mensuração, considerando o contexto e a extensão da intervenção proposta.

O quadro a seguir, adaptado de Freitas (2008, p. 39) apresenta um resumo das principais vantagens e desvantagens apontadas na literatura em relação à prática do teletrabalho, para o trabalhador e para as empresas.

<b>Para o trabalhador</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho, diminuindo o estresse;</li> <li>- Aumento da produtividade, principalmente porque há menos distrações e interrupções;</li> <li>- Economia no gasto com combustíveis;</li> <li>- Flexibilização do horário de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar;</li> <li>- Flexibilização do local de trabalho;</li> <li>- Autonomia relativa, com a diminuição dos constrangimentos hierárquicos;</li> <li>- Clima de trabalho mais confortável, especialmente ao não ser obrigado a conviver com pessoas que considera desagradáveis;</li> <li>- Diminuição de gastos com alimentação e vestuário;</li> <li>- Maior flexibilidade na escolha de sua residência, desvinculando-a da localização física do seu empregador;</li> <li>- Possibilidade de emprego para pessoas que estavam à margem da força de trabalho, como portadores de necessidades especiais, presidiários e responsáveis por crianças pequenas ou idosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolamento social (quando o trabalho é exclusivamente domiciliar);</li> <li>- Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa, se a empresa não arcar com eles;</li> <li>- Redução dos contatos com os colegas de trabalho (a organização informal) e hierarquia;</li> <li>- Necessidade de desenvolver novas habilidades profissionais;</li> <li>- Aumento da precariedade de emprego;</li> <li>- Problemas de proteção jurídica;</li> <li>- Possibilidade de condições de emprego menos favoráveis;</li> <li>- Problemas na vida familiar devido à intromissão do trabalho no lar;</li> <li>- Menor diferenciação entre trabalho e lazer;</li> <li>- Maior dificuldade de defesa dos seus interesses trabalhistas e profissionais (quando o contrato de trabalho é individual);</li> <li>- Aumento do trabalho em tempo parcial;</li> <li>- Controle invisível e onipresente efetuado pelo sistema de informatização;</li> <li>- Menos oportunidades de promoção;</li> <li>- Maior risco de demissão em caso de cortes na empresa;</li> <li>- Em casos em que parte da jornada de trabalho seja feita no escritório, degradação do espaço de uso do teletrabalhador, que deixa de ser fixo e passa a ser variável.</li> </ul>

Para as empresas	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos (imobiliários, de transportes, de pessoal, etc.);</li> <li>- Aumento da produtividade;</li> <li>- Redução do absenteísmo;</li> <li>- Possibilidade de operar a nível global, funcionando 24 h;</li> <li>- Maior facilidade de recrutamento de pessoal (independentemente do seu local de residência);</li> <li>- Em casos de catástrofes (enchentes, furações, nevascas) que não causem bloqueio nas telecomunicações, as atividades desenvolvidas pelos teletrabalhadores não são descontinuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilidade de assegurar o controle da presença e a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho;</li> <li>- Dificuldade em estabelecer critérios de produtividade uma vez que a empresa precisa passar a medir o trabalho em termos de resultados ou por tarefas;</li> <li>- Aumento de custos em equipamentos extras, energia e telecomunicações;</li> <li>- Destruição da unidade da empresa e de sua identidade;</li> <li>- Aumento dos custos de formação do trabalhador;</li> <li>- Objeções por parte de alguns sindicatos;</li> <li>- Problemas com a segurança dos dados;</li> <li>- Falta de leis específicas que definam o funcionamento do teletrabalho;</li> <li>- Contratos diversificados de trabalhos para administrar;</li> <li>- O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.</li> </ul>

**Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Fonte: FREITAS (2008)

Com efeito, a maior parte das desvantagens acima apresentadas se aplica a casos de trabalho exclusivamente remoto, o que não é o caso do presente projeto. As demais são, em sua maioria, de ocorrência improvável ou de impacto irrelevante, em razão das seguintes características que o modelo proposto possui:

- Sujeição ao regime jurídico dos servidores públicos, eliminando questões relacionadas à proteção trabalhista e ao risco de demissão.
- Voluntariedade de participação e presencialidade parcial do servidor no ambiente de trabalho, enfraquecendo questões relativas ao aumento de custos para o teletrabalhador; isolamento social e degradação do espaço de uso do servidor.
- Formação profissional do público-alvo na área de TIC, eliminando a necessidade de capacitação adicional.
- Ambiente tecnológico adequado, não havendo necessidade de investimento por parte da Administração.
- Organização institucional adequada, com processos bem definidos e utilização de mecanismos (parciais) de gestão por projetos, avaliação de desempenho e

controle de presença, possibilitando a implantação com mudanças de baixo impacto.

As desvantagens pertinentes ao contexto da intervenção proposta são tratadas na subseção 3.7 – Análise de riscos.

Assim sendo, nas condições propostas no presente projeto de intervenção, são evidentes os benefícios proporcionados pelo teletrabalho, que notoriamente proporcionam aumento da qualidade de vida do servidor, destacando-se:

- Redução dos gastos e supressão do tempo de deslocamentos do servidor entre o ambiente de trabalho e sua residência;
- Melhor adequação das atividades profissionais à rotina diária do servidor, permitindo a harmonização com atividades físicas e de lazer, o que representa melhoria geral da saúde;
- Maior contato do servidor com a família e maior disponibilidade para atender situações de emergência, aumentando a segurança;
- Aumento da motivação e do compromisso com as metas de trabalho individuais, resultando, por conseguinte, em maior produtividade;
- Aprimoramento dos mecanismos de monitoramento de produtividade pela necessária contratualização de metas e prazos de entrega de trabalho pelo servidor.

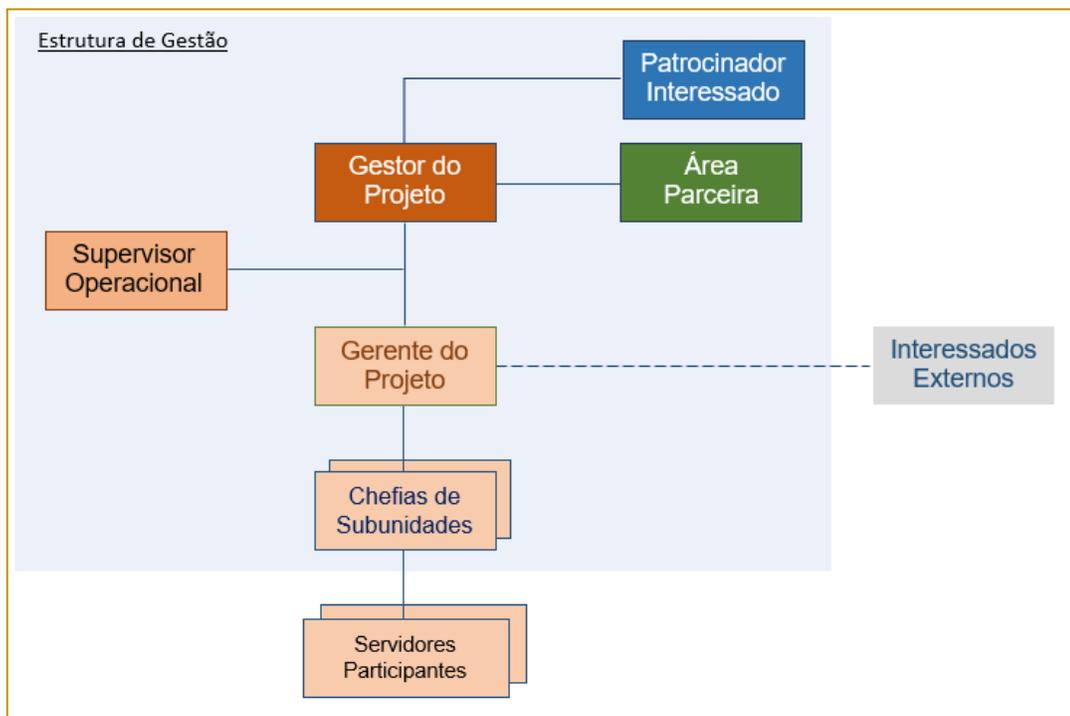
Destarte, tais são os motivos que fundamentam a proposição de um projeto-piloto para implantação desta prática no ambiente da CGTIC.

Assim sendo, pretende-se buscar a inovação nas relações de trabalho na Administração (em especial no poder executivo) e comprovar os benefícios acima relacionados, de forma que o projeto possa ser visto como paradigma para outras instituições da APF que possuam estruturas funcionais de TIC assemelhadas.

### **3.4 Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos**

Para que a intervenção tenha sucesso, é fundamental a efetiva participação e acompanhamento do projeto por parte dos gestores da unidade. Assim, a estrutura de gestão proposta é aderente à organização funcional da CGTIC, contemplando os papéis e respectivos atores necessários ao devido apoio e supervisão.

A Figura 2 representa a estrutura de gestão do projeto e os atores envolvidos.



**Figura 2 – Estrutura de Gestão do Projeto e Atores Envolvidos**

Fonte: Elaboração própria

Segue-se a descrição dos papéis e atores diretamente envolvidos e interessados.

### **Papéis e atores envolvidos**

Segue-se a relação de atores e papéis envolvidos no projeto e intervenção.

- Papel: Gestor do Projeto

Ator: Autoridade Máxima da Unidade (Coordenador-Geral de Informática).

Atribuições: definir diretrizes para execução do teletrabalho com o apoio do supervisor operacional e do gerente do projeto; e acompanhar o projeto do ponto de vista institucional, promovendo ações de comunicação e aprovação com as demais áreas e autoridades da instituição.

- Papel: Supervisor Operacional

Ator: Coordenador de Projetos e Soluções.

Atribuições: construir e manter, em conjunto com o gerente do projeto, o catálogo de atividades teletrabalháveis e definir seus padrões; autorizar a participação de servidores no projeto; autorizar e apoiar as ações internas necessárias ao andamento do projeto; aprovar e acompanhar planos de teletrabalho e seus resultados; apoiar a elaboração de relatórios de monitoramento e avaliação; e acompanhar o andamento do projeto.

- Papel: Gerente do Projeto

Ator: Servidor da CGTIC com capacidade gerencial e conhecimentos sobre gerenciamento de projetos.

Atribuições: construir e manter, em conjunto com o supervisor do projeto, o catálogo de atividades teletrabalháveis e definir seus padrões; promover e acompanhar o andamento das ações previstas na Estrutura Analítica do Projeto (EAP); apoiar os servidores participantes na elaboração dos planos de teletrabalho; consolidar os dados de pesquisas e planos de teletrabalho; e preparar os relatórios de monitoramento e avaliação.

- Papel: Secretário do Projeto

Ator: Servidor ou estagiário da CGTIC com habilidades para assessorar o gerente e o supervisor do projeto.

Atribuições: agendar eventos e contribuir na elaboração de artefatos do projeto, tais como planilhas, formulários, atas de reunião, relatórios, etc.

- Papel: Superior Imediato (do Teletrabalhador)

Ator: Servidor da CGTIC ocupante de cargo de chefia de Divisão ou de Coordenação.

Atribuições: aprovar e acompanhar os planos de teletrabalho e respectivos resultados dos servidores teletrabalhadores sob sua chefia; apoiar na criação e manutenção do catálogo de atividades; e promover as atividades necessárias ao andamento do projeto de responsabilidade da sua divisão.

- Papel: Servidor Participante (Teletrabalhador)

Ator: Servidor da CGTIC integrante do público-alvo do projeto, conforme definido na subseção 2.1.

Atribuições: candidatar-se voluntariamente ao teletrabalho, concordando formalmente com as regras e condições estabelecidas; elaborar seus próprios planos de trabalho e preencher seus resultados com o apoio das chefias imediatas e do supervisor operacional; realizar as tarefas propostas nos planos de teletrabalho com qualidade e nos prazos estabelecidos; e responder tempestivamente às pesquisas periódicas de monitoramento e avaliação do projeto.

- Papel: Patrocinador-interessado  
Ator: Alta Administração (Secretaria Executiva e/ou Subsecretaria de Orçamento e Administração).  
Atribuições: autorizar e normatizar a execução do projeto; acompanhar o resultado do projeto com vistas à institucionalização definitiva no âmbito da CGTIC; e apreciar a possibilidade de implantação em outras áreas da instituição.
- Papel: Área Parceira  
Ator: Área de Gestão de Pessoas da instituição.  
Atribuições: participar da definição das regras e controles de execução de tarefas na modalidade de teletrabalho pertinentes às questões relacionadas à gestão de recursos humanos; acompanhar o resultado do projeto com vistas à possibilidade de implantação em outras áreas da instituição.
- Papel: Interessado Externo  
Ator: Unidades de TIC de outras instituições da Administração.  
Atribuições: conhecer as condições de execução e os resultados do projeto, visando a possível implantação da prática no seu ambiente de trabalho.

### **3.5 Ciclo de Vida do Projeto**

A intervenção proposta está organizada em três fases: Preparação, Execução e Conclusão, conforme detalhado a seguir.

#### **Fase Inicial (Preparação)**

A fase de Preparação compreende atividades de preparação para a prática do teletrabalho na CGTIC.

Tais atividades consistem na aprovação e formalização das condições (regras), mecanismos e artefatos para a efetiva realização do teletrabalho por meio de Portaria. Incluem também a aprovação do cronograma do projeto, a formalização do projeto-piloto e a comunicação aos interessados.

## Fase de Execução

A fase de Execução abrange a realização das tarefas propriamente ditas na modalidade de teletrabalho por parte do público-alvo, e o monitoramento da execução do projeto.

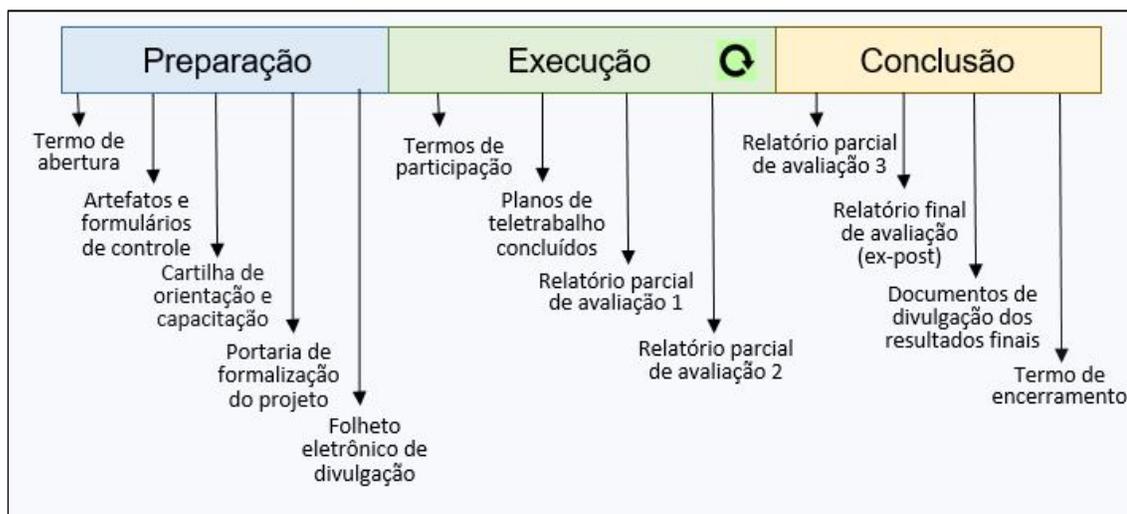
Inclui uma capacitação básica individual na modalidade EAD; o acompanhamento dos planos individuais de teletrabalho e do andamento do cronograma do projeto; a realização de pesquisas qualitativas; a consolidação periódica dos dados colhidos ao longo da execução; e a elaboração dos dois primeiros relatórios trimestrais de avaliação.

## Fase de Conclusão

A fase de Conclusão do projeto ocorrerá ao final do período de experiência na prática do teletrabalho na CGTIC, previsto para nove meses.

Inclui a elaboração do último relatório trimestral de avaliação; a avaliação da totalidade do projeto (ex-post), com manifestação final dos participantes e consolidação de todos os dados colhidos ao longo da execução; e a elaboração e aprovação do relatório final do projeto-piloto, que deverá concluir pela institucionalização ou não em forma definitiva da modalidade na CGTIC.

A Figura 3, a seguir, representa o ciclo de vida do projeto e respectivas entregas.



**Figura 3 - Ciclo de vida do projeto e respectivas entregas**

Fonte: Elaboração própria

Por óbvio, a fase de planejamento do projeto não consta no ciclo de vida proposto, uma vez que está contida na presente seção deste trabalho.

### 3.6 Escopo do Projeto

Segundo o *PMBOK*, quinta edição:

A especificação do escopo do projeto é a descrição do escopo do mesmo, das principais entregas, premissas, e restrições. [...] Ela descreve detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para criá-las.

...

Esses elementos são elaborados progressivamente ao longo de todo o projeto. (PMI, 2013, P. 124)

Portanto, a especificação precisa do escopo de um projeto somente será conhecida de forma integral ao longo de sua execução.

Todavia, uma descrição em alto nível do projeto proporciona uma visão inicial de seu escopo, tal como a seguinte:

**“Implantação de prática temporária de teletrabalho na CGTIC da Secretaria da Previdência, incluindo a criação e utilização de artefatos de controle e de coleta de informações, com avaliações periódicas, obtendo como resultado final um relatório de avaliação opinativo quanto à viabilidade ou não da institucionalização definitiva da modalidade na rotina de trabalho da unidade objeto da intervenção”.**

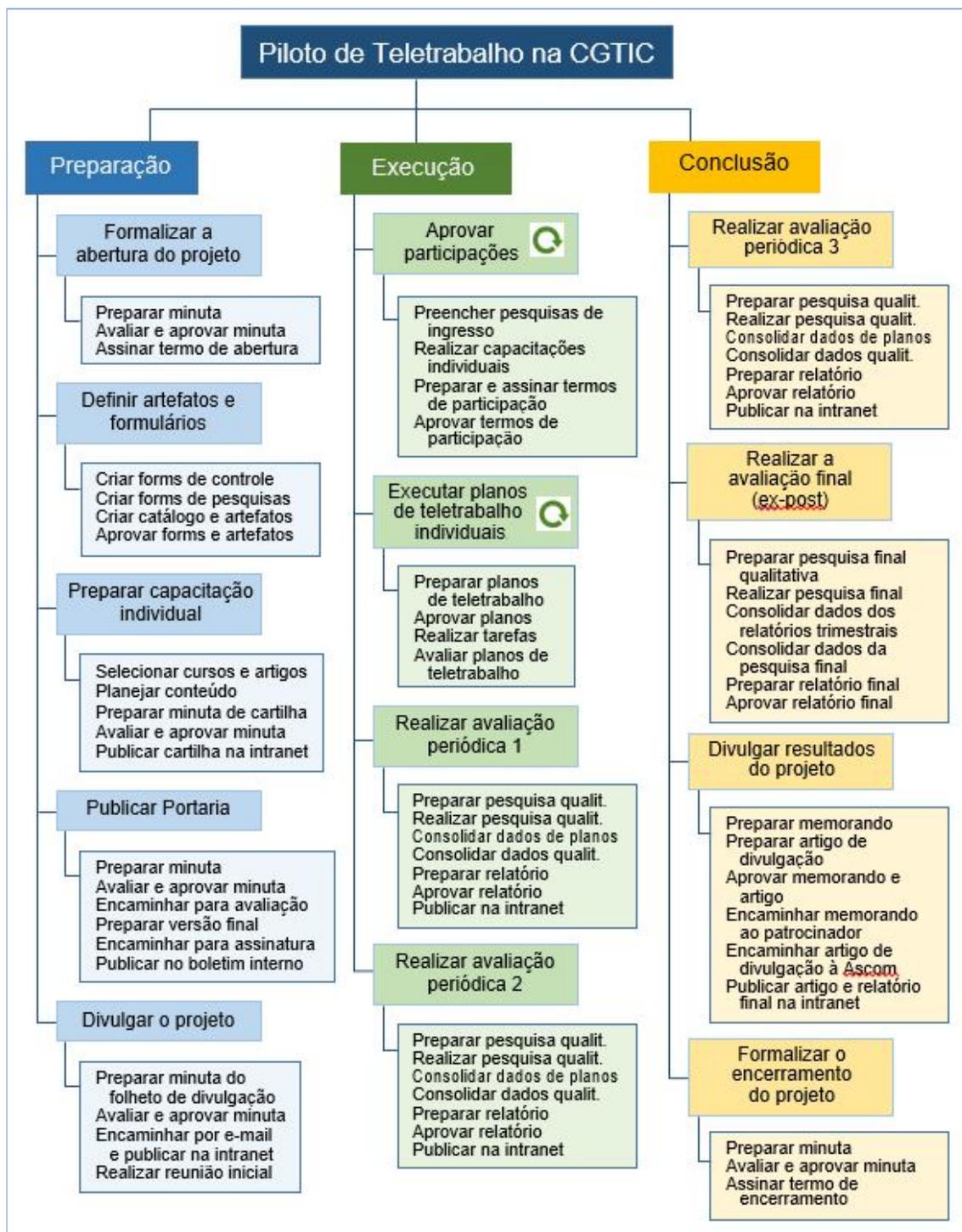
A Estrutura Analítica do Projeto (EAP), apresentada na próxima subseção, fornece uma visão mais completa quanto ao escopo do projeto.

#### 3.6.1 Estrutura Analítica do Projeto

A EAP estabelece uma subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

Como se vê a seguir, o principal benefício do processo de construção da EAP é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser realizado e entregue no âmbito do projeto.

A Figura 4 consiste na EAP do projeto em pauta.



**Figura 4 – Estrutura Analítica do Projeto**

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.2 Não-escopo do Projeto

Não constituem ações, objetivos ou entregas do presente projeto de intervenção os seguintes elementos:

- Implantação de novas ferramentas de controle de produtividade na CGTIC.
- Mensuração da economia de custos para a Administração resultante da implantação da prática do teletrabalho na CGTIC.
- Mensuração da redução de poluentes resultante da diminuição da quantidade de deslocamentos casa-trabalho, variável de difícil medição.
- Avaliação da viabilidade de implantação da modalidade de teletrabalho em outras áreas da instituição que não a CGTIC.
- Investigação de possíveis efeitos da prática do teletrabalho na avaliação de desempenho e progressão funcional do servidor.
- Utilização da prática do teletrabalho em tarefas cujos resultados não possam ser objetivamente avaliados.
- Disseminação da prática do teletrabalho sem o emprego de controles de qualidade e produtividade adequados.

### 3.6.3 Quadro de Trabalho

O quadro a seguir relaciona os principais produtos do projeto, contendo as atividades previstas – ordenadas e identificadas por fase, sua duração estimada (em dias úteis), período de execução e respectivos responsáveis.

<b>Produto:</b> Termo de abertura do projeto				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Formalizar abertura do projeto				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar minuta do termo de abertura	3 dias	01/08/16	03/08/16	Gerente
Avaliar e aprovar minuta	2 dias	03/08/16	04/08/16	Supervisor, Gestor
Assinar termo de abertura	1 dia	04/08/16	04/08/16	Gerente, Supervisor, Gestor

<b>Produtos:</b> Artefatos e formulários de controle e captação de dados do projeto				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Definir artefatos e formulários				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Criar formulários de controle (plano de teletrabalho, termo de participação, etc.)	9 dias	02/08/16	12/08/16	Gerente
Criar formulários de pesquisas e planilhas de consolidação de dados	8 dias	08/08/16	17/08/16	Gerente
Criar catálogo de atividades teletrabalháveis e demais artefatos	8 dias	08/08/16	17/08/16	Gerente, Supervisor
Aprovar formulários e artefatos	2 dias	18/08/16	19/08/16	Supervisor, Gestor
<b>Produto:</b> Cartilha de orientação e capacitação				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Preparar capacitação individual				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Selecionar cursos gratuitos EAD e artigos na internet	10 dias	08/08/16	19/08/16	Gerente
Planejar conteúdo da capacitação	2 dias	08/08/16	09/08/16	Gerente
Preparar minuta de cartilha de orientação e capacitação	10 dias	10/08/16	23/08/16	Gerente
Avaliar e aprovar minuta	2 dias	24/08/16	25/08/16	Supervisor, Gestor
Publicar cartilha na intranet	1 dia	26/08/16	26/08/16	Gerente
<b>Produto:</b> Publicação da portaria de formalização do projeto-piloto				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Publicar Portaria				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar minuta de Portaria	7 dias	02/08/16	10/08/16	Gerente
Avaliar e aprovar minuta	2 dias	11/08/16	12/08/16	Supervisor, Gestor
Encaminhar minuta para avaliação por patrocinadores	1 dias	15/08/16	15/08/16	Gerente
Preparar versão final da Portaria	6 dias	16/08/16	23/08/16	Gerente
Encaminhar para assinatura e publicação	1 dias	24/08/16	24/08/16	Gerente
Publicar no boletim interno	4 dias	25/08/16	30/08/16	Gerente

<b>Produto:</b> Folheto eletrônico de divulgação				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Divulgar o projeto				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar minuta do folheto de divulgação	5 dias	22/08/16	26/08/16	Gerente
Avaliar e aprovar minuta	2 dias	29/08/16	30/08/16	Supervisor, Gestor
Encaminhar folheto por e-mail e publicar na intranet	2 dias	30/08/16	31/08/16	Gerente
Realizar reunião inicial com todos os atores diretamente envolvidos no projeto	1 dia	31/08/16	31/08/16	Gerente
<b>Produtos:</b> Termos de participação no projeto 				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Aprovar participações no projeto				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preencher pesquisas de ingresso	152 dias	01/09/16	31/03/17	Servidor Participante
Realizar capacitações individuais	152 dias	01/09/16	31/03/17	Servidor Participante
Preparar e assinar termos de participação	152 dias	01/09/16	31/03/17	Servidor Participante
Aprovar termos de participação	152 dias	01/09/16	31/03/17	Supervisor
<b>Produtos:</b> Planos de teletrabalho concluídos 				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Executar planos de teletrabalho individuais				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar planos de teletrabalho	150 dias	05/09/16	29/05/17	Servidor Participante
Aprovar planos de teletrabalho	150 dias	05/09/16	29/05/17	Superior Imediato, Supervisor
Realizar tarefas de acordo com os planos aprovados	149 dias	06/09/16	31/05/17	Servidor Participante
Avaliar planos de teletrabalho	148 dias	08/09/16	31/05/17	Superior Imediato, Supervisor

<b>Produto:</b> Relatório parcial de avaliação do projeto – primeiro trimestre				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Realizar avaliação periódica – trimestre 1				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar pesquisa periódica qualitativa	2 dias	01/12/16	02/12/16	Gerente
Realizar pesquisa periódica qualitativa com os atores envolvidos	5 dias	05/12/16	09/12/16	Servidor Participante, Superior Imediato, Supervisor, Gestor
Consolidar dados dos planos de teletrabalho concluídos	7 dias	05/12/16	12/12/16	Gerente
Consolidar dados da pesquisa qualitativa	5 dias	12/12/16	16/12/16	Gerente
Preparar relatório trimestral de avaliação	7 dias	19/12/16	23/12/16	Gerente
Aprovar relatório trimestral	2 dias	26/12/16	28/12/16	Supervisor, Gestor
Publicar relatório trimestral na intranet	2 dias	29/12/16	30/12/16	Gerente
<b>Produto:</b> Relatório parcial de avaliação do projeto – segundo trimestre				
<b>Pacote de Trabalho:</b> Realizar avaliação periódica – trimestre 2				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar pesquisa periódica qualitativa	1 dias	01/03/17	01/03/17	Gerente
Realizar pesquisa periódica qualitativa com os atores envolvidos	5 dias	02/03/17	08/03/17	Servidor Participante, Superior Imediato, Supervisor, Gestor
Consolidar dados dos planos de teletrabalho concluídos	5 dias	06/03/17	10/03/17	Gerente
Consolidar dados da pesquisa qualitativa	5 dias	09/03/17	15/03/17	Gerente
Preparar relatório trimestral de avaliação	6 dias	10/03/17	17/03/17	Gerente
Aprovar relatório trimestral	2 dias	20/03/17	21/03/17	Supervisor, Gestor
Publicar relatório trimestral na intranet	1 dia	22/03/17	22/03/17	Gerente

<b>Produto: Relatório parcial de avaliação do projeto – terceiro trimestre</b>				
<b>Pacote de Trabalho: Realizar avaliação periódica – trimestre 3</b>				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar pesquisa periódica qualitativa	1 dias	01/06/17	01/06/17	Gerente
Realizar pesquisa periódica qualitativa com os atores envolvidos	3 dias	02/06/17	06/06/17	Servidor Participante, Superior Imediato, Supervisor, Gestor
Consolidar dados dos planos de teletrabalho concluídos	3 dias	07/06/17	09/06/17	Gerente
Consolidar dados da pesquisa qualitativa	2 dias	07/06/17	08/06/17	Gerente
Preparar relatório trimestral de avaliação	2 dias	09/06/17	12/06/17	Gerente
Aprovar relatório trimestral	1 dia	13/06/17	13/06/17	Supervisor, Gestor
Publicar relatório trimestral na intranet	1 dia	14/06/17	14/06/17	Gerente
<b>Produto: Relatório final de avaliação (ex-post)</b>				
<b>Pacote de Trabalho: Realizar a avaliação final (ex-post)</b>				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar pesquisa de avaliação final qualitativa	2 dias	05/06/17	06/06/17	Gerente
Realizar pesquisa de avaliação final com os atores envolvidos	3 dias	07/06/17	09/06/17	Servidor Participante, Superior Imediato, Supervisor, Gestor
Consolidar dados dos relatórios trimestrais de avaliação	5 dias	05/06/17	09/06/17	Gerente
Consolidar dados da pesquisa de avaliação final qualitativa	4 dias	12/06/17	16/06/17	Gerente, Supervisor
Preparar relatório final de avaliação do projeto	11 dias	05/06/17	20/06/17	Gerente, Supervisor
Aprovar relatório final de avaliação do projeto	3 dias	20/06/17	23/06/17	Gestor

<b>Produto: Documentos de divulgação dos resultados finais</b>				
<b>Pacote de Trabalho: Divulgar resultados do projeto</b>				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar memorando de comunicação de resultados	1 dia	26/06/17	26/06/17	Gerente
Preparar artigo de divulgação dos resultados finais	3 dias	26/06/17	28/06/17	Supervisor, Gestor
Aprovar memorando e artigo	1 dia	29/06/17	29/06/17	Gestor
Encaminhar memorando com relatório final ao patrocinador	1 dia	30/06/17	30/06/17	Gestor
Encaminhar artigo de divulgação à ASCOM e aos demais interessados	1 dia	30/06/17	30/06/17	Gerente
Publicar artigo e relatório final de avaliação do projeto na intranet	1 dia	30/06/17	30/06/17	Gerente
<b>Produto: Termo de encerramento do projeto</b>				
<b>Pacote de Trabalho: Formalizar encerramento do projeto</b>				
Atividade	Duração Estimada	Período		Responsáveis
		Início	Fim	
Preparar minuta do termo de encerramento	1 dia	29/06/17	29/06/17	Gerente
Avaliar e aprovar minuta	1 dia	30/06/17	30/06/17	Supervisor, Gestor
Assinar termo de encerramento	1 dia	30/06/17	30/06/17	Gerente, Supervisor, Gestor

**Quadro 5 – Quadro de trabalho do projeto-piloto**

Fonte: Elaboração própria

### 3.7 Análise de Riscos

A presente subseção apresenta uma análise preliminar dos riscos do projeto, utilizando uma metodologia simplificada, baseada no processo “Planejar o gerenciamento dos riscos” do PMBOK.

A análise compreende a identificação dos principais riscos que podem afetar negativamente o projeto, a avaliação qualitativa dos mesmos e a definição de ações de prevenção, corretivas e de contingência para tratamento dos riscos mais críticos identificados.

### 3.7.1 Riscos identificados

Considerando o conhecimento construído ao longo do estudo para embasamento teórico do presente trabalho e as características do ambiente de implantação e do desenho proposto para a intervenção, os principais riscos que podem dificultar o sucesso do projeto-piloto de teletrabalho na CGTIC são os relacionados no quadro 6, a seguir.

A análise não considera os riscos positivos, ou seja, aqueles que representam oportunidades, uma vez que os fatores e características ambientais favoráveis à execução do projeto já foram relatados nas seções anteriores.

Identificação	Descrição do risco
R1	Desinteresse da alta administração pelo projeto
R2	Desinteresse do público-alvo pelo teletrabalho
R3	Perfil inadequado do servidor para o teletrabalho (desorganização pessoal e incapacidade de auto-gestão do participante)
R4	Resistência dos não-participantes ao projeto
R5	Condições inadequadas do local de teletrabalho do participante
R6	Isolamento do servidor em relação à equipe
R7	Problemas causados pela dificuldade de comunicação com o participante durante a execução de tarefas na modalidade de teletrabalho
R8	Definição inadequada dos prazos de execução de tarefas na modalidade de teletrabalho
R9	Dificuldade em mensurar o real impacto do teletrabalho na produtividade dos participantes
R10	Dificuldade de acesso remoto ao ambiente computacional pelos participantes
R11	Imaturidade profissional do participante
R12	Interferência da vida familiar na vida laboral dos participantes e vice-versa

**Quadro 6 – Principais riscos identificados**

Fonte: Elaboração própria

### 3.7.2 Matriz de riscos

A figura a seguir é uma matriz simplificada de probabilidade x impacto dos riscos identificados, em escalas de três níveis de intensidade. A finalidade é identificar os riscos de maior criticidade que possam comprometer o sucesso do projeto.

<b>Impacto</b> <b>Probabilidade</b>	Baixo	Médio	Alto
<b>Alta</b>			<b>R1</b>
Média	R4	R12	R8, R9
Baixa		R5, R6, R7	R2, R3, R10, R11

**Figura 5 – Matriz de riscos do projeto**

Fonte: Elaboração própria

Para os riscos posicionados na seção crítica da matriz, são definidas, na próxima subseção, ações de tratamento, a serem realizadas ao longo do planejamento e/ou da execução do projeto, visando reduzir a possibilidade de fracasso do projeto.

### 3.7.3 Tratamento dos riscos

O quadro 7 relaciona os riscos de maior criticidade identificados – isto é, aqueles posicionados na área de fundo mais intenso da matriz, apresentando, para cada risco selecionado: os respectivos danos presumíveis; as ações preventivas; as ações corretivas e/ou de contingência propostas; e os responsáveis por tais ações.

<b>R1 – Desinteresse da alta administração pelo projeto</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Alta	<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>	
Inviabilização do projeto.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Buscar apoio de outros gestores e autoridades ao projeto para sensibilizar os patrocinadores.	Gestor, Supervisor
Preparar estratégia de comunicação elaborando nota técnica e propondo a apresentação do projeto para as autoridades.	Supervisor, Gerente
<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
Aguardar oportunidade futura mais favorável à realização do projeto.	Gerente

<b>R2 – Desinteresse do público-alvo pelo teletrabalho</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Baixa	<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>	
Inviabilização do projeto; Irrelevância da avaliação devido à baixa participação.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Apresentar o projeto ao público-alvo em reunião, esclarecendo questões importantes, tais como a segmentação do trabalho, a voluntariedade de participação, os objetivos e as condições de execução do teletrabalho.	Supervisor, Gerente
<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
Buscar alternativas para ampliação do público-alvo.	Supervisor
<b>R3 – Perfil inadequado do servidor para o teletrabalho (desorganização pessoal e incapacidade de auto-gestão do participante)</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Baixa	<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>	
Redução no índice de produtividade do participante.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Exigir capacitação mínima para participação no projeto.	Gestor, Supervisor
Incluir o assunto em cartilha de esclarecimento e capacitação.	Gerente
Definir pontos de controle nos planos de teletrabalho.	Superior Imediato, Supervisor
<b>Ações Corretivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Repetir a capacitação.	Participante
Reduzir o tamanho e o volume de tarefas dos planos de teletrabalho.	Superior Imediato, Supervisor
Suspender temporariamente ou afastar o participante do projeto.	Superior Imediato, Supervisor
<b>R8 – Definição inadequada dos prazos de execução de tarefas na modalidade de teletrabalho</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Média	<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>	
Redução no índice de produtividade do participante; Imprecisão da avaliação.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Utilizar planos de trabalho presencial como paradigma.	Participante, Superior Imediato, Supervisor
Realizar análise prévia em regime presencial das tarefas teletrabalháveis e negociar os prazos.	Participante, Superior Imediato
Solicitar a outros servidores análise prévia dos prazos.	Superior Imediato, Supervisor

<b>Ações Corretivas</b>		<b>Responsáveis</b>
Comunicar com antecedência eventuais ocorrências que dificultem o cumprimento dos prazos ao superior.		Participante
Revisar motivadamente os prazos dos planos de teletrabalho.		Superior Imediato, Supervisor
<b>R9 – Dificuldade em mensurar o real impacto do teletrabalho na produtividade dos participantes</b>		
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Média		<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>		
Imprecisão e, por conseguinte, irrelevância da avaliação.		
<b>Ações Preventivas</b>		<b>Responsáveis</b>
Utilizar planos de trabalho presencial como paradigma.		Superior Imediato, Supervisor
Reduzir o tamanho e o volume de tarefas dos planos de teletrabalho.		Superior Imediato, Supervisor
<b>Ações Corretivas</b>		<b>Responsáveis</b>
Descartar planos de trabalho com informações imprecisas.		Gerente, Supervisor
Revisar indicadores ou o método de mensuração.		Gerente, Supervisor
<b>R10 – Dificuldade de acesso remoto ao ambiente computacional pelos participantes</b>		
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Baixa		<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>		
Imprecisão na avaliação dos planos de trabalho		
<b>Ações Preventivas</b>		<b>Responsáveis</b>
Realizar período de teste de conectividade e desempenho das conexões remotas.		Participante
Realizar parte do trabalho sem conexão ativa, quando possível.		Participante
<b>Ações de Contingência</b>		<b>Responsáveis</b>
Realizar o trabalho parcialmente em regime presencial.		Participante
<b>Ações Corretivas</b>		<b>Responsáveis</b>
Comunicar com antecedência as ocorrências que dificultem o cumprimento dos prazos ao superior.		Participante
Aprimorar a conexão contratada.		Participante
Abater motivadamente dos prazos os períodos relativos às falhas de comunicação.		Superior Imediato, Supervisor

<b>R11 – Imaturidade profissional do participante</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Baixa	<b>Impacto:</b> Alto
<b>Danos Potenciais</b>	
Redução no índice de produtividade do participante.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Exigir período mínimo de trabalho na CGTIC para participação.	Gestor, Supervisor
Exigir pontuação mínima em quesitos relacionados à maturidade profissional nas avaliações de desempenho para participação.	Gestor, Supervisor
Exigir capacitação mínima para participação no projeto.	Gestor, Supervisor
Preparar cartilha de esclarecimento.	Gerente
<b>Ações Corretivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Suspender temporariamente ou afastar definitivamente o participante do projeto.	Superior Imediato, Supervisor
<b>R12 – Interferência da vida familiar na vida laboral e vice-versa</b>	
<b>Probabilidade de Ocorrência:</b> Média	<b>Impacto:</b> Médio
<b>Danos Potenciais</b>	
Redução na qualidade de vida e no índice de produtividade do participante.	
<b>Ações Preventivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Exigir capacitação mínima para participação no projeto.	Gestor, Supervisor
Incluir o assunto em cartilha de esclarecimento e capacitação.	Gerente
<b>Ações de Contingência</b>	<b>Responsáveis</b>
Reduzir o tamanho e o volume de tarefas dos planos de teletrabalho.	Superior Imediato, Supervisor
<b>Ações Corretivas</b>	<b>Responsáveis</b>
Suspender temporariamente ou afastar definitivamente o participante do projeto.	Superior Imediato, Supervisor

**Quadro 7 – Ações de tratamento dos riscos críticos identificados**

Fonte: Elaboração própria

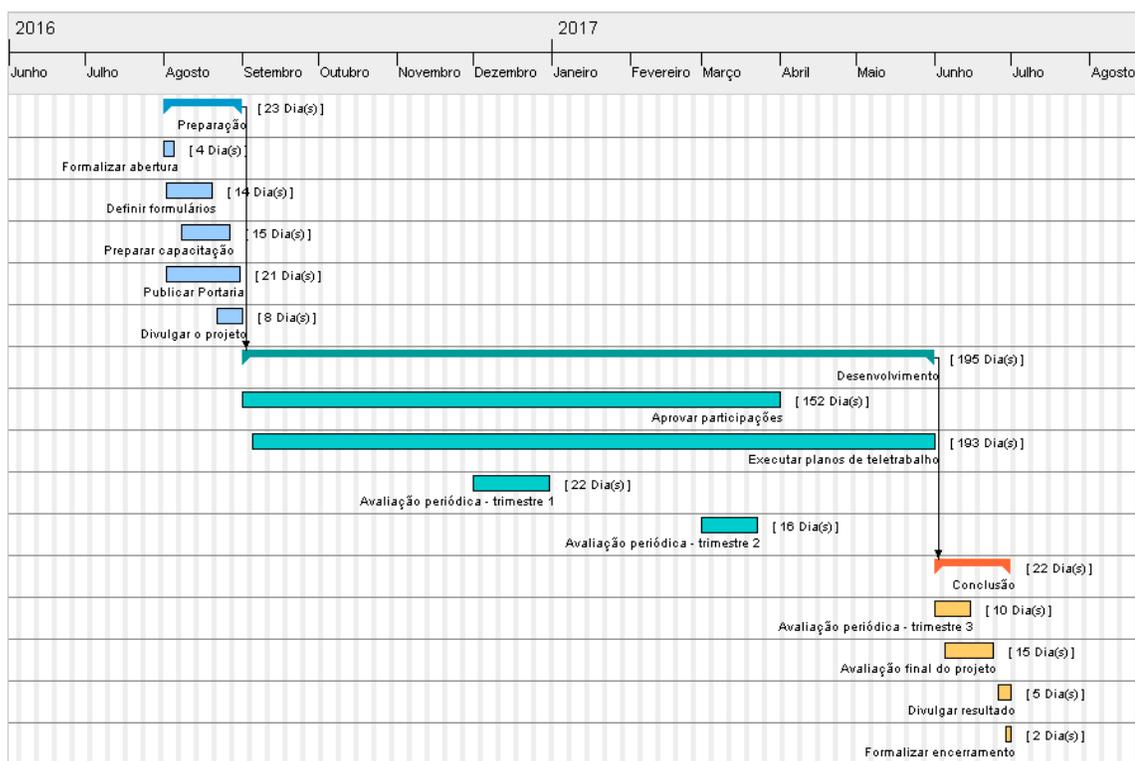
Vale destacar que o PMBOK define um processo de controle dos riscos ao longo da execução de todo projeto:

Controlar os riscos é o processo de implementação de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramentos dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de gerenciamento de riscos durante todo o projeto. (PMI, 2013, P. 457)

No presente projeto de intervenção, a responsabilidade por monitorar e controlar os riscos identificados e outros que surjam ao longo da execução é do Gerente do projeto, com apoio do Supervisor.

### 3.8 Cronograma do Projeto

A figura a seguir apresenta o cronograma de execução sugerido para o projeto de intervenção, no formato de um diagrama de Gantt<sup>31</sup>.



**Figura 6 – Cronograma do Projeto em gráfico de Gantt**

Fonte: Elaboração própria

Vale observar que o cronograma é sugerido, podendo haver adaptações quando da possível realização da intervenção.

### 3.9 Estimativa de Custos

Considerando que todas as ações do projeto serão realizadas por servidores públicos em exercício na CGTIC, cuja remuneração já está contemplada na estrutura de custeio da Administração, o projeto não requer investimento adicional para a instituição.

<sup>31</sup> Desenvolvido em 1917 pelo engenheiro mecânico Henry Gantt, o diagrama de Gantt é um gráfico utilizado para ilustrar e acompanhar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e o fim de cada fase e etapa aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal. (Fonte: Wikipedia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)>. Acesso em: 31 maio 2016.)

A única atividade com potencial de representar custo adicional seria uma desejável capacitação dos servidores quanto aos temas: teletrabalho; organização pessoal para o trabalho; ergonomia e administração pessoal do tempo. Entretanto, propomos que, para estes tópicos, a preparação ocorra por meio de cursos gratuitos na modalidade de Ensino à Distância (EAD) e pela leitura de artigos, disponíveis na internet.

Também será necessário repassar o conhecimento relativo às regras e condições para participação na experiência, o que deve incluir necessariamente questões relativas ao teletrabalho e possivelmente aos demais assuntos mencionados. O autor tem experiência como instrutor e facilitador e possui condições de apoiar e/ou realizar tais atividades.

Para atingir estes objetivos, está prevista no Quadro de Trabalho (subseção 3.6.3) a elaboração de uma cartilha de orientação e indicação da capacitação individual a ser realizada pelos participantes.

### 3.10 Estratégia de Monitoramento e Avaliação

A avaliação do projeto será realizada por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, a serem aplicadas ao longo das fases de Execução e Conclusão do projeto, apoiadas em questionários e formulários construídos principalmente durante a fase de Preparação.

Os indicadores a serem utilizados no projeto são os do quadro 8, a seguir.

Indicador	Linha de Base	Meta	Meio de Verificação
<b>QVT – Qualidade de Vida no Trabalho</b>	Mensurada ao longo da fase de Execução	+ 10%	Pesquisas qualitativas
<b>RCT – Redução de Custos para o Teletrabalhador (1)</b>	Mensurada ao longo da fase de Execução	- 5%	Análises quantitativas
<b>RPT – Redução nos Prazos de execução das Tarefas (1)</b>	Prazos das tarefas no regime presencial	+ 10%	Análises quantitativas

**Quadro 8 – Indicadores do projeto-piloto**

Fonte: Elaboração própria. Nota: (1) Médias das variações de cada participante.

As linhas de base dos indicadores QVT e RCT serão conhecidas somente durante a fase de Execução do projeto, através de pesquisas preliminares com os

atores envolvidos, prevista no pacote de trabalho “Aprovar participações no projeto” do Quadro de Trabalho (subseção 3.6.3).

Os artefatos que proporcionam a coleta de dados (pesquisas e formulários); o planejamento e controle das tarefas realizadas em regime de teletrabalho; e o monitoramento do projeto são descritos a seguir.

### **Pesquisa de ingresso no projeto**

Todo servidor que opte por participar do projeto, passando a realizar parte de suas atividades em regime de teletrabalho deverá preencher o formulário de pesquisa de ingresso, fornecendo informações sobre as seguintes variáveis:

- Percepção da qualidade de vida no trabalho

Tipo: Qualitativa.

Forma: Questões declarativas que representem a percepção de qualidade de vida do servidor em relação a aspectos do trabalho. Ex:

- a) Considero-me plenamente satisfeito com o ambiente físico de trabalho da CGTIC.
- b) Considero-me plenamente satisfeito com o relacionamento pessoal com meus colegas da CGTIC.
- c) Acredito que as condições de trabalho na CGTIC contribuem positivamente para minha qualidade de vida.
- d) Do ponto de vista das condições humanas de trabalho (ambiente; relacionamento com colegas e chefias; facilidade de acesso; carga de trabalho), ainda há muito espaço de melhoria na CGTIC. (Não considerar a remuneração).<sup>32</sup>

Medida: Respostas com valoração de 0 a 5, considerando:

- 0 - Discordo totalmente;
- 1 - Discordo;
- 3 - Nem discordo, nem concordo;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

---

<sup>32</sup> Obs.: Questão de pontuação invertida.

A soma de pontuação de cada participante integrará a média de percepção de qualidade de vida no trabalho dos servidores participantes, constituindo assim a linha de base do indicador *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)*.

- Despesas de deslocamento casa-trabalho e alimentação

Tipo: Quantitativa.

Forma: Informação das seguintes despesas médias diárias do servidor:

- a) Gastos com deslocamento casa-trabalho-casa.
- b) Gastos com alimentação (almoço e lanches). Estes custos sofrerão desconto, pois naturalmente permanecem ocorrendo na modalidade de teletrabalho, porém em preços menores.

Medida: Valores em reais.

O cálculo do gasto mensal de cada participante será a linha de base individual para o indicador *Redução de Custos para o Teletrabalhador (RCT)*.

### **Catálogo de atividades teletrabalháveis**

O catálogo de atividades teletrabalháveis será construído na fase de Preparação pelo Gerente do projeto, em conjunto com o Supervisor e com o apoio dos Superiores Imediatos.

Deverá conter ao menos a descrição, os graus de complexidade e os prazos estimados para execução de cada atividade considerada passível de ser realizada em regime de teletrabalho pelos participantes do projeto. A finalidade é subsidiar a elaboração e o controle dos planos de teletrabalho, adiante descritos.

Um procedimento recomendado para melhorar a precisão dos prazos de execução de atividades do catálogo é aplicar em tarefas presenciais o mesmo controle que será aplicado ao regime de teletrabalho. O mecanismo deve ser utilizado pelo menos para aquelas atividades sobre cujos prazos restem dúvidas, e para cada um dos participantes, antes de efetivamente iniciarem a execução de tarefas relacionadas a tais atividades em regime de teletrabalho.

### **Plano de teletrabalho**

As atividades realizadas na modalidade de teletrabalho serão planejadas e controladas por meio de formulário denominado *Plano de Teletrabalho*.

O plano será elaborado pelo Servidor Teletrabalhador e aprovado pelo Superior Imediato e pelo Supervisor Operacional, contendo, pelo menos: a discriminação da tarefa a ser realizada e respectivas etapas – se for o caso –, de acordo com o catálogo de atividades teletrabalháveis; a complexidade; a data de início; e o prazo estimado para a execução na modalidade presencial. Etapas caracterizam-se por entregas parciais ou intermediárias.

Ao entregar a tarefa, o Teletrabalhador preencherá informações sobre a data efetiva de sua conclusão (e de suas etapas, se houver); e os valores salvos com deslocamento e alimentação. O Superior informará, por sua vez, se o produto atende à qualidade esperada e aprovará a finalização do plano.

Caso a qualidade esperada não seja atingida, ou caso seja necessário complementar o trabalho devido a mudanças de escopo ou de requisitos, o Superior Imediato poderá acrescentar uma nova etapa e o respectivo prazo para sua conclusão, cujas informações serão prestadas da mesma forma que na tarefa original.

Finalizado o plano, o Supervisor avaliará os resultados e o ratificará, encaminhando-o ao Gerente do Projeto para medição e arquivamento.

Assim, para cada plano de teletrabalho, será possível aferir a produtividade por tarefa e por Teletrabalhador.

### **Relatórios parciais**

Os resultados dos indicadores serão computados trimestralmente.

O QVT será comparado à linha de base mediante a repetição da pesquisa qualitativa realizada por cada participante ao ingressar no projeto.

Já os dados dos planos de teletrabalho serão consolidados para compor os indicadores RCT – média dos percentuais de redução de custos, e RPT – média de redução de prazos de execução das tarefas, para os participantes.

### **Pesquisa final**

Na fase de Conclusão, todos os servidores envolvidos no projeto participarão de uma pesquisa final qualitativa, com a finalidade de se obter, num contexto reflexivo, informações sobre a percepção do impacto que a prática do teletrabalho causou no aspecto tratado em cada indicador.

O objetivo dessas informações complementares aos indicadores é oferecer melhor subsídio para a elaboração do relatório final do projeto, que conterà os resultados da medição dos indicadores; a consolidação e conclusão do estudo; a indicação dos aspectos positivos e negativos da experiência; o apontamento de oportunidades de melhoria; e a recomendação pela institucionalização ou não de forma definitiva da modalidade na CGTIC.

## 4 CONCLUSÃO

O estudo realizado durante a elaboração deste trabalho – incluindo o diálogo com gestores de instituições que já implementam o teletrabalho no serviço público – e a consequente reflexão sobre em quais condições a prática pode ser proficientemente institucionalizada na APF nos permitiu construir algumas importantes convicções a respeito do tema.

A primeira delas se refere à cultura da presencialidade no trabalho, herança do fordismo ainda arraigada de forma soberana na sociedade, a despeito do avanço tecnológico – que nos dias atuais permite não somente o acesso remoto a todas as ferramentas de trabalho necessárias à maior parte do trabalho intelectual, como também a comunicação à distância direta e instantânea entre colegas trabalhadores e chefias.

Provavelmente seja este o principal motivo pelo qual os governantes e legisladores ainda não tenham implementado uma política efetiva de estímulo desta prática no mercado de trabalho – tanto privado quanto estatal, apesar dos inúmeros benefícios sociais que ela proporcionaria ao ser utilizada em grande escala.

A segunda diz respeito ao contexto institucional dos órgãos da Administração Direta, que não pode ser comparado com o das instituições privadas e tampouco com as da Administração Indireta, seja por não ter o lucro como finalidade, seja pela característica distinta das relações de trabalho, ou ainda pela atuação em nível cada vez mais gerencial e menos executivo.

Assim, a realidade é que cada vez mais se reduz, na Administração Direta, a quantidade de ocupações produtoras – no sentido do lucro – que possam ser plenamente caracterizadas como tipicamente teletrabalháveis, vez que a maioria delas vem sendo realizada por empresas terceirizadas prestadoras de serviços ao Estado.

Mais profundamente, para identificar as atividades laborais adequadas à realização de forma remota no serviço público, é necessário analisar cada órgão do Estado individualmente, considerando sua estrutura, cultura e maturidade organizacionais, bem como sua infraestrutura tecnológica. Contudo, é certo que quase a totalidade dessas instituições possuirá um determinado volume de tarefas

teletrabalháveis, muitas delas bastante comuns a todas as organizações, como é o caso das relacionadas à área de TIC, foco deste trabalho.

Outra questão se refere à maturidade da equipe de trabalho e autonomia das chefias para promoverem efetivamente uma gestão por resultados, modelo ainda não consolidado, mas que vem sendo implantado – ainda que parcialmente – em diversas instituições públicas.

Assim, na esfera pública, somente uma equipe madura e – principalmente – composta por profissionais comprometidos com os resultados terá sucesso na utilização do regime de teletrabalho nas suas atividades corriqueiras, apoiado por um sistema adequado e transparente de controle de resultados, vez que a Administração – e seus servidores – devem prestar contas à sociedade.

Já na seara dos benefícios da implantação da prática, não há dúvida de que o mais direto e significativo deles tem caráter subjetivo, isto é, a melhoria da qualidade de vida do teletrabalhador. A lógica da vantajosidade é universal, tem viés holístico, e possui extremo valor para as modernas teorias relativas à gestão de pessoas: quanto mais satisfeito e confortável o trabalhador se sentir, maiores a sua motivação e – por conseguinte – a qualidade do seu trabalho e a sua produtividade.

Em razão disso, as instituições buscam cada vez mais recrutar e reter talentos oferecendo melhor qualidade de vida aos seus funcionários e servidores, o que resulta, por sua vez, em importante vantagem indireta para elas. Nesse sentido, a redução do estresse causado pelo trânsito; o maior convívio com a família; o maior conforto do ambiente laboral do lar; a redução do gasto com deslocamento e alimentação; e a liberdade de definir sua própria rotina de trabalho são vantagens difíceis de compensar ou superar com outros tipos de benefícios.

Assim sendo, e retornando à primeira reflexão, o que pretendemos ao propor o presente projeto-piloto é oferecer um espaço-tempo de experiência na prática do teletrabalho em uma unidade organizacional de características comuns a muitas das instituições da Administração, alicerçada sobre a estrutura aqui discutida. E assim contribuir para a quebra do paradigma da presencialidade no trabalho, em favor da construção de uma burocracia empenhada sobretudo em apresentar resultados ao cidadão, o que não se traduz necessariamente na mera ocupação do espaço físico pertencente ao Estado.

## ABSTRACT

This paper aims to propose, through an intervention project, the deployment of teleworking routines in the General Coordination of Informatics (CGTIC) of the Brazil's Department of Welfare, allowing servers that work at the coordination to perform at their homes tasks usually carried out in the office.

Initially discusses the concept of teleworking and the regulatory context of the theme in Brazil, and report experiences of teleworking in the public service and interviews with managers who participated in actions related to the subject, seeking to identify facilitators and hinder factors to success, and the best practices used.

Then identifies in which activities and situations is advantageous to adopt this practice in the unit, considering the profile of their servers.

As a result, it proposes a viable project of temporary intervention, in order to measure the positive results expected in terms of improving life's quality and productivity of servers, to support future decision about the definitive institutionalization of the practice at the unit.

**Keywords:** Teleworking. Telecommuting. Telework at the public service. Intervention Project.

## REFERÊNCIAS

COSTA, I. S. A. *Poder/Saber e Subjetividade na Construção do Sentido do Teletrabalho*. 2003. 121 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

FREITAS, S. R. *Teletrabalho na Administração Pública Federal: Uma Análise do Potencial de Implantação na Diretoria de Marcas do INPI*. 2008. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <<https://biblioteca.digita.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3522/S.Freitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

GOULART, J. O. *Teletrabalho: Alternativa de Trabalho Flexível*. 1 ed. Brasília: Senac, 2009. 232 p.

MELLO, A. *Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999. 118 p. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK®*. 5 ed. Newtown Square: PMI Publications, 2013. 566 p.

SILVA, A. M. S. S. *A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: MÍDIAS E DIREITOS DA SOCIEDADE EM REDE, 3. 2015. Santa Maria, *Anais...* Santa Maria: 2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2015.

SEMINÁRIO TELETRABALHO NO BRASIL - COMISSÃO DE LEGISLAÇÃO PARTICIPATIVA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2014, Brasília. ... Brasília: Edições Câmara, 2014. (Série comissões em ação; n. 32). Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/17279/teletrabalho\\_brasil\\_clp.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/17279/teletrabalho_brasil_clp.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 6 dez. 2015.