

Bruno Baranda Cardoso

**IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA
DIRETORIA DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO
SOCIAL**

**Brasília – DF
Março/2018**

IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA DIRETORIA DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista
em Gestão Pública.

Aluno: Bruno Baranda Cardoso

Orientador: Prof. Dr. Ethel Airton
Capuano

Brasília – DF

Março/2018

IMPLANTAÇÃO DE PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA DIRETORIA DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Bruno Baranda Cardoso
Instituto Nacional do Seguro Social

Teletrabalho, Teletrabalho no Serviço Público, Projeto-Piloto.

A proposta deste trabalho é um projeto de intervenção para instituição do teletrabalho na Diretoria de Benefícios do INSS, na modalidade de projeto-piloto, permitindo que os servidores estáveis, cujas atribuições sejam análise e elaboração de pareceres técnicos, realizem seu trabalho nesta modalidade.

Inicia-se com a definição do conceito de teletrabalho e a visão de alguns autores e da Organização Internacional do Trabalho sobre o tema, passando pelo contexto legal e normativo, onde é apontada a ausência de legislação para administração pública e como os órgãos têm implementado o teletrabalho.

Em seguida se propõe a estrutura para realização do projeto, o contexto da Diretoria de Benefícios do INSS, e da rotina a qual se propõe a adoção de teletrabalho, bem como o mapeamento de riscos a que está exposto o projeto.

Concluindo-se então pela viabilidade da implementação do projeto-piloto, a qual poderá ser submetida à autoridade patrocinadora para que, se de acordo, autorize o início deste projeto.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	METODOLOGIA	9
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1.	O Teletrabalho	10
3.2.	Contexto Legal e Normativo	12
3.3.	Contexto da Administração Pública Federal	13
4.	ESTRUTURA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO	17
4.1.	Identificação do Projeto	17
4.1.1.	Título do Projeto	17
4.1.2.	Localização do Projeto	17
4.1.3.	Público-Alvo	17
4.1.4.	Valor Total do Projeto	17
4.1.5.	Duração do Projeto	18
4.1.6.	Instituição / Unidade Funcional Gestora e Idealizadora	18
4.2.	Lógica de Intervenção	21
4.2.1.	Objetivo Superior	21
4.2.2.	Objetivo do Projeto	22
4.2.3.	Principais Produtos	22
4.3.	Contexto e Justificativa	22
4.3.1.	Contexto	22
4.3.2.	Justificativa	24
4.3.3.	Alinhamento Estratégico	26
4.4.	Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos	28
4.4.1.	Estrutura de Gestão	28
4.4.2.	Principais Atores Envolvidos	29
4.4.2.1.	Patrocinador	29
4.4.2.2.	Gestor do Projeto	29
4.4.2.3.	Chefias das Unidades	30

4.4.2.4.Servidores Participantes.....	30
4.5. Ciclo de Vida do Projeto	30
4.5.1. Iniciação.....	31
4.5.2. Planejamento	31
4.5.3. Execução	31
4.5.4. Monitoramento e Controle.....	31
4.5.5. Encerramento	31
4.6. Escopo do Projeto	32
4.6.1. Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	32
4.6.2. EAP Gráfica.....	34
4.6.3. Não Escopo do Projeto.....	34
4.6.4. Quadro de Trabalho	35
4.7. Cronograma do Projeto	39
4.8. Análise de Riscos	39
4.8.1. Patrocínio do Projeto.....	40
4.8.2. Concorrência de Projetos.....	40
4.8.3. Mapeamento de Processo	40
4.8.4. Definição das Áreas Participantes.....	40
4.8.5. Definição dos Servidores Participantes.....	41
4.8.6. Métricas de Acompanhamento.....	41
4.8.7. Meta de Desempenho	41
4.8.8. Estrutura de acesso remoto.....	41
4.8.9. Execução do Teletrabalho.....	41
4.8.10.Conclusão do projeto-piloto.....	42
4.8.11.Matriz de Riscos do Projeto	42
4.8.12.Ações Preventivas e Contingenciais	43
5. CONCLUSÃO	45
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade realizar o levantamento de requisitos para proposição da implantação de projeto-piloto de rotina de teletrabalho na Diretoria de Benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

O INSS é uma autarquia federal criada pelo Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990, inicialmente vinculada ao então Ministério do Trabalho e da Previdência Social (MTPS), mediante fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), sendo atualmente vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) por força do Decreto nº 8.949, de 29 de dezembro de 2016.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento de direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social – RGPS, que abrange aproximadamente 59 milhões de segurados e 34,5 milhões de beneficiários, conforme dados do Boletim Estatístico da Previdência Social, de dezembro de 2017.

O INSS possui como missão “Garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, com o objetivo de promover o bem-estar social”, e como visão “Ser reconhecido pela excelência na prestação dos serviços ao cidadão”.

Contando com 1.697 agências de atendimento ao público e 104 gerências executivas, o órgão tem presença física em todos os estados do país, contando com 5 (cinco) superintendências regionais, conforme a estrutura regimental aprovada pelo Decreto nº 9.104, de 24 de julho de 2017.

O INSS possui 34.357 servidores efetivos em exercício, conforme dados do Portal da Transparência¹, dos quais apenas 87 estão em exercício na Diretoria de Benefícios – DIRBEN, local onde pretende-se estruturar e implementar o presente projeto.

¹ Disponível em < <http://www.portaldatransparencia.gov.br/servidores/OrgaoExercicio-ListaOrgaos.asp?CodOS=23000> > Acesso em: 28/01/2018.

A DIRBEN é órgão específico singular da estrutura do INSS e tem suas atribuições definidas no art. 142 da Portaria nº 414/MDS, de 28 de setembro de 2017, a seguir transcritas:

Art. 142. À Diretoria de Benefícios, compete:

I - gerenciar:

a) as bases dos dados cadastrais, de vínculos, de remunerações e de contribuições dos segurados da Previdência Social, com vistas ao reconhecimento automático do direito;

b) o reconhecimento inicial, o recurso e a revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários, assistenciais e Seguro Desemprego do Pescador Artesanal - SDPA;

c) os procedimentos de compensação previdenciária e de consignação em benefícios;

d) os acordos internacionais, convênios e instrumentos congêneres com empresas, entidades representativas e órgãos públicos;

e) a manutenção de direitos dos beneficiários; e

f) o pagamento aos beneficiários da Previdência e da Assistência Social e os de caráter indenizatório, relativos aos Encargos Previdenciários da União;

II - desenvolver estudos voltados para o aperfeiçoamento dos mecanismos de reconhecimento de direito ao recebimento de benefícios;

III - propor e acompanhar os indicadores de gestão em sua área de atuação;

IV - estabelecer diretrizes gerais para o desenvolvimento de planos, programas e metas, inclusive de capacitação, das atividades de administração de informações de segurados, reconhecimento inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais, compensação previdenciária e consignação em benefícios, acordos internacionais, bem como para a formalização de acordos de cooperação técnica nacionais com empresas, entidades representativas e órgãos públicos, referentes a sua área de atuação;

V - normatizar, orientar e uniformizar os procedimentos de administração de informações de segurados, reconhecimento

inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais, consignações em benefícios, agentes pagadores, acordos de cooperação técnica nacionais, acordos internacionais, compensação previdenciária e monitoramento da operacionalização dos benefícios;

VI - representar o INSS nas negociações dos acordos internacionais, na sua área de atuação, em articulação com o Ministério do Desenvolvimento Social e Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda, e gerir as ações de negociação dos ajustes administrativos para definição dos procedimentos de operacionalização na área de benefícios; e

VII - acompanhar o cumprimento das cláusulas dos convênios e contratos celebrados com a rede de prestadores de serviços de pagamentos de benefícios administrados pelo INSS.

Nesse contexto, iremos explorar o processo de orientação e uniformização de procedimentos, ao qual, após o seu devido mapeamento, será proposto que servidores lotados na DIRBEN possam desenvolver parte de seu trabalho de forma remota.

A proposta é justificada pela deficiência de pessoal e a constante alteração da legislação previdenciária, que gera um ambiente de insegurança para os servidores que atuam nas agências com reconhecimento de direitos previdenciários.

Com a utilização do sistema *Consultar* – portal que permite o registro de demandas de suportes para os sistemas corporativos do INSS e consultas técnicas sobre a legislação previdenciária – pretende-se migrar a forma de resolução das consultas para modalidade de teletrabalho, por se tratar de atividade intelectual que não exige a presença física dos servidores no local de trabalho.

Para a implementação do projeto-piloto de teletrabalho serão abordados os requisitos legais e normativos existentes para sua implementação e como este tema é conceituado no serviço público brasileiro.

Em seguida serão pesquisados os órgãos e/ou setores da administração pública que já implementam o teletrabalho em suas rotinas, a fim de utilizá-los como *benchmark*, e identificados os aspectos facilitadores e delimitadores, bem como as melhores práticas.

Será verificada, ainda, a pertinência da proposta com o alinhamento estratégico da instituição, de modo a demonstrar como o projeto poderá auxiliar na consecução de direcionadores e objetivos institucionais.

Com a proposição da estrutura do projeto de intervenção pretende-se esclarecer as minúcias do projeto, tais como: localização, público-alvo, valor e duração, demonstrando os objetivos e produtos esperados, bem como a identificação dos principais atores envolvidos e as suas respectivas atribuições.

Na estrutura analítica do projeto são definidas as etapas, o escopo e não escopo do projeto, ou seja, o que se pretende atingir com a implementação do projeto e aquilo que não se pretende fazer, delimitando-se assim as ações necessárias à implementação do projeto.

Na análise de riscos é feito o levantamento preliminar dos riscos identificados à efetivação do projeto, desde o seu patrocínio, passando pela concorrência de projetos, dificuldades de implementação e execução, até a sua conclusão.

Assim, o resultado esperado é a verificação da viabilidade de implementação de projeto-piloto na DIRBEN e, conseqüentemente, o estabelecimento de métricas para o monitoramento dos resultados nos quesitos de produtividade, eficiência e qualidade de vida dos servidores que atuam naquela diretoria, para subsidiar a institucionalização e expansão desta prática nas demais áreas da autarquia.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa serão utilizadas as seguintes metodologias:

a) Pesquisa Bibliográfica: consistindo na busca de publicações relacionadas ao tema de teletrabalho, com ênfase nas experiências do serviço público e estudos de casos de projetos de implantação do teletrabalho nas mais variadas empresas, bem como a verificação do impacto das alterações advindas das recentes alterações legais e projetos de lei em tramitação;

b) Análise Documental: mediante coleta de documentos sobre os marcos normativos do teletrabalho no serviço público, especialmente os instrumentos normativos necessários à sua implementação e, ainda, identificação e avaliação dos projetos em desenvolvimento no âmbito do INSS que sejam correlatos ao tema;

c) Mapeamento de Processo de Negócio: pretende-se analisar, com metodologia *BPM (Business Process Management)*, um dos processos executados na diretoria e avaliar a viabilidade de migração deste para o teletrabalho;

d) Análise de Dados: consistindo na análise quantitativa de parâmetros de desempenho do processo de negócio a ser migrado para o ambiente de teletrabalho, para uma medição mais objetiva possível da quantidade de trabalho desenvolvido pelos servidores da DIRBEN de acordo com a respectiva área, com uso de planilha eletrônica, de modo a subsidiar uma análise qualitativa posterior e a própria descrição do processo na versão atual e na versão com teletrabalho;

e) Gerenciamento de Projetos: consistindo de técnicas e ferramentas baseadas no *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, quinta edição, utilizadas com adaptações ao contexto.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. O Teletrabalho

Telecommuting, ou teletrabalho em português, foi o termo criado por Jack Nilles, no livro *The Telecommunications-Transportation Trade Off: Options for Tomorrow*, em 1976, para explicar a substituição do deslocamento dos indivíduos ao local de trabalho pelo uso de tecnologias de comunicação e computador. Nilles (1976) afirma que em paralelo ao advento e o crescimento das tecnologias, uma proporção cada vez maior da população tem se envolvido na criação, transferência, processamento e/ou armazenamento de informações, que não requerem necessariamente a presença física do trabalhador.

Segundo Mello (1999, p. 25):

O teletrabalho é uma forma de trabalho que oferece benefícios importantes às empresas, como também flexibilidade do indivíduo para um convívio com a família, responsabilidade no trabalho, além de reduzir o “stress” e as despesas provenientes das constantes idas e vindas ao escritório.

Conforme afirma De Masi (1999, p. 195), ao contrário do que acontecia na sociedade industrial, hoje ficou extremamente mais complicado especificar o lugar de produção de qualquer objeto. Este autor relata ainda que “à medida que adentramos a era pós-industrial, o papel das casas se torna cada vez mais ativo: muitos trabalhadores que antes se deslocavam cotidianamente a escritórios distantes de suas habitações agora teletrabalham em suas casas” (ibid., p. 216), e conclui que assim como os campos foram aos poucos despovoados e as fábricas se transferiram ou tiveram suas atividades substituídas por robôs, assim também os escritórios se esvaziarão (ibid., p. 219).

De acordo com o recente relatório da Organização Internacional do Trabalho – OIT *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Trabalhando a qualquer hora, em qualquer lugar: os efeitos no mundo do trabalho), uma série de efeitos positivos podem ser observados pelo uso do teletrabalho, ou trabalho a distância, tais como: maior flexibilidade na organização do tempo de trabalho, redução

ou mitigação do tempo de deslocamento que resultam em aumento da produtividade e melhor equacionamento no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Entretanto, também são identificadas desvantagens como a extensão da jornada pela tendência em trabalhar mais horas e ainda a sobreposição entre trabalho remunerado e vida pessoal.

De Masi (1999, pp. 254-255) constata que o tempo gasto com os deslocamentos urbanos é aumentado anualmente, “transformando os cidadãos em vítimas e carrascos ao mesmo tempo”, sacrificando inutilmente horas de suas vidas. Isso acontece, segundo o autor, porque “a perfeita sincronização dos tempos de vida e de trabalho requerida pelas empresas obriga a massa de trabalhadores a chegarem pontualmente às fábricas ou escritórios, a operar de maneira minuciosamente preestabelecida e sincronizada”.

O autor utiliza o termo ubiquidade – *o fato de estar ou existir concomitantemente em todos os lugares, pessoas, coisas* – para discorrer sobre como o advento da intelectualização do trabalho permite a delegação de tarefas sofisticadas, utilizando-se as novas tecnologias para cada vez mais transformar o trabalho, antes ligados a um local e tempo pré-determinados, em teletrabalho, “porque a matéria-prima do trabalho intelectualizado – a informação – é suscetível, por sua natureza, à máxima transferência em tempo real”. (DE MASI, 1999, p. 259)

No que tange ao aspecto da utilização da tecnologia da informação – TI para viabilizar o teletrabalho, destaca-se a observação feita por Ferreira (2006):

Deve-se considerar o fato de que um número crescente de usuários distantes estará usando TI em cadeia. É necessário um cuidado especial com a circulação das informações em rede, a segurança de acessos remotos e a confiabilidade das transferências de dados aos locais remotos.

Além disto, segundo o autor, é necessário adotar mecanismos para que não ocorram problemas como: “processos não adaptados às necessidades de teletrabalho e falta de critérios objetivos de medição da produtividade”.

O autor aponta, ainda, a necessidade do teletrabalhador possuir algumas características essenciais, tais como: ter boas habilidades de administração de tempo,

capacidade de trabalhar sem retroalimentação constante, ter experiência no exercício de suas funções.

O local e o horário de trabalho não são mais uma premissa, na visão de De Masi (1999, p. 259), principalmente para o trabalho intelectual, pois o profissional pode “transacionar obras concretas ao invés de tempo, e o gestor controlará remotamente os resultados em detrimento de processos”. Concluindo que “para milhões de trabalhadores parece cada vez mais irracional que o trabalho seja executado na unidade de tempo e local do grande escritório centralizado”.

Difunde-se então, na visão do autor, a aspiração por uma gestão autônoma, flexível, subjetiva e descentralizada.

3.2. Contexto Legal e Normativo

Inicialmente cabe destacar que inexistente atualmente, na Lei nº 8.112/1990 – Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais –, previsão ou vedação ao teletrabalho, lacuna que poderá ser preenchida com uma nova norma legal a partir da aprovação do Projeto-de-Lei nº 2.723/2015, em tramitação na Câmara do Deputados, que propõe a inclusão do § 3º ao artigo 19 da Lei nº 8.112/90, conforme abaixo destacado (*verbis*):

“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.” (NR)

Sendo assim, diante da ausência de instrumento legal que regule a prática do teletrabalho no âmbito da administração pública federal, os diversos órgãos têm implementado, internamente, regulamentos infralegais, de iniciativa das autoridades máximas das instituições, tais como: Portaria nº 139/2009, do Tribunal de Contas da União – TCU; Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho – TST; Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ; e

Resolução nº 568/2016, que dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal –STF.

Recentemente, em 11 de janeiro de 2018, foi publicada a Portaria nº 94/MDS, que autoriza a execução do regime de teletrabalho no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, a ser regulamentada, por ato do Presidente do INSS, a forma de implementação do teletrabalho no âmbito da autarquia, estabelecendo condições, metas e formas de aferição dos resultados.

A referida portaria estabeleceu, ainda, que a meta de desempenho individual do servidor em regime de teletrabalho deverá ser superior à produtividade aferida na atividade presencial em sua unidade de trabalho e que as unidades deverão manter no mínimo 60% (sessenta por cento) dos servidores com exercício nas dependências da respectiva lotação e determinou que a experiência-piloto do teletrabalho realizar-se-á durante o período de doze meses, sendo realizadas avaliações trimestrais dos resultados auferidos e revistos os parâmetros para ajustes necessários.

O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, por sua vez, também é relevante porque constitui o regulamento sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

3.3. Contexto da Administração Pública Federal

Conforme estudo da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2013), a primeira adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público brasileiro foi feita pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, que teve a iniciativa de criar o primeiro projeto-piloto no ano de 1986, porém sem sucesso. O projeto foi retomado em 1996, novamente descontinuado, e somente 20 anos após a primeira iniciativa, em 2006, foi implantado o projeto-piloto de teletrabalho com sucesso naquele órgão.

Em 2009 foi a vez do Tribunal de Contas da União – TCU experimentar um projeto-piloto de teletrabalho, em 2010 da Secretaria de Receita Federal do Brasil, e em 2011 da Advocacia Geral da União – AGU.

No Poder Judiciário, a primeira iniciativa foi do Tribunal Regional do Trabalho – TRT da 23ª Região – Mato Grosso, regulamentada na Resolução Administrativa nº 215, de 2011, seguida posteriormente pelo Tribunal Superior do Trabalho – TST, mediante a Resolução Administrativa nº 1.499, de 2012.

No ano de 2015, o Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP implementou oficialmente o teletrabalho mediante o Provimento Conjunto nº 5, de 2015, e a Controladoria-Geral da União – CGU foi outro ente público que adotou o teletrabalho, regulamentando-o através da Portaria nº 1.242, de 2015, além do Banco do Brasil, que implementou projeto-piloto também naquele ano.

Em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disciplinou a modalidade de trabalho remoto por meio da Resolução nº 227/2016. Algum tempo depois de implantada por alguns tribunais, tal resolução regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, servindo como parâmetro geral para estas atividades. Também em 2016 o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE-SP e a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS regulamentaram a adoção do teletrabalho, em caráter experimental, e em outubro daquele ano o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e o Ministério da Justiça e Cidadania instituíram suas experiências pilotos do teletrabalho.

Conforme o Quadro 1 a seguir, já no ano de 2017 a Superintendência da Zona Franca de Manaus criou o grupo de trabalho de estudos com o objetivo de elaborar estudo e proposição de projeto-piloto de teletrabalho, e outros 17 (dezessete) órgãos públicos federais adotaram o teletrabalho como meio de produção, seja a título de experiência-piloto, na prorrogação ou expansão da experiência, ou autorizando a realização de programa de gestão, seja regulamentando o teletrabalho no órgão, ou ainda fazendo constar no planejamento estratégico indicador de número de unidades organizacionais com teletrabalho implementado, como foi o caso do Ministério do Trabalho.

Órgão	Forma	Data	Ato
Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços	Autoriza a realização de programa de gestão, na modalidade de Teletrabalho.	28/12/2017	Portaria nº 2.529-SEI
Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE	Experiência-piloto.	21/12/2017	Portaria nº 438

Ministério do Meio Ambiente - MMA, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - Instituto Chico Mendes, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, a Agência Nacional de Águas - ANA e o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro - JBRJ	Autoriza a realizarem programa de gestão, na modalidade de teletrabalho.	06/12/2017	Portaria nº 462
Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil / Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	Prorroga o prazo da experiência-piloto de teletrabalho na Auditoria Interna e autoriza a participação de todas as Unidades do DNIT a realizarem atividades na modalidade de teletrabalho.	30/11/2017	Portaria nº 2.223
Ministério do Trabalho	Incluiu no planejamento estratégico indicador de número de unidades organizacionais com Teletrabalho implementado.	29/11/2017	Portaria nº 1.219
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	O teletrabalho no âmbito da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN passa a ser regulado pela presente Portaria.	09/11/2017	Portaria nº 1.069
Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP	Institui o teletrabalho e o Comitê Gestor do Teletrabalho no âmbito das Unidades Organizacionais do Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP, em caráter permanente e facultativo.	31/10/2017	Portaria nº 926
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	Projeto-piloto do Programa de Gestão que implanta o regime de teletrabalho no âmbito da Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	23/10/2017	Portaria nº 278
Superintendência da Zona Franca de Manaus	Cria-se o Grupo de Trabalho de estudos com os objetivos de elaborar estudo e proposição de projeto-piloto de teletrabalho.	22/09/2017	Portaria nº 426
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Prorroga e amplia a experiência-piloto de teletrabalho.	14/08/2017	Portaria nº 1.139
Secretaria da Receita Federal do Brasil	Institui o Programa de Gestão na modalidade de Teletrabalho.	13/07/2017	Portaria nº 2.383
Agência Nacional de	Implantação do Programa de	11/07/2017	Portaria nº 935

Telecomunicações	Gestão por Desempenho – PGD, a título de projeto-piloto, no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel na modalidade de teletrabalho.		
Ministério Público Militar	Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público Militar.	15/05/2017	Portaria nº 94
Banco Central do Brasil - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais	Regulamenta o programa de gestão, na modalidade de teletrabalho.	03/05/2017	Portaria nº 17
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	Institui o projeto-piloto do Programa de Gestão que permite a realização do teletrabalho no âmbito da ANTAQ.	19/04/2017	Portaria nº 82
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Prorroga e amplia a experiência-piloto de teletrabalho.	11/04/2017	Portaria nº 610
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho na área de Gestão.	04/04/2017	Portaria nº 577

Quadro 1 – Órgãos com experiência de teletrabalho em 2017

Fonte: Diário Oficial da União (Elaboração Própria)

Todas essas experiências demonstram que o teletrabalho é tema recorrente e em constante ampliação na administração pública federal, e que há muito a se aproveitar com o estudo destes casos.

4. ESTRUTURA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

4.1. Identificação do Projeto

4.1.1. Título do Projeto

PROJETO-PILOTO DE TELETRABALHO NA DIRETORIA DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL.

4.1.2. Localização do Projeto

Será estruturado e implementado na Diretoria de Benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, localizada no Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco O – 8º Andar.

4.1.3. Público-Alvo

Servidores estáveis, em exercício na Diretoria de Benefícios – DIRBEN do INSS, cujas atribuições sejam análise e elaboração de pareceres técnicos.

A atuação operacional dos demais servidores da DIRBEN se dará nas demais atividades previstas no Regimento Interno, aprovado pela Portaria nº 414/MDS, de 28 de setembro de 2017, entre os quais destacam-se o gerenciamento das bases dos dados cadastrais, dos benefícios previdenciários e assistenciais, da compensação previdenciária, dos acordos internacionais, dos convênios e acordos de cooperação técnica.

4.1.4. Valor Total do Projeto

Inicialmente, como custo identificado, está prevista a necessidade de habilitação de tecnologia de conexão remota à rede da Previdência Social através de Virtual Private Network – VPN para cada servidor que aderir ao teletrabalho.

Não foi possível confirmar o custo para habilitação, razão pela qual foi registrado o protocolo nº 37400.006101/2017-48 no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão – e-SIC, solicitando a informação deste custo.

Não foi verificado nenhum outro custo representativo além do mencionado, referente ao acesso remoto, motivo pelo qual esse custo deverá definir, em linhas gerais, o custo da implantação do projeto-piloto de teletrabalho na DIRBEN/INSS.

4.1.5. Duração do Projeto

A duração do projeto deverá ser de 15 (quinze) meses, sendo os 3 (três) meses iniciais para mapeamento de atividades que podem ser realizadas na forma remota e demais preparativos necessários à realização da atividade, e os 6 (seis) meses subsequentes na realização da modalidade de teletrabalho sob a forma de projeto piloto. Considera-se uma reserva técnica de 6 (seis) meses para avaliação dos resultados ou, mesmo, para extensão da duração da experiência-piloto caso os 6 (seis) não se mostrem suficientes, mediante justificativa, completando-se os 15 (quinze) meses.

4.1.6. Instituição / Unidade Funcional Gestora e Idealizadora

A unidade idealizadora e responsável pela gestão do projeto-piloto será a Diretoria de Benefício – DIRBEN, órgão específico singular da estrutura do INSS, tem suas atribuições definidas no art. 142 da Portaria nº 414/MDS, de 28 de setembro de 2017.

A figura a seguir representa a estrutura de DIRBEN²:

² Conforme Anexo II, do Decreto nº 9.104, de 24/07/2017.

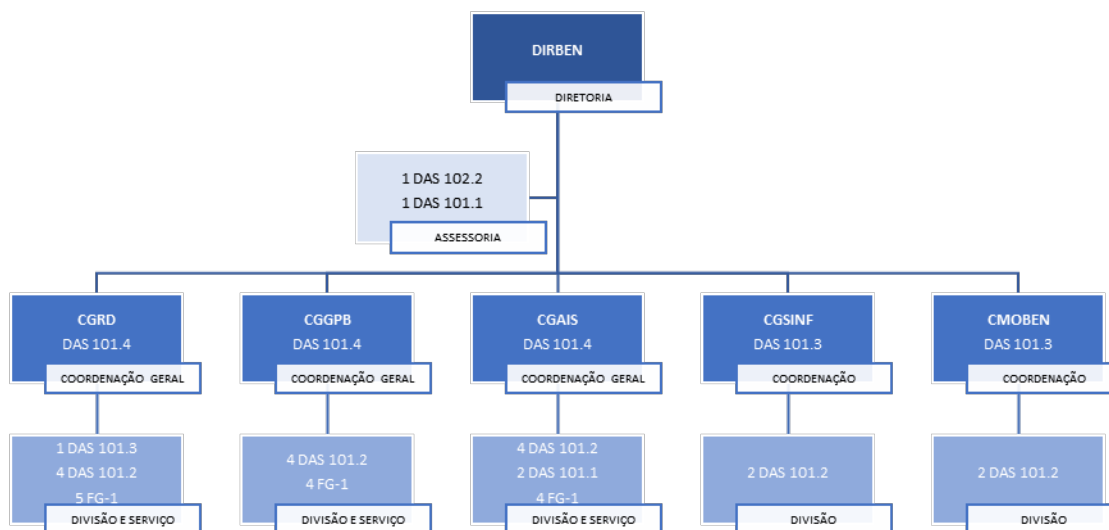


Figura 1 – Organograma da DIRBEN

Fonte: Elaboração própria

A estrutura da DIRBEN é composta por dois cargos de assessoria sendo um cargo de assessor da diretoria (DAS 102.2) e outro chefe de serviço de apoio administrativo (DAS 101.1), além de três Coordenações Gerais: Coordenação Geral de Reconhecimento de Direitos – CGRD, Coordenação Geral de Gerenciamento do Pagamento de Benefícios e Coordenação-Geral de Administração de Informações de Segurados, e duas Coordenações: Coordenação de Controle de Benefícios e Coordenação de Gerenciamento de Sistemas e Informações.

A DIRBEN possui 87 colaboradores³, sendo 51 mulheres e 36 homens. Destes, 72 são servidores efetivos, 13 estagiários e dois nomeados em cargo comissionado (sem vínculos efetivos como o INSS). Dos servidores efetivos, 46 são do cargo de técnico do seguro social, 18 analistas do seguro social, três datilógrafos, um médico perito previdenciário, um assistente social, dois auxiliares de serviços diversos e um auxiliar de recreação. Cabe ressaltar, ainda, que quatro analistas estão em estágio probatório e um técnico está em licença para tratar de interesses particulares.

Dentre as atribuições conferidas à DIRBEN, destaca-se no contexto do projeto-piloto de teletrabalho:

“(…)

³ Dados obtidos em pesquisa na intranet do órgão em novembro/2017.

V - normatizar, orientar e uniformizar os procedimentos de administração de informações de segurados, reconhecimento inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais, consignações em benefícios, agentes pagadores, acordos de cooperação técnica nacionais, acordos internacionais, compensação previdenciária e monitoramento da operacionalização dos benefícios; ”

O processo de normatização possui fluxo próprio, iniciando-se pelos demandantes, que podem ser unidades descentralizadas de atendimento do INSS, Poder Judiciário, órgãos de controle interno e externo, além das próprias unidades internas da DIRBEN; depois, passando-se à fase de discussão interna e questionamento dos conteúdos dos atos normativos, fase esta realizada por servidores da diretoria ou por servidores designados em grupo de trabalho; fase de análise jurídica, desempenhada pela Procuradoria Federal Especializada no INSS; e, por fim, a publicação do ato normativo pelo diretor, ou pelo presidente do INSS, a depender da norma a ser publicada.

Já o processo de orientação e uniformização de procedimentos não possui fluxo modelado, razão pela qual cada uma das áreas técnicas da DIRBEN desenvolve tal processo à sua maneira.

Ao longo dos anos o processo de orientação foi sendo modificado, sendo que inicialmente o processo administrativo físico necessitava tramitar pelos setores, depois substituído por *e-mail* e, posteriormente, por sistema informatizado específico.

Ressalte-se que o INSS ainda não possui processo administrativo eletrônico implementado plenamente, como outros órgãos do Poder Executivo Federal, tendo-o implementado apenas para atendimento da fase recursal e, atualmente, encontrando-se em desenvolvimento o projeto “INSS Digital”, que visa a institucionalização do processo administrativo digital de benefícios e serviços previdenciários desde o seu requerimento pelo segurado.

Entretanto, a DIRBEN possui sistema corporativo, o qual é chamado de *Consultar* e possui acesso restrito a servidores do INSS pela *intranet*, cuja finalidade é o atendimento de consultas técnicas e suportes a sistemas no qual as unidades

descentralizadas podem registrar os problemas identificados a serem solucionados por instâncias superiores.

4.2. Lógica de Intervenção

Propõe-se este projeto de intervenção visando à implantação do teletrabalho na DIRBEN, cujos resultados esperados são o incremento da produtividade, da eficiência e da qualidade de vida dos servidores que atuam naquela diretoria.

Inicialmente, a intervenção tem como proposta permitir que servidores lotados na Diretoria de Benefícios possam desenvolver parte de seu trabalho de forma remota, com a expectativa de expansão do projeto para permitir que outros servidores, lotados nas unidades descentralizadas do INSS, e atuantes na área de benefícios, possam também desempenhar esta função sem a necessidade de deslocamento de sua cidade para Brasília (DF), onde está localizada a Direção Central do INSS, como ocorre atualmente. Espera-se, portanto, com o regime de teletrabalho também agregar ao processo de orientação técnica remota um contingente maior de servidores especialistas do INSS que atualmente se encontram dispersos em suas unidades de lotação descentralizadas, superando-se assim as limitações decorrentes do deslocamento a Brasília.

4.2.1. Objetivo Superior

O objetivo principal deste projeto-piloto, como proposto, é evidenciar a viabilidade da implantação do teletrabalho na DIRBEN e, como consequência, permitir que este sirva para subsidiar a institucionalização e expansão desta prática nas demais áreas da autarquia.

Especificamente pretende-se, com o teletrabalho na DIRBEN/INSS, auferir as seguintes vantagens:

- Incremento na qualidade e quantidade de pareceres técnicos emitidos;
- Incremento na qualidade de vida dos servidores;
- Redução dos gastos com deslocamento de pessoal.

4.2.2. Objetivo do Projeto

O objetivo último da proposta experiência-piloto é implementar o teletrabalho na DIRBEN, iniciando com o mapeamento do processo de emissão de pareceres técnicos, depois mensurando a produtividade e eficiência do processo realizado de forma remota, de modo a demonstrar suas vantagens para a Administração em relação ao processo fisicamente presencial atual.

4.2.3. Principais Produtos

- Mapeamento do processo de emissão de parecer técnico pela metodologia BPM;
- Elaboração de indicador de produtividade do processo de emissão de parecer técnico;
- Medição da produtividade individual e dos setores, em relação ao processo de emissão de parecer técnico no ponto de partida (sem teletrabalho), que constituirá a linha de base (*baseline*) do projeto-piloto;
- Monitoramento do desempenho quantitativo e qualitativo do trabalho realizado pelos membros da equipe na modalidade teletrabalho, por meio de relatórios mensais e trimestrais;
- Relatório final de avaliação do projeto-piloto, com uma análise comparativa das situações “antes” e “depois” do teletrabalho, concluindo pela aprovação, ou não, desse novo regime laboral.

4.3. Contexto e Justificativa

4.3.1. Contexto

O INSS é a maior autarquia federal do país, mas conforme o Acórdão nº 1.795/2014–TCU–Plenário, encontra-se com deficiência quantitativa de pessoal para a manutenção dos serviços prestados à sociedade. E as projeções evolutivas do atual quadro efetivo também não são promissoras, pois o Tribunal de Contas da União – TCU “constatou que 26% do atual efetivo de servidores do INSS possui condições de aposentar-se imediatamente, chegando a 46% desse mesmo efetivo até 2017”.

Aliado a este cenário, verifica-se uma constante alteração da legislação previdenciária, com aumento da complexidade normativa, causando um ambiente de insegurança para os atores envolvidos no processo, razão pela qual o uso da ferramenta de consulta técnica *Consultar* tem sido amplamente adotado.

Cabe ainda observar que apesar de contar com 87 (oitenta e sete) colaboradores atualmente na equipe, quadro que se apresenta como deficitário frente à demanda existente, a Diretoria de Benefícios – DIRBEN enfrenta dificuldade no incremento da equipe, ora devido à alta rotatividade dos servidores que em geral assumem o desafio de trabalhar naquela diretoria por uma temporada (não sendo efetivamente ali lotados, mas estando apenas em exercício de função comissionada), ora devido à dificuldade de contratação de novos profissionais, e também a manutenção destes. Outra dificuldade se deve à inexistência de um programa de remoção interna de servidores através de processo seletivo e tão pouco de uma gratificação de desempenho por exercício de atividade na área (como um atrativo para a função de orientação técnica, pois se trata de uma atividade bastante especializada).

Desta forma, considerando o alto *turnover* da equipe, um ponto que deveria preocupar os gestores daquela diretoria é a gestão do conhecimento.

Segundo Drucker (1990, *apud* BRITO, p. 212):

Gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Assim, a presente iniciativa proposta poderá suprir também esta lacuna, permitindo que, através de um mapeamento de competências, servidores não lotados na DIRBEN também possam colaborar com as atividades daquela diretoria, transpondo o conhecimento que hoje é concentrado (em determinadas pessoas) para uma plataforma de armazenamento, organização e distribuição de informação especializada que possa abranger toda a extensão da instituição.

Com essa plataforma, os especialistas poderão tanto incluir conteúdos novos como utilizar, em seu trabalho de orientação técnica, conteúdos existentes providos anteriormente por outros colegas especialistas na organização, mediante, obviamente, um processo controlado de análise e aprovação de conteúdos.

4.3.2. Justificativa

A DIRBEN, em busca de recursos para facilitar a resolução de dúvidas sobre os mais diversos assuntos relacionados à área de benefícios no INSS, criou internamente em 14 de dezembro de 2015 o sistema *Consultar*, portal que permite registrar demandas de suportes para os sistemas corporativos do INSS e consultas técnicas sobre a legislação previdenciária para as áreas especializadas.

Tal sistema foi regulamentado pela Portaria nº 716/PRES/INSS, de 08 de junho de 2016, para uso institucional, cuja justificativa se amparou na busca pela excelência na gestão das consultas formais referentes à legislação previdenciária e os relatos de inconsistência nos Sistemas de Benefícios.

Naquela portaria o sistema foi definido como ferramenta para registro e tramitação de consultas técnicas e suporte aos Sistemas de Benefícios, substituindo o Sistema de Consultas da Diretoria de Benefícios – SISCON e o Serviço de Suporte Técnico aos Sistemas Informatizados do INSS – SUPORTEWEBINSS.

As áreas especializadas da DIRBEN emitiram, nos últimos doze meses⁴, 130.095 (cento e trinta mil e noventa e cinco) soluções para consultas técnicas geradas pelas unidades descentralizadas, que ocorreram em três níveis: Gerência Executiva, Superintendência e Direção Central.

Desta forma, considerando a natureza do trabalho no processo de resolução das consultas, que se dá por meio de elaboração de pareceres técnicos, entende-se que este não depende da presença física dos servidores, pois se trata de atividade intelectual, que exige pesquisa e tratamento de informações. Estas características, portanto, justificam a sua realização na modalidade de teletrabalho.

⁴ Considerando o período de 01/11/2016 a 31/10/2017.

Cabe destacar, porém, que não existe categorização das consultas feitas por grau de complexidade, razão pela qual a atribuição de valor a cada tipo de consulta poderá ser realizada em momento posterior, visando um melhor controle da produtividade.

Como vantagens do teletrabalho, podemos citar para o servidor a economia gerada, tanto financeira como econômica, na dispensa do trajeto casa-trabalho/trabalho-casa, menor desgaste emocional na convivência com companheiros de setor e chefia, e flexibilidade de horário; já para a instituição é gerada economia pela redução de gastos com aquisição e manutenção de equipamentos, com energia, telefone, água, serviços de copeiragem e limpeza, além de redução da necessidade de deslocamento de servidores de outros estados, com a economia do pagamento de diárias, e também a possibilidade da melhora na qualidade e eficiência no serviço executado com o incentivo do teletrabalho. O artigo *Vantagens do trabalho a distância* da Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013) cita que é verificado que o absenteísmo e a rotatividade de pessoal são muito menores quando implementado o teletrabalho, reduzindo os custos de treinamento e o desgaste da equipe e “também permite economizar o tempo perdido em reuniões desnecessárias ou mal organizadas” pois “as teleconferências costumam ser melhor planejadas e mais concentradas no tema em discussão”.

Já dentre as desvantagens podemos citar a dificuldade para o teletrabalhador em separar a vida profissional da vida pessoal e na gestão do tempo para realização das tarefas em face das distrações com os compromissos domésticos, falta de interação social, menor probabilidade de progresso na carreira ou diminuição das oportunidades profissionais por estar ausente do ambiente físico de trabalho.

Em contraponto às vantagens do teletrabalho, recentemente Marissa Mayer, Diretora Executiva do Yahoo, em decisão polêmica decidiu proibir o trabalho em casa, justificando que “comunicação rápida e a colaboração de qualidade frequentemente são sacrificadas quando as pessoas trabalham a distância, inclusive em casa” (ILO, 2013). Em princípio, essas desvantagens não estão presentes nas atividades de orientação técnica remota que se pretende executar com teletrabalho na

DIRBEN/INSS, que não dependem de comunicação rápida nem de colaboração intensa para serem executadas.

4.3.3. Alinhamento Estratégico

No que tange ao alinhamento da proposta de implantação do teletrabalho na Diretoria de Benefícios com a gestão estratégica do órgão, é verificado primeiramente que a missão e a visão do INSS, de forma resumida, se traduzem na busca pela excelência na prestação dos serviços ao cidadão, atuando no reconhecimento de direitos previdenciários e promovendo, assim, o bem-estar social, indo ao encontro da proposta de modernização do processo de trabalho de solução de consultas, cujo produto final é o reconhecimento dos direitos previdenciários do cidadão.

Já na análise das metas institucionais, observa-se que os direcionadores *Excelência do Atendimento e Controle Social*, *Inovação Institucional* e *Gestão Estratégica de Pessoas* podem ter impacto direto ou subsidiário pela implementação do teletrabalho, conforme explicitado a seguir.

Um dos objetivos do diretor *Excelência do Atendimento e Controle Social* é “garantir o acesso aos serviços de forma transparente e tempestiva”, traduzido na ação “agilizar a análise dos requerimentos iniciais de benefício”, cujo indicador de desempenho é o “tempo médio de decisão – TMD”, que afere a quantidade média de dias entre a data do primeiro atendimento ao cidadão que requereu benefício em uma agência até a data da resolução do processo.

Nesse contexto, podemos afirmar que o sistema *Consultar* é a ferramenta essencial para o bom desempenho do processo de reconhecimento de direitos previdenciários, pois quanto mais célere e resolutiva for a solução das consultas técnicas e suporte aos sistemas corporativos, maior efetividade será obtida naquele indicador de desempenho. O nível de desempenho geral dos processos de atendimento aos segurados nas agências do INSS em todo o país estará, portanto, associado ao nível de desempenho da DIRBEN nas orientações técnicas com o regime laboral do teletrabalho.

Para o direcionador *Inovação Institucional*, que tem entre seus objetivos “inovar os serviços e processos previdenciários com foco na eficiência”, verificamos a correlação direta com o tema aqui discorrido, através da ação “estruturação do modelo do teletrabalho”, cujo indicador de desempenho é o percentual de implementação do teletrabalho”. Entretanto, não houve nenhum avanço na implementação desta ação no ano de 2017.

Outras ações presentes no objetivo de inovação são a implementação do *INSS Digital* e do sistema *e-Doc*. O projeto *INSS Digital* é a proposta de novo formato de atendimento no INSS, que consiste na adoção do processo eletrônico nos requerimentos de benefícios previdenciários, e uma das novidades possíveis é a distribuição de serviço entre as diversas unidades descentralizadas, que poderá contribuir para uma distribuição virtual mais equânime da carga de trabalho entre as diversas regiões do país.

Regulamentado pela Portaria N° 1.106/PRES/INSS, de 30 de junho de 2017, o *INSS Digital* é o maior passo que o INSS está dando em direção ao uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo, conforme dispõe o Decreto n° 8.539, de 08/10/2015, cujo objetivo precípua é conferir celeridade e economicidade ao atendimento prestado pelo INSS.

Já os sistemas *e-DOC* e *GET*, são respectivamente um sistema de gestão documental, necessário ao armazenamento de documentos digitais e digitalizados para a formalização, destinação, preservação e arquivamento do processo eletrônico, e um sistema para a distribuição de tarefas necessárias ao reconhecimento de direitos previdenciários.

Assim, com o conjunto dos sistemas e da proposição de novo formato de atendimento é que o INSS pretende migrar da sua forma de atendimento atual – que é realizado de forma presencial, exigindo a apresentação, retenção e verificação de diversos documentos – para uma nova forma em que o cidadão poderá requerer seus benefícios de qualquer lugar do mundo, inclusive de sua própria casa.

Entretanto, ainda é incipiente o tema teletrabalho no bojo destes projetos, tendo ocorrido em junho de 2017 a constituição de um grupo de trabalho com a finalidade de

propor adequações e reorganizações das rotinas de trabalho⁵, e em outubro daquele ano constituído grupo de trabalho com o objetivo de realizar atividades para instituição de projeto-piloto e prova de conceito de implantação de teletrabalho, no âmbito do INSS⁶, sem que nenhuma proposta tenha sido apresentada formalmente como resultado destes grupos, razão pela qual se propõe a realização deste projeto-piloto.

Por fim, no direcionador *Gestão Estratégica de Pessoas*, que tem entre seus objetivos “fomentar a gestão do conhecimento, desenvolvimento, competências com foco no desempenho institucional” não foi verificada nenhuma ação diretamente relacionada à utilização do sistema *Consultar*, ou mesmo do teletrabalho, mas pode-se inferir que tais ferramentas serão úteis para se obter informações sobre as competências e qualificações do quadro de servidores e assim realizar o mapeamento necessário ao processo de gestão de conhecimento da autarquia.

4.4. Estrutura de Gestão e Principais Atores Envolvidos

4.4.1. Estrutura de Gestão

Na figura 2 está indicada a estrutura de gestão e os principais atores envolvidos no Projeto-Piloto de Teletrabalho na Diretoria de Benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social. A proposição da estrutura do projeto é enxuta, por se tratar de projeto-piloto no âmbito da Diretoria de Benefícios – DIRBEN, que não tem o escopo de atender neste projeto outras áreas.

Conforme proposto pelo Guia *PMBOK*, a equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a condução e acompanhamento do projeto e tem o objetivo de garantir um resultado bem-sucedido do projeto.

⁵ Portaria nº 1.009/PRES/INSS, de 13 de junho de 2017.

⁶ Portaria nº 1.765/PRES/INSS, de 6 de outubro de 2017.

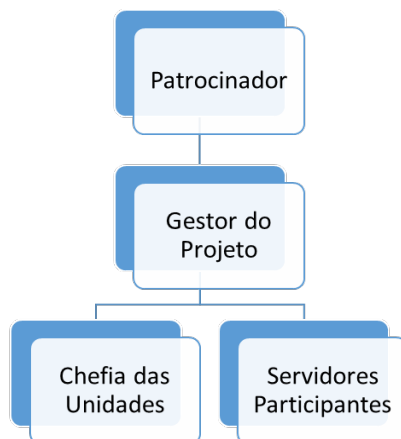


Figura 2 – Estrutura de Gestão e Atores Envolvidos
Fonte: Elaboração própria

4.4.2. Principais Atores Envolvidos

A seguir temos a definição dos atores e a descrição da forma como cada um deles deverá atuar no projeto.

4.4.2.1. Patrocinador

Ator: Diretor de Benefícios ou Presidente do INSS.

Atribuições: Possui como atribuição principal a autorização para a realização do projeto e, como atribuições complementares, a avaliação das propostas do projeto e a publicação dos resultados do projeto-piloto.

4.4.2.2. Gestor do Projeto

Ator: Servidor da DIRBEN designado por portaria para gerir o projeto de teletrabalho.

Atribuições: Promover e acompanhar a realização das ações previstas na Estrutura Analítica do Projeto – EAP; desenvolver, em conjunto com a chefia das unidades, a elaboração dos planos de teletrabalho, com as adaptações que se fizerem necessárias; consolidar relatórios periódicos com os resultados do projeto-piloto.

4.4.2.3. Chefias das Unidades

Ator: Chefe de unidade vinculada à DIRBEN.

Atribuições: Desenvolver, em conjunto com o gestor do projeto, a elaboração dos planos de teletrabalho, com as adaptações que se fizerem necessárias para sua unidade; acompanhar e avaliar os resultados dos servidores, em regime de teletrabalho, sob sua subordinação.

4.4.2.4. Servidores Participantes

Atores: Servidores da DIRBEN⁷.

Atribuições: Aderir voluntariamente ao teletrabalho e realizar as tarefas propostas no(s) plano(s) de teletrabalho.

4.5. Ciclo de Vida do Projeto

O presente projeto compreende cinco fases, quais sejam: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento, conforme a figura 3.

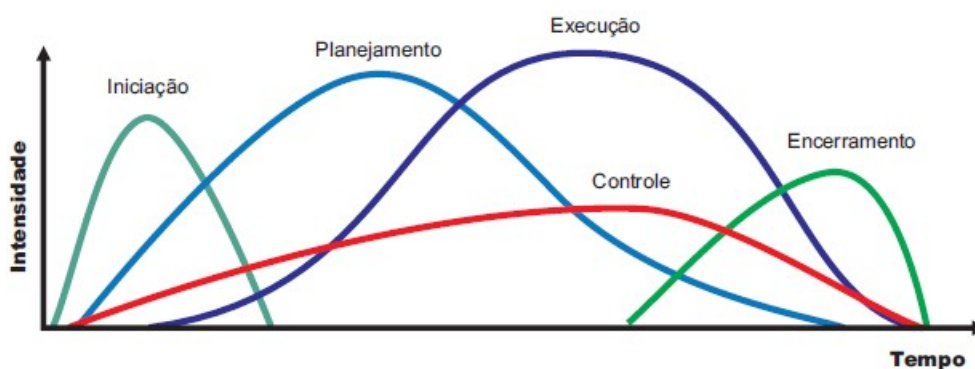


Figura 3 – Fases do Ciclo de Vida do Projeto

Fonte: Felipe Lira Rocha⁸

⁷ No projeto-piloto se propõe a permissão de teletrabalho apenas aos servidores em exercício na DIRBEN, para posterior expansão para os demais servidores do INSS.

⁸ Disponível em: <<https://felipelirarocha.wordpress.com/2013/07/13/ciclo-de-vida-de-projeto/>>

4.5.1. Iniciação

Consiste na preparação necessária ao início do projeto-piloto de teletrabalho na Diretoria de Benefício – DIRBEN, cujo objetivo principal é a aprovação ou não do projeto, auxiliando as partes interessadas na avaliação da viabilidade do projeto proposto.

4.5.2. Planejamento

Contempla as atividades preliminares à execução do projeto após sua inicialização formal, que serão necessárias à sua estruturação, coordenação, monitoramento e controle, de modo a facilitar sua execução nas etapas posteriores.

4.5.3. Execução

Fase de realização das atividades do projeto propriamente ditas, na qual os servidores selecionados para o projeto-piloto serão autorizados a realizar suas atribuições de forma remota.

4.5.4. Monitoramento e Controle

A fase de monitoramento e controle perpassa todas as demais fases, não sendo considerada uma fase isolada em si, mas sim atividades concomitantes às demais, cuja finalidade é de acompanhamento contínuo e verificação da consecução dos objetivos propostos em cada etapa, além de validação e controle da tomada de decisão nas solicitações de mudança e ações contingenciais.

4.5.5. Encerramento

O encerramento ocorrerá ao final do período estipulado para a execução do projeto-piloto, previsto para um período de 9 (nove) a 15 (quinze) meses, no qual serão elaborados relatórios conclusivos sobre o projeto destacando-se pontos positivos e negativos, bem como a necessidade de correções de desvios que possam ter sido detectados. Sua finalidade será viabilizar a avaliação do projeto-

piloto e propor, se for o caso, a sua implementação de forma institucionalizada, a realização de nova etapa de testes ou, ainda, a sua descontinuidade.

4.6. Escopo do Projeto

Conforme proposto pelo Guia *PMBOK*, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica de um projeto em pacotes sequenciais de atividades ou produtos logicamente conectados, ou seja, é um artefato de planejamento orientado à entrega do trabalho a ser executado pela equipe, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas.

O escopo do projeto foi definido preliminarmente pela necessidade de mapeamento do processo de elaboração de parecer técnico no sistema *Consultar*, de forma a permitir a execução do processo de maneira remota, por servidores estáveis da Diretoria de Benefícios do INSS. Nesse projeto-piloto se prevê a realização do teletrabalho temporariamente, com objetivo de aferir, com avaliações periódicas, o resultado obtido e compará-lo com os resultados do processo presencial tradicional.

4.6.1. Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) consiste nas seguintes etapas de atividades e entregas:

1. Iniciação

- 1.1 Formalizar a abertura do projeto
- 1.2 Gerar Plano de Gerenciamento do Projeto
- 1.3 Definir atores e competências
- 1.4 Comunicar, internamente, o início do projeto-piloto na DIRBEN e no INSS

2. Planejamento

- 2.1 Mapeamento de processo de elaboração de parecer técnico
- 2.2 Seleção das áreas participantes do piloto
- 2.3 Seleção dos servidores participantes do piloto

- 2.4 Definição de regras do teletrabalho
 - 2.4.1 Tempo máximo de jornada remota
 - 2.4.2 Métricas de acompanhamento
 - 2.4.3 Periodicidade de relatórios de acompanhamento
 - 2.4.4 Meta de desempenho em trabalho remoto
 - 2.4.5 Calendário de reuniões de acompanhamento
- 2.5 Elaboração de documentos acessórios

3. Execução

- 3.1 Formalização do início do projeto-piloto
- 3.2 Formalização do ingresso no teletrabalho
- 3.3 Executar planos de teletrabalho
 - 3.3.1 Realizar tarefas de acordo com o plano de teletrabalho
 - 3.3.2 Reuniões de acompanhamento

4. Monitoramento e Controle

- 4.1 Monitoramento dos planos de teletrabalho
 - 4.1.1 Coleta de dados de desempenho individual e coletivo
 - 4.1.2 Reuniões de monitoramento, controle e avaliação parcial
 - 4.1.3 Publicação periódica de relatório de acompanhamento do projeto-piloto
- 4.2 Controle dos planos de trabalho
 - 4.2.1 Análise de dados para avaliação de desempenho individual e coletivo
 - 4.2.2 Reuniões de monitoramento, controle e avaliação parcial
- 4.3 Solução de eventuais problemas detectados
 - 4.3.1 Avaliação de solicitações de mudança
 - 4.3.2 Avaliação de soluções contingenciais

5. Encerramento

- 5.1 Termo de Encerramento do projeto-piloto

5.1.1 Relatório de desempenho comparativo do teletrabalho com o trabalho presencial tradicional, evidenciando as vantagens e desvantagens identificadas no projeto-piloto

5.1.2 Relatório de conclusão do projeto-piloto, com recomendações à alta gestão do INSS

4.6.2. EAP Gráfica

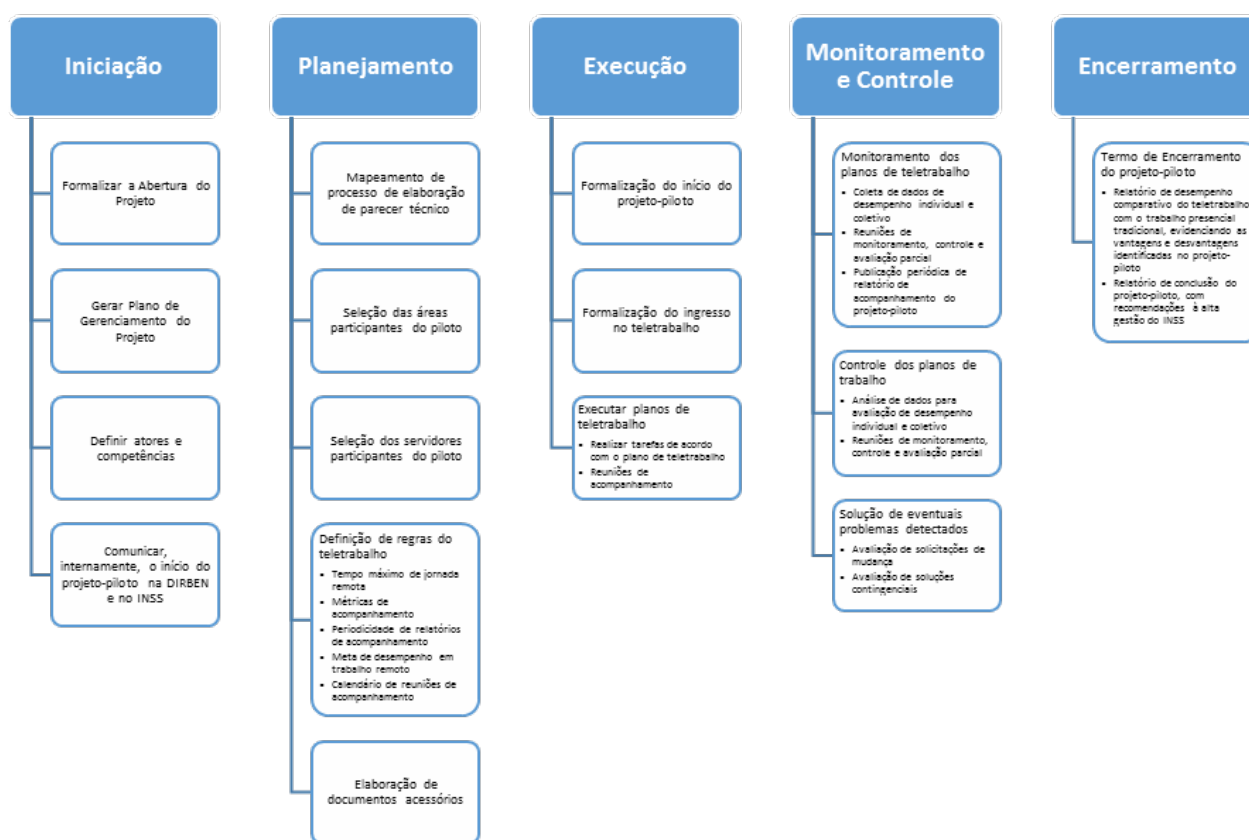


Figura 4 – EAP Gráfica
Fonte: Elaboração própria

4.6.3. Não Escopo do Projeto

Não fazem parte do escopo deste projeto:

- Mapeamento de outros processos, exceto a elaboração de parecer técnico no sistema *Consultar*;

- Implantação de novas ferramentas de controle de produtividade;
- Estudo de viabilidade de acesso via *web* à sistemas sem uso do VPN;
- Mensuração de custos para o INSS da implantação do teletrabalho;
- Mensuração de impacto ambiental da implantação do teletrabalho;
- Avaliação da viabilidade de implantação da modalidade de teletrabalho em outras áreas da instituição que não a DIRBEN.

4.6.4. Quadro de Trabalho

A seguir temos a proposta de projeto-piloto subdividida em produtos e pacotes de trabalho de maneira tal que se permita identificar todas as fases e tarefas que se pretende realizar, com as necessárias conexões lógicas entre insumo e produto, bem como seus respectivos prazos.

Produto: Termo de Abertura do Projeto

Pacote de Trabalho: Formalizar a Abertura do Projeto

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Elaborar minuta do termo de abertura	2 dias	01/03/18	02/03/18	Gestor
Avaliar minuta	1 dia	05/03/18	05/03/18	Patrocinador
Promover alterações na minuta (se houver)	1 dia	05/03/18	05/03/18	Gestor
Aprovar minuta	1 dia	06/03/18	06/03/18	Patrocinador
Publicar termo de abertura	1 dia	06/03/18	06/03/18	Patrocinador

Produto: Plano de Gerenciamento do Projeto

Pacote de Trabalho: Mapeamento de Processo de Elaboração de Parecer Técnico

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Identificar componentes do processo	3 dias	07/03/18	09/03/18	Gestor, Chefia das Unidades
Identificar fornecedores do processo	1 dia	12/03/18	12/03/18	Gestor, Chefia das Unidades
Identificar, avaliar e definir regra de negócio	2 dias	13/03/18	14/03/18	Gestor, Chefia das Unidades
Identificar melhorias no processo	2 dias	15/03/18	16/03/18	Gestor, Chefia das Unidades
Aplicar melhorias no processo	1 dia	19/03/18	19/03/18	Gestor
Documentar processo	2 dias	20/03/18	21/03/18	Gestor

Pacote de Trabalho: Seleção das áreas participantes do piloto

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Propor as unidades participantes	1 dia	22/03/18	22/03/18	Todos
Selecionar unidades participantes	2 dia	23/03/18	26/03/18	Patrocinador, Gestor

Pacote de Trabalho: Seleção dos servidores participantes do piloto

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Propor servidores participantes	1 dia	27/03/18	27/03/18	Todos
Selecionar servidores participantes	2 dias	28/03/18	29/03/18	Patrocinador, Gestor, Chefia das Unidades
Divulgar servidores participantes	1 dias	30/03/18	30/03/18	Gestor

Pacote de Trabalho: Definição de regras do teletrabalho

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Pesquisar benchmarks no serviço público federal	4 dias	02/04/18	05/04/18	Gestor
Definir responsabilidade sob equipamentos e requisitos mínimos de configuração e conectividade.	1 dia	06/04/18	06/04/18	Gestor
Definir tempo máximo de jornada	1 dia	09/04/18	09/04/18	Patrocinador, Gestor, Chefia das Unidades
Definir métricas de acompanhamento	3 dias	10/04/18	12/04/18	Patrocinador, Gestor, Chefia das Unidades
Definir periodicidade de relatórios de acompanhamento	1 dias	13/04/18	13/04/18	Patrocinador, Gestor, Chefia das Unidades
Definir meta de desempenho em trabalho remoto	1 dia	16/04/18	16/04/18	Patrocinador
Propor calendário de reuniões de acompanhamento	2 dias	17/04/18	18/04/18	Gestor, Chefia das Unidades
Aprovar calendário de reuniões de acompanhamento	1 dia	19/04/18	19/04/18	Patrocinador

Pacote de Trabalho: Elaboração de documentos acessórios

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Criação de formulários	5 dias	20/04/18	26/04/18	Gestor
Aprovação de formulários	1 dia	27/04/18	27/04/18	Patrocinador
Criação de material de orientação	5 dias	30/04/18	07/05/18	Gestor

Aprovação do material de orientação	1 dia	08/05/18	08/05/18	Patrocinador, Chefia das Unidades
-------------------------------------	-------	----------	----------	---

Produto: Formalização do início do projeto-piloto

Pacote de Trabalho: Formalizar o projeto-piloto

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Elaborar minuta de portaria	2 dias	09/05/18	10/05/18	Gestor
Avaliar minuta	1 dia	11/05/18	11/05/18	Patrocinador
Promover alterações na minuta (se houver)	1 dia	11/05/18	11/05/18	Gestor
Aprovar minuta	1 dia	14/05/18	14/05/18	Patrocinador
Publicar portaria	1 dia	15/05/18	15/05/18	Patrocinador

Produto: Formalização do ingresso no teletrabalho

Pacote de Trabalho: Adesões e requisitos de acesso

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Adesão ao teletrabalho	5 dias	16/05/18	23/05/18	Servidores
Disponibilização de acesso remoto (VPN)	6 dias	23/05/18	31/05/18	Gestor

Produto: Execução do teletrabalho

Pacote de Trabalho: Executar planos de teletrabalho

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Realizar tarefas de acordo com o plano de teletrabalho	6 meses	01/06/18	30/11/18	Servidores
1ª Reunião de acompanhamento	1 dia	02/07/18	02/07/18	Todos
2ª Reunião de acompanhamento	1 dia	01/08/18	01/08/18	Todos
3ª Reunião de acompanhamento	1 dia	03/09/18	03/09/18	Todos
4ª Reunião de acompanhamento	1 dia	01/10/18	01/10/18	Todos
5ª Reunião de acompanhamento	1 dia	01/11/18	01/11/18	Todos
6ª Reunião de acompanhamento	1 dia	03/12/18	03/12/18	Todos

Produto: Monitoramento e Controle do teletrabalho

Pacote de Trabalho: Executar controle dos planos de teletrabalho

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Relatório de desempenho do 1º mês	1 dia	29/06/18	29/06/18	Gestor, Chefia das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	03/07/18	03/07/18	Gestor
Relatório de desempenho do 2º mês	1 dia	31/07/18	31/07/18	Gestor, Chefia

				das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	02/08/18	02/08/18	Gestor
Relatório de desempenho do 3º mês	1 dia	31/08/18	31/08/18	Gestor, Chefia das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	04/09/18	04/09/18	Gestor
1ª Reunião trimestral	2 dias	04/09/18	05/09/18	Todos
Publicação do relatório trimestral no diário oficial	1 dia	06/09/18	06/09/18	Patrocinador
Relatório de desempenho do 4º mês	1 dia	28/09/18	28/09/18	Gestor, Chefia das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	02/10/18	02/10/18	Patrocinador
Relatório de desempenho do 5º mês	1 dia	31/10/18	31/10/18	Gestor, Chefia das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	05/11/18	05/11/18	Patrocinador
Relatório de desempenho do 6º mês	1 dia	30/11/18	30/11/18	Gestor, Chefia das unidades
Publicação do relatório mensal em boletim de serviço	1 dia	04/12/18	04/12/18	Patrocinador
2ª Reunião trimestral	2 dias	04/12/18	05/12/18	Todos

Produto: Formalização do encerramento do piloto

Pacote de Trabalho: Termo de encerramento

Atividade	Duração (Estimativa)	Período		Responsável
Elaborar minuta	3 dias	06/12/18	10/12/18	Gestor
Avaliar minuta	1 dia	11/12/18	11/12/18	Patrocinador
Promover alterações na minuta (caso haja)	1 dia	11/12/18	11/12/18	Gestor
Aprovar minuta	1 dia	12/12/18	12/12/18	Patrocinador
Publicar portaria	1 dia	12/12/18	12/12/18	Patrocinador

Quadro 2 – Quadro de trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.7. Cronograma do Projeto

O cronograma sugerido do projeto é demonstrado na figura a seguir, entretanto poderá sofrer adaptações ou variações quando da sua implementação.

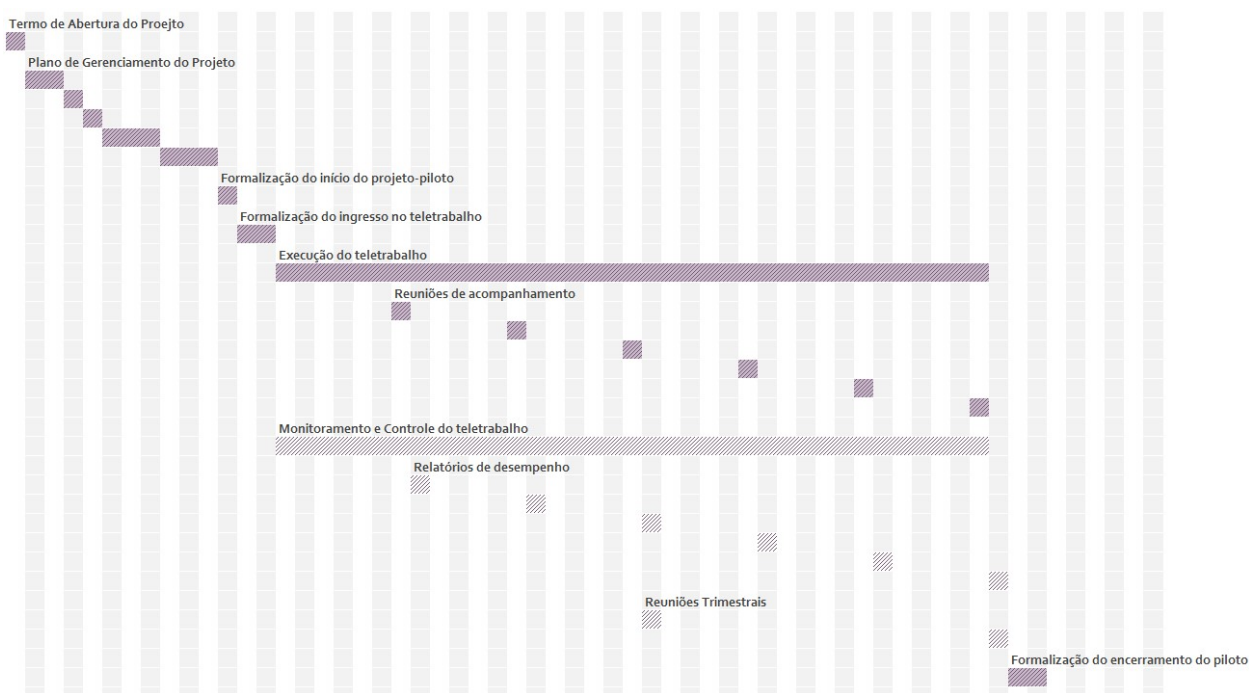


Figura 5 – Cronograma do Projeto
Elaboração própria

4.8. Análise de Riscos

Preliminarmente foram identificados os riscos a seguir elencados à efetivação do presente projeto, conforme o momento em que podem ocorrer e a consequência de tais riscos.

#	Descrição
01	Patrocínio do projeto
02	Concorrência de projetos
03	Mapeamento de processo
04	Definição das áreas participantes
05	Definição dos servidores participantes
06	Métricas de acompanhamento
07	Meta de desempenho
08	Estrutura de acesso remoto
09	Execução do Teletrabalho
10	Conclusão do projeto-piloto

Quadro 3 – Quadro de Riscos do Projeto-Piloto
Fonte: Elaboração própria

4.8.1. Patrocínio do Projeto

O risco identificado se relaciona ao não patrocínio do projeto, tendo como consequência a inviabilização ou adiamento do projeto.

4.8.2. Concorrência de Projetos

Ao se considerar a extensão e o quantitativo de atividades e áreas que o INSS possui, podemos identificar o risco de haver outros projetos de teletrabalho em desenvolvimento, levando à consideração deste projeto como de menor relevância perante os demais, provocando como consequência o adiamento ou a não implementação deste projeto.

4.8.3. Mapeamento de Processo

O fato do processo de elaboração de parecer técnico ter sido selecionado previamente como atividade a ser desempenhada na modalidade de teletrabalho, tendo como premissa a necessidade do seu mapeamento, tem como riscos: a) erro de seleção de processo de trabalho; b) dificuldade na realização do mapeamento do processo.

Tais riscos podem representar necessidade de redefinição de escopo, atraso ou adiamento do projeto.

4.8.4. Definição das Áreas Participantes

O risco identificado, relacionado às áreas participantes, é que haja o desinteresse da chefia da unidade selecionada, ou o interesse de área que não foi selecionada.

No primeiro, pode haver dificuldade na realização da agenda proposta e no desenvolvimento das atividades planejadas em conjunto com as chefias das unidades. Já o interesse por área não selecionada pode provocar desmotivação dos servidores no desempenho de suas atividades.

4.8.5. Definição dos Servidores Participantes

De maneira similar ao risco de haver desmotivação pela não seleção de uma determinada área, poderá também ocorrer tal desmotivação em servidores não selecionados.

Outro risco identificado trata do erro de seleção de servidor participante, que não possua o perfil desejável para o teletrabalho e resulte em baixa produtividade.

4.8.6. Métricas de Acompanhamento

Para a criação de métricas de acompanhamento é verificado tanto o risco do erro de seleção da métrica como o seu mau dimensionamento, que podem acarretar problemas de aferição da produtividade.

4.8.7. Meta de Desempenho

De forma correlacionada aos problemas de métricas de acompanhamento, é verificado o risco de a meta de desempenho não ser adequada e causar produtividade realizada abaixo da possível ou *stress* pelo não atingimento desta.

4.8.8. Estrutura de acesso remoto

Em relação ao acesso remoto não foi feito nenhum estudo quanto ao impacto da sua adoção de maneira mais escalonada do que a usual. Além disto, problemas como falta de energia ou conectividade deverão ser mapeados para calibragem das metas.

Como consequência, podemos ter lentidão no acesso remoto, o que pode gerar atraso no desempenho das tarefas. Já como consequência da falta de energia ou conectividade, o risco é da impossibilidade de realizar o teletrabalho nestes períodos impactando negativamente na produtividade.

4.8.9. Execução do Teletrabalho

Na execução do teletrabalho, além dos riscos identificados no item anterior tem-se os riscos inerentes à adaptação do servidor à nova modalidade de trabalho e como

consequência a extensão da jornada e a dificuldade de gerenciamento das atividades laborais e pessoais.

4.8.10. Conclusão do projeto-piloto

O risco inerente à conclusão do projeto-piloto trata da sua suspensão ou descontinuidade por fato superveniente. Como consequência, poderemos ter o adiamento da conclusão do projeto ou que o mesmo seja abortado antes da sua conclusão.

4.8.11. Matriz de Riscos do Projeto

Na visão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

A Matriz de Riscos é uma ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP.

Assim, de acordo com o Guia Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, daquele Ministério, tem-se que “a incerteza de eventos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto”.

Por probabilidade entende-se a possibilidade de acontecimentos de um determinado evento, e por impacto, a gravidade de sua consequência.

Com base nestas informações a matriz de riscos é a ferramenta que proporciona a identificação visual dos níveis de riscos identificados.

De acordo com os riscos identificados nos itens anteriores foi proposta uma matriz de riscos do projeto em três escalas – baixo, médio e grave – de impacto e probabilidade da ocorrência de um evento de risco, conforme figura 6 a seguir:

Impacto →	Baixo	Médio	Grave
↓ Probabilidade			
Baixa	04	09 10	01 03 08
Média	05	06 07	
Alta		02	

Figura 6 – Matriz de Riscos do Projeto
 Fonte: Elaboração própria

De acordo com a classificação da figura 6, os eventos localizados no canto inferior direito são aqueles que possuem a alta probabilidade de ocorrer e grave impacto no projeto, sendo a probabilidade e o impacto reduzidos à medida em que os eventos são classificados mais à esquerda e acima.

Assim, os riscos identificados no quadro 3 foram distribuídos na figura 6 de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e com o impacto da sua eventual ocorrência.

Desta maneira, fora preliminarmente identificado que o item 02 (Concorrência de projetos) é o evento com maior probabilidade de ocorrer – alta – e com maior impacto – médio – no projeto-piloto proposto.

4.8.12. Ações Preventivas e Contingenciais

Com o objetivo de minimizar ou mitigar os riscos identificados, deverão ser adotadas ações preventivas sempre que possível, de acordo com o mapeamento realizado e com as consequências dos impactos.

Para tanto, foram traçadas as estratégias a seguir para os riscos de probabilidade média e alta, e com impacto médio (maior impacto identificado), ou seja, para os itens 02, 06 e 07 do quadro 3.

Evento de risco: 02 – Concorrência de projetos	
Probabilidade: Alta	Impacto: Médio
<p>Ação Preventiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoio da Diretoria, dos Coordenadores-Gerais e dos Coordenadores para sensibilizá-los quanto a relevância do projeto, a sua viabilidade, bem como seus efeitos positivos. 	

Evento de risco: 06 – Métricas de acompanhamento	
Probabilidade: Média	Impacto: Médio
<p>Ação Preventiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para mitigar o erro de seleção da métrica e o seu mau dimensionamento, propõe-se a utilização de <i>benchmark</i> de outros órgãos que já adotam a modalidade de teletrabalho. 	

Evento de risco: 07 – Meta de desempenho	
Probabilidade: Média	Impacto: Médio
<p>Ações Preventivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para mitigar a não adequação da meta de desempenho e seus reflexos na baixa produtividade propõe-se a medição do trabalho realizado na forma atual e a sua majoração percentual para o desempenho deste na modalidade de teletrabalho. • Para minimizar os efeitos do superdimensionamento das metas, propõe-se a realização de reuniões de acompanhamento mensais para aferir os desvios das metas propostas e o seu redimensionamento, se for o caso. 	

Além das ações preventivas identificadas, ações de contingência deverão ser adotadas de acordo com a oportunidade, com objetivo de assegurar os prazos propostos e a continuidade do projeto.

5. CONCLUSÃO

Na realização deste estudo foi verificada a recorrência do teletrabalho na administração pública e sua recente ampliação nos mais diversos órgãos, o que demonstra a relevância do tema.

Apesar de não haver previsão legal para instituição do teletrabalho, diversos órgãos e instituições estão adotando esta modalidade de trabalho, com a normatização por sua autoridade máxima, na busca de maior eficiência e produtividade, aliados a redução de custos e conforto para os servidores, contribuindo para a quebra do paradigma da presença do servidor no local de trabalho.

No âmbito do INSS, mais precisamente na Diretoria de Benefícios – DIRBEN, pode ser observada a real possibilidade da adoção do teletrabalho com o mapeamento da atividade de análise e elaboração de pareceres técnicos, através do sistema “Consultar”, revelando um escopo precisamente delimitado para adoção de um projeto-piloto, alicerçado sobre a estrutura aqui proposta.

Uma das atividades dos servidores da DIRBEN é a resolução de consultas técnicas, que não depende da presença física dos servidores nem requer colaboração intensiva, pois trata-se de atividade intelectual e individual na maior parte do tempo, e através do desenvolvimento da atividade de teletrabalho poderá ser migrado de uma atividade concentrada para uma plataforma que abrange toda a extensão da instituição.

Em razão disto, a adoção do teletrabalho na DIRBEN vislumbra a produção de resultados positivos, além de ser uma iniciativa de vanguarda, e contextualizada com outras iniciativas do órgão, tais como o “INSS Digital”.

Desta forma, a presente proposta de adoção de um projeto-piloto é a maneira encontrada para incentivar os servidores atuantes naquela diretoria, que desenvolvem atividades essenciais ao reconhecimento de direitos previdenciários, traduzindo-se na otimização do uso da mão de obra e conseqüentemente em uma maior eficiência nos gastos públicos, tendo como objetivo superior a geração de ganhos para sociedade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 2.723, de 2015**. Acrescenta o § 3º ao art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, para autorizar a implantação do sistema de escritório remoto ("home-office") no serviço público. 2015. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1376749.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2017.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 dez. 2015. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 jun. 1990. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.949, de 29 de dezembro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30/12/2016 e retificado em 05 jan. 2017. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.104, de 24 de julho de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e transforma e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 2017. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Portaria nº 94. Autoriza a execução do regime de teletrabalho no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 jan. 2018. Seção 1, p. 64. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 27 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Portaria nº 414. Aprova o Regimento Interno do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do INSS. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 set. 2017. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Boletim Estatístico da Previdência Social**. Secretaria de Políticas de Previdência Social, Brasília, DF, v. 22, nº 12. dez/2017.

Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/beps17.12.pdf>> Acesso em: 27 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Matriz de Riscos: Gestão da Integralidade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/matriz-de-riscos>> Acesso em: 18 fev. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.795/2014–TCU–Plenário. **Auditoria Operacional. Verificação da Política do INSS para Alocação de Servidores nos seus Postos de Atendimento**, Brasília (DF), 09 jun. 2014. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A1795%2520ANOACORDAO%253A2014/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/1/false>> Acesso em: 20 ago. 2017

BRITO, LYDIA M. P. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, UFPel, Pelotas, RS, julho/dezembro 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1748>> Acesso em: 17 jan. 2018.

CIFARELLI, R. A. e SOUZA, M. A. T. de. **A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia**. Disponível em: <<http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1243>> Acesso em: 20 ago. 2017

DE MASI, DOMÊNICO. **O Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial**. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 2ª ed., Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. da UnB, 1999.

EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2017). **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf> Acesso em: 20 ago. 2017.

FERREIRA JÚNIOR, J. C. **Teletrabalho – O Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/20.pdf> Acesso em: 08 ago. 2017

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Notícias da OIT: Vantagens do trabalho a distância. Genebra, 2013**. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/vantagens-do-trabalho-distancia>>. Acesso em 14 fev. 2018

MELLO, A. Teletrabalho (Telework): **O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRH-Nacional, 1999. Disponível em:

<<http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

NILLES, J. M. **Telecommunications Transportation Trade-Off**: Options for tomorrow. John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA. 1976.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK® 5ª ed., Project Management Institute, 2013.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELETIVIDADES (SOBRATT). **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teletividades do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.ambiente.sp.gov.br/wpcontent/uploads/2013/09/Teletrabalho_e_Teletividades_SMA_Ago20131.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2018.