

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (Ufes)**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS (CCJE)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGGP)**  
**MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA**

**VALÉRIO SOARES HERINGER**

**PROPOSTA DE ROTEIRO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE  
TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO  
MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**

VITÓRIA  
2017

**VALÉRIO SOARES HERINGER**

**PROPOSTA DE ROTEIRO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE  
TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE  
CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho  
Júnior

VITÓRIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

H546p Heringer, Valério Soares, 1967-  
Proposta de roteiro estratégico para implantação de  
teletrabalho em organizações públicas : um estudo de caso no  
Ministério Público do Trabalho / Valério Soares Heringer. – 2017.  
179 f. : il.

Orientador: Thalm de Paiva Coelho Júnior.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências  
Jurídicas e Econômicas.

1. Brasil. Ministério Público do Trabalho. 2. Organizações  
públicas. 3. Teletrabalho. 4. Trabalho à domicílio. I. Coelho  
Junior, Thalm de Paiva. II. Universidade Federal do Espírito  
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

Elaborado por Perla Rodrigues Lôbo – CRB-6 ES-527/O

**VALÉRIO SOARES HERINGER**

**PROPOSTA DE ROTEIRO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO  
DE TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO  
DE CASO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 28 de dezembro de 2017.

**COMISSÃO EXAMINADORA**




---

**Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho Junior**  
Instituto Federal do Espírito Santo  
Orientador




---

**Prof. Dr. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo




---

**Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam**  
Instituto Federal do Espírito Santo




---

**Prof. Dr. Antônio Carlos de Francisco**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
– membro remoto

2/1

Agradeço sincera e profundamente à Juliana, à Valéria e ao Victor Alonso, pela compreensão e paciência ao longo deste programa de mestrado; ao professor Thalmó Coelho, pelos desafios propostos e por sua constante disponibilidade; aos professores Roquemar Baldam, Teresa Cristina e Antônio Carlos de Francisco, pela generosidade na partilha do conhecimento.

## RESUMO

Teletrabalho é uma forma de atividade laboral desenvolvida em local diverso daquele em que se situa o estabelecimento do empregador ou do tomador dos serviços e para cuja execução há utilização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação para produção, armazenamento e intercâmbio de resultados. O objetivo geral desta dissertação é a apresentação de uma proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em planejamento e gestão estratégica. Para tanto, a pesquisa teve como objetivos específicos: a caracterização do teletrabalho com identificação de suas origens, conceito, processo evolutivo, tipologia, determinantes tecnológicos, processos organizacionais, relações socioprofissionais; a contextualização do teletrabalho no cenário atual do setor público brasileiro; a identificação dos fatores críticos de sucesso para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em planejamento e gestão estratégica; o levantamento de dados e a descrição do processo de transformação administrativa e amadurecimento tecnológico no Ministério Público do Trabalho no período 2007-2017, apontando aspectos que permitiram a viabilização do projeto de implantação do teletrabalho na instituição; a compreensão das bases conceituais do *Roadmapping*, a verificação de sua adaptabilidade aos processos de serviços governamentais e a promoção das adequações capazes de viabilizar a construção do roteiro para implantação de teletrabalho em organizações públicas; a indicação de tendências futuras do teletrabalho no setor público. Os objetos de pesquisa foram submetidos ao método indutivo, tendo sido utilizados na coleta de dados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, compreendidas neste último a pesquisa documental, a observação participativa, a pesquisa descritiva e a entrevista. Resultados e conclusões: o levantamento bibliográfico revelou que é crescente a tendência ao trabalho remoto e a automatização de certas atividades vem colocando em risco a geração de postos de trabalho em diferentes áreas da indústria, do comércio e dos serviços. O setor administrativo, em que é expressiva a presença do Estado, passará por profundas transformações em seus processos de serviço nas próximas duas décadas, com provável redução no tamanho de suas estruturas físicas e funcionais. A pesquisa documental demonstrou que a partir de 2006 um crescente número de organizações públicas vem instituindo programas de teletrabalho como forma de aumentar a produtividade, reduzir custos operacionais, promover a inclusão social, contribuir com a sustentabilidade ambiental e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores. A tendência é de um rápido crescimento dessas

formas flexíveis de trabalho, a exemplo do que já ocorre em instituições privadas. Os processos de implantação de programas de teletrabalho apresentam diferentes graus de complexidade, dependendo do porte da organização e da capacidade de geração, movimentação e armazenamento de ativos digitais. Para as organizações públicas que tenham interesse em instituir programas de teletrabalho, são determinantes o orçamento, a motivação das lideranças e o planejamento. Existindo um plano estratégico em curso, será necessária a formação de uma comissão interdepartamental encarregada de elaborar o projeto de implantação de teletrabalho e o plano de gestão de mudança, alinhados com a estratégia da organização. Nesta dissertação foi apresentado e discutido um conjunto amplo de medidas em cinco diferentes dimensões – planejamento e gestão; processos organizacionais; tecnologia da informação e comunicação; gestão de pessoas e normas administrativas - relacionadas entre si e consolidadas em um roteiro de implementação de teletrabalho adaptável a organizações públicas de qualquer porte ou segmento prestacional. Considerando que nesta pesquisa o teletrabalho foi abordado sob uma perspectiva predominantemente funcionalista, estudos complementares devem analisar com profundidade as práticas de gestão e liderança em grupos de teletrabalho, notadamente quanto ao atributo confiança, que parece ser central no que concerne à gestão dessas equipes remotas, bem como verificar, no campo financeiro-orçamentário, a redução ou não de despesas de custeio e a ocorrência de diferenças de produtividade entre os teletrabalhadores e os trabalhador presenciais.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Trabalho a domicílio; *Roadmapping*; Ministério Público do Trabalho; Organizações públicas.

## SUMMARY

Teleworking is a type of labor activity developed in a different location from the employers or service provider's address; and for its carrying out there are information technology and communication tools for the production, storage or exchange of results. The general objective of this essay is the introduction of a strategic roadmap proposal for the implanting of telework in the public sector which adopts the management model based on planning and strategic management. For that reason, the research had specific goals such as: characterization of telework with its origin identification, concept, evolution process, typology, technology determining factors organizational processes, socio-professional relations, contextualization of telework in the present Brazilian public sector, identification of key factors for the success of implanting telework in the public sector which adopts the management model based on planning and strategic management, data collection and the description of management transformation process and technology development in the Public Labor Works from 2007-2017, signaling aspects that made implanting telework in the institution possible, understanding the conceptual basis of *Roadmapping*, making sure it is adaptable to government services process and promoting adequate means for building the roadmap of implementing telework in the public sector; indicating future tendencies of telework in public works. The objects of research were submitted to the inductive method, having used bibliography research and case studies in data collection, the latter containing document research, participative notes, descriptive research and interview. Results and Conclusions: Bibliography survey revealed that the tendency to telework and automatization of certain activities has been growing and it has shown risk to future generations of work stations in different areas of industry, sales and services. Management sector, where the State is mostly present, shall undergo major changes in its service processes in the next two decades, with the probable reduction of its physical and functional structures. Document research shows that from 2006 on, a growing number of public organizations have been implementing telework programs in order to increase productivity, reduce operational costs, promote social inclusion, contribute with environment sustainability and improve employees' quality of life. The tendency is a rapid growth of these flexible types of work, as it is already happening in the private sector. Processes of implementing telework programs present different degrees of complexity depending on size of organization and ability to generate, move and store digital assets. For the public sector, when interested in instituting telework programs, the budget, motivation of leaderships and planning are determining factors. When a strategic plan is in course, it becomes necessary to form an inter-department board in

charge of elaborating the telework implementation project and the management changes plan, aligned with the organization's strategy. In this essay we have introduced and discussed an ample set of policies in five different dimensions: planning and management; organization processes; information and communication technologies; people and rules management – related amongst each other and consolidated into a roadmap for implementation of telework adaptable to the public sector of any size or to service providers. Considering that in this research telework was approached on a predominantly functional perspective, additional studies shall analyze better management issues and leaderships in telework groups, especially regarding trust, an issue that concerns management of remote teams as well as to verify in the budget-financial field, the decrease or not, of costs and expenses, and different productivity levels between teleworkers and on-site workers.

**Key words:** Telework; Work from Home; *Roadmapping*; Public Labor Works; Public Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Continuum de arranjos alternativos de trabalho.....	30
Figura 2.	Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União 2015/2021.....	49
Figura 3.	<i>Roadmap</i> Tecnológico Esquemático.....	62
Figura 4.	Arquitetura Básica do <i>Roadmap</i> Tecnológico.....	63
Figura 5.	TRM <i>start-up process</i> .....	64
Figura 6.	Mapa Estratégico do Ministério Público do Trabalho.....	77
Figura 7.	Roteiro de implantação e consolidação da gestão estratégica no MPT.....	79
Figura 8.	Representação do macroprocesso 02.01 – Gerir atuação do MPT.....	83
Figura 9.	Roteiro de ações institucionais gerais relativas a processos organizacionais.....	84
Figura 10.	Roteiro de execução da Fase 1 do MPTDigital.....	88
Figura 11.	Sequência de telas de acesso ao ambiente de teletrabalho do MPDigital.....	96
Figura 12.	Visão parcial da tela do MPTDigital utilizada no teletrabalho.....	97
Figura 13.	Roteiro evolutivo da tecnologia de informação e comunicação no MPT.....	97
Figura 14.	Reunião da equipe de <i>Roadmapping</i> .....	118
Figura 15.	Reunião da equipe de <i>Roadmapping</i> .....	118
Figura 16.	Documentação provisória do roteiro de implantação do teletrabalho no MPT .....	118
Figura 17.	Roteiro de implantação do teletrabalho no MPT. Visualização integrada das camadas <i>Gestão Estratégica</i> , <i>Processos Organizacionais</i> e <i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i> .....	119
Figura 18.	Reunião de generalização dos roteiros.....	121
Figura 19.	Reunião de generalização dos roteiros.....	121
Figura 20.	Quadro de Roteirização preliminar .....	121
Figura 21.	Recursos que contribuem para o teletrabalho como processo interno priorizado .....	122
Figura 22.	Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada <i>Gestão Estratégica</i> .....	123
Figura 23.	Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada <i>Processos Organizacionais</i> .....	124
Figura 24.	Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada <i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i> .....	128
Figura 25.	Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada <i>Gestão de Pessoas</i> .....	130
Figura 26.	Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada <i>Normas Administrativas para teletrabalho</i> .....	131
Figura 27.	Roteiro geral de implantação de programa de teletrabalho.....	132

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conceitos de teletrabalho .....	28
Quadro 2. Quadro comparativo do teletrabalho no setor público e no setor privado.....	41
Quadro 3. Etapas do Planejamento Estratégico.....	45
Quadro 4. Classificação metodológica da pesquisa.....	68
Quadro 5. Diagnóstico Situacional do MPT: 2008 .....	73
Quadro 6. Escala utilizada no questionário para levantamento das percepções prévias dos teletrabalhadores do MPT.....	100
Quadro 7. Características funcionais dos entrevistados.....	102
Quadro 8. Diagnóstico socioprofissional anterior ao teletrabalho. Dados demográficos.....	103
Quadro 9. Roteiro de execução das etapas do <i>roadmapping</i> .....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Medidas de posição e dispersão dos resultados do questionário exploratório <i>Diagnóstico Socioprofissional anterior ao teletrabalho</i> .....	104
Tabela 2. Resultados do questionário exploratório <i>Diagnóstico Socioprofissional Anterior ao Teletrabalho</i> .....	154

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perspectiva: Organização do Trabalho. Percentual de concordantes com a afirmativa.....	105
Gráfico 2. Perspectiva: Condições de Trabalho. Percentual de concordantes com a afirmativa.....	109
Gráfico 3. Perspectiva: Relações Socioprofissionais. Percentual de concordantes com a afirmativa.....	112

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
BPMN	Business Process Management Notation
BSC	Balanced Scorecard
CCTI	Comitê Consultivo de Tecnologia da Informação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CSMPT	Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho
DTI	Divisão de Tecnologia da Informação
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPU	Ministério Público da União
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PGT	Procuradoria-Geral do Trabalho
PGR	Procuradoria-Geral da República
PRT-ES	Procuradoria Regional do Trabalho no Espírito Santo
QVT	Qualidade de vida no trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
TJDF	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGGE	Sistema Integrado de Governança da Gestão Estratégica
STF	Supremo Tribunal Federal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
VPNI	Virtual private network internet

## SUMÁRIO

Resumo.....	III
Lista de figuras.....	IV
Lista de quadros.....	IV
Lista de tabelas.....	IV
Lista de siglas e abreviações .....	V
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Contextualização e justificativa da dissertação .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Pergunta de pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	21
1.3.2 Objetivos específicos .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 A sociedade da informação e as transformações no trabalho humano .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Do trabalho presencial ao teletrabalho .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Evolução do trabalho humano .....	24
2.2.2 Origem do teletrabalho .....	26
2.2.3 Denominações e conceito de teletrabalho .....	28
2.2.4 Tipologia e características do teletrabalho .....	30
2.2.5 Fatores-chave para viabilização do teletrabalho .....	33
<b>2.2.5.1 Fatores tecnológicos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.5.2 Processos organizacionais .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.5.3 Relações socioprofissionais .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Teletrabalho em organizações públicas brasileiras .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Planejamento organizacional e teletrabalho .....</b>	<b>42</b>
2.4.1 Nivelamento conceitual .....	42
2.4.2 Gestão estratégica em organizações públicas e privadas .....	43
2.4.3 O processo de formulação estratégica .....	45
2.4.4 Execução da estratégia com o método <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
<b>2.4.4.1 Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> ao setor público brasileiro .....</b>	<b>48</b>
<b>3 REFERENCIAL PRÁTICO-METODOLÓGICO .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Considerações preliminares .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Plano metodológico quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete .....</b>	<b>51</b>
3.2.1 Polo epistemológico .....	52
3.2.2 Polo teórico .....	53
3.2.3 Polo morfológico .....	54
3.2.4 Polo técnico .....	54
<b>3.3 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>55</b>
3.3.1 Pesquisa bibliográfica .....	55

3.3.2	Estudo de caso .....	55
3.3.3	Pesquisa documental .....	56
3.3.4	Observação participativa .....	57
3.3.5	Pesquisa descritiva .....	58
3.3.6	Entrevistas .....	59
<b>3.4</b>	<b>Instrumentos de organização e apresentação de informações .....</b>	<b>61</b>
3.4.1	<i>Roadmapping</i> .....	61
3.4.1.1	<i>Origem e definição</i> .....	61
3.4.1.2	<i>Roadmapping T-Plan</i> .....	64
3.4.1.3	<i>Roadmapping S-Plan e estratégia organizacional</i> .....	65
3.4.2	<i>Brainstorming</i> .....	67
3.4.1	Fluxogramas, <i>Service Blueprints</i> e <i>Timelines</i> .....	68
<b>3.5</b>	<b>Classificação metodológica da pesquisa .....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>Parte 1: as transformações do MPT no período 2007–2017.....</b>	<b>71</b>
4.2.1	Perspectiva da Gestão Estratégica .....	71
4.2.1.1	<i>Formulação do Planejamento Estratégico: 2008/2009</i> .....	72
4.2.1.2	<i>Diagnóstico situacional: 2008.....</i>	72
4.2.1.3	<i>Publicação do Planejamento Estratégico: 2009</i> .....	75
4.2.1.4	<i>Gestão Estratégica e metodologia Balanced Scorecard: 2011</i> .....	75
4.2.1.5	<i>Mapa estratégico: 2011</i> .....	76
4.2.1.6	<i>Portfolio de projetos: 2011</i> .....	78
4.2.1.7	<i>Escritório de Projetos: 2011</i> .....	78
4.2.2.8	<i>Sistema Integrado de Governança da Gestão Estratégica (SIGGE): 2016</i> .....	78
4.2.2	Perspectiva dos processos organizacionais .....	79
4.2.2.1	<i>Mapeamento e redesenho de processos:2008/2009</i> .....	80
4.2.2.2	<i>O redesenho dos processos finalísticos e a transição para o processo digital</i> .....	81
4.2.2.3	<i>Mapeamento de competências: 2014/2018</i> .....	83
4.2.2.4	<i>Projeto de mapeamento de processos: 2017/2019</i> .....	84
4.2.3	Perspectiva da Tecnologia da informação e comunicação .....	84
4.2.3.1	<i>O Poder Judiciário e o uso de documentos eletrônicos: 2006</i> .....	84
4.2.3.2	<i>Bases conceituais do MPTDigital</i> .....	85
4.2.3.3	<i>Fase 1 do MPTDigital: 2009/2010</i> .....	87
4.2.3.4	<i>Fase 2 do MPTDigital: 2011/2019 e a origem do Teletrabalho no MPT.....</i>	88
4.2.3.5	<i>Diagnóstico e nova política de governança de TIC: 2012</i> .....	89
4.2.3.6	<i>Interoperabilidade entre os sistemas do MPT e Justiça do Trabalho: 2013</i> .....	90

4.2.3.7	<i>Padronização taxonômica: 2013</i> .....	90
4.2.3.8	<i>Nova rede MPT e datacenter primário</i> .....	91
4.2.3.9	<i>O teletrabalho no Ministério Público do Trabalho</i> .....	91
4.2.3.9.1.	<i>Bases normativas</i> .....	91
4.2.3.9.2.	<i>Critérios de adesão</i> .....	92
4.2.3.9.3.	<i>Estipulação de tarefas, metas e forma de controle</i> .....	92
4.2.3.9.4.	<i>Tecnologia digital de suporte ao teletrabalho</i> .....	93
4.2.3.9.5.	<i>Direcionadores para a tecnologia de acesso remoto ao ambiente digital do MPT</i> .....	95
<b>4.3</b>	<b>Parte 2. Análise da experiência-piloto do teletrabalho</b> .....	<b>98</b>
4.3.1	Objetivo .....	98
4.3.2	Pesquisa descritiva .....	98
4.3.2.1	<i>Metodologia</i> .....	<b>98</b>
4.3.2.1.1	<i>Campo de pesquisa, população e amostra</i> .....	98
4.3.2.1.2	<i>Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa</i> .....	99
4.3.3	Entrevistas .....	101
4.3.3.1	<i>Metodologia</i> .....	101
4.3.4	Análise conjunta dos resultados da pesquisa descritiva e das entrevistas .....	103
4.3.4.1	<i>Dados demográficos</i> .....	103
4.3.4.2	<i>Diagnóstico socioprofissional</i> .....	103
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE ROTEIRO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>116</b>
<b>5.1</b>	<b>Critérios para escolha da técnica de <i>roadmapping</i></b> .....	<b>116</b>
<b>5.2</b>	<b>Adaptação da técnica de <i>roadmapping</i> aos propósitos desta pesquisa</b> .....	<b>116</b>
<b>5.3</b>	<b>Ciclo de construção do roteiro estratégico</b> .....	<b>118</b>
5.3.1	Etapa 1. Sintetização e documentação do roteiro de implantação do teletrabalho no MP .....	118
5.3.1.1	<i>Análise sumária do processo de implantação do teletrabalho MPT</i> .....	<b>119</b>
5.3.2	Etapa 2. Mapeamento estratégico e generalização dos roteiros .....	121
5.3.3	Etapa 3. Detalhamento dos tópicos priorizados na etapa 2 .....	123
5.3.3.1	<i>Processos Organizacionais</i> .....	<b>123</b>
5.3.3.2	<i>Tecnologia da informação e comunicação</i> .....	<b>125</b>
5.3.3.3	<i>Gestão de pessoas</i> .....	<b>128</b>
5.3.3.4	<i>Normas administrativas para o teletrabalho</i> .....	<b>130</b>
5.3.4	Consolidação da proposta de roteiro estratégico .....	131
<b>6</b>	<b>PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O TELETRABALHO</b> .....	<b>133</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E PROPOSIÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS</b> .....	<b>135</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>140</b>
	APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa descritiva. Carta de apresentação e modelo do questionário .....	151

<b>APÊNDICE B</b> – Resultados do questionário .....	154
<b>APÊNDICE C</b> – Roteiros de entrevistas e carta de apresentação .....	155
<b>ANEXOS</b> .....	146
Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015 .....	160
Portaria PGR/MPU nº 39, de 28 de abril de 2017.....	164
Portaria PGT/MPT nº 100, de 23 de fevereiro de 2016 .....	168
Nota Técnica nº 01, de 14 de março de 2016, da Comissão de Gestão do Teletrabalho.....	170
Modelo de requerimento de participação de teletrabalho .....	177
Modelo de ficha de acompanhamento do teletrabalho .....	178
Exemplo de processo remodelado pela Comissão de Gestão do MPTDigital .....	179

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e justificativa da dissertação

O surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação adaptadas à rede mundial de computadores e o desenvolvimento de sistemas digitais de gestão de documentos vem determinando uma sensível diminuição da presença de trabalhadores nas dependências físicas das organizações (MAIELLARO, 2016; CASTELLS, 2004; PARDINI et al. 2013; ERRICHIELLO; PIANESE, 2016) bem como sensíveis modificações no “[...] modo de viver das pessoas nas cibercidades, alterando velhos hábitos e criando novos.” (CAPELLI et al. 2016, p. 13).

Para alcançar a possibilidade de trabalhar em local diverso do estabelecimento do empregador ou do cliente, com monitoramento e transmissão de resultados em tempo real, a humanidade experimentou grandes transformações ao longo de sua existência, marcadas por determinantes tecnológicos inovadores e revolucionários.

Em ritmo extremamente lento na pré-história, as metamorfoses sociais mais significativas começam com o surgimento da escrita, marcando o início da idade antiga, avançando na idade média, sobretudo em decorrência da invenção da imprensa e das grandes navegações. A manufatura medieval de base artesanal se modernizou a partir da segunda metade do século XVIII com as máquinas a vapor e a partir de então as relações socioeconômicas vem passando por profundas transformações, em ciclos cada vez mais curtos.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) é fator determinante da atual fase evolutiva. A humanidade chegou à *sociedade da informação*, de Manuel Castells. É o tempo da *cibercultura* de Pierre Lèvy, para quem uma nova forma de vivência humana está sendo inventada. O teletrabalho se tornou viável sob o ponto de vista tecnológico e estabeleceu, a partir das ideias de Jack Nilles, uma nova perspectiva nos esforços para a redução do consumo de combustíveis fósseis em consequência da diminuição dos deslocamentos de trabalhadores até seus locais de trabalho.

Largamente difundido nas empresas privadas, o teletrabalho vem ganhando força em organizações governamentais. No Brasil, essa forma de trabalho teve um forte impulso a partir de 2008, em todas as esferas de administração pública.

Órgãos como o Tribunal de Contas de União (TCU), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Supremo Tribunal Federal (STF), o Ministério da Justiça e Cidadania (MJC), a Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), o Detran (DF) e o Estado de São Paulo, são exemplos de organismos públicos que implantaram processos de trabalho remoto para execução de atividades como forma de aumentar a produtividade, reduzir custos operacionais, promover a inclusão social, contribuir com o meio ambiente natural e aumentar a qualidade de vida dos teletrabalhadores.

A implantação do teletrabalho, no entanto, não é algo simples de se fazer. De acordo com Pardini et al. (2013) a viabilidade do trabalho remoto ou virtual depende do correto dimensionamento e integração de três fatores distintos, porém interdependentes, que são os processos organizacionais, as TIC e as relações socioprofissionais.

Sob o ponto de vista dos processos organizacionais de trabalho na administração pública, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) admitem, com base em ampla revisão bibliográfica, que há um grande desafio a ser vencido pela administração no que diz respeito ao aperfeiçoamento dos respectivos processos internos de prestação de serviços. Para Mourabit (2017) as organizações que adotam o teletrabalho geralmente alteram os processos organizacionais para viabilizar o teletrabalho.

No que diz respeito à tecnologia digital de informação e comunicação para suporte ao teletrabalho, é de fundamental importância planejar e avaliar sua arquitetura técnica à luz do contexto organizacional e do serviço a ser prestado, contemplando aspectos como a centralização da informação, canais de compartilhamento, ambiente de suporte técnico adequado, minimização dos riscos de segurança, conexão de internet confiável e veloz, integração a uma rede virtual privada (VPN), com portais de intranet com tráfego controlado, além protocolos de segurança física de equipamentos e de dados.

No tocante à dimensão socioprofissional, vários aspectos devem ser considerados quando se implanta um programa de teletrabalho em uma organização. Tremblay (2002) constatou, por meio de pesquisa realizada em seis organizações dos setores público e privado no Canadá, que a maioria dos teletrabalhadores entrevistados entende que “[...] a flexibilização do horário e a redução dos deslocamentos são fatores que oferecem mais tempo para a vida familiar durante a manhã e a noite [...]” (TREMBLAY, 2002, p. 63) permitindo uma maior disponibilidade ao longo do dia, ainda que isto signifique trabalhar até mais tarde. Esta constatação de Tremblay vem sendo sucessivamente confirmada em estudos posteriores: Gomes e Silva (2016); Errichiello e Pianese (2016); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

Por outro lado, Sakuda e Vasconcellos (2005) admitem que a impessoalidade e o isolamento podem “[...] aumentar a propensão a sentimentos subjetivos de isolamento social” (SAKUDA; VASCONCELLOS, 2005, p. 43), o que foi percebido também por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017). No plano das relações hierárquicas, Mourabit (2017) destaca a necessidade de modificação das estratégias de controle por parte das organizações mediante o aperfeiçoamento das competências de comunicação formal e informal dos gestores, que devem pautar suas ações no sentido de valorizar o teletrabalhador e fazê-lo sentir-se valorizado e integrado à organização, estabelecendo uma relação de confiança recíproca.

O teletrabalho é abordado nesta pesquisa sob uma perspectiva predominantemente funcionalista, analisado como um instrumento laborativo dependente da conjugação de distintos fatores: pessoas, tecnologia, processos e gestão. Há, portanto, interesse em verificar como se estrutura um ambiente de teletrabalho em uma organização pública e de que maneira ele se comporta sistemicamente.

No Ministério Público da União (MPU) o teletrabalho foi instituído em caráter experimental pela Portaria MPU/PGR nº 110, de 11 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015) e em definitivo pela Portaria MPU/PGR nº 39, de 28 de abril de 2017 (BRASIL, 2017), normas aplicáveis aos quatro ramos que o integram: Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

Na Procuradoria Regional do Trabalho no Estado do Espírito Santo (PRT-ES) o novo regime de teletrabalho entrou em operação a partir de outubro de 2016, mas algumas incertezas começaram a ser notadas em todas as três dimensões acima indicadas antes mesmo do engajamento dos trabalhadores nesse novo regime laboral, a exigir não apenas o seu levantamento, identificação e classificação, mas também a prospecção de suas causas e dos possíveis efeitos, bem como a formulação de propostas de solução para os problemas encontrados, a fim de que a virtualização do trabalho no MPT contribua com a missão constitucional desse órgão do Ministério Público Brasileiro.

Para tanto, considerando a natureza e a amplitude dos dados a serem levantados nesta investigação, foi empreendido um estudo de caso, adotando-se o referencial teórico proposto por Robert K. Yin (2015). O estudo de caso foi dividido em duas partes, a primeira dedicada ao relato do processo de transformação administrativa no MPT no período compreendido entre 2007 e 2017 e a segunda dedicada à análise de como os novos paradigmas de planejamento e de gestão contribuíram para a implantação do teletrabalho na organização.

À medida em que o estudo de caso foi se desenvolvendo, seus resultados preliminares encorajaram o pesquisador a incorporar ao escopo desta dissertação uma proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas, ante a possibilidade de comparação da experiência do MPT com os postulados teóricos reconhecidos como boas-práticas e aplicados pela comunidade organizacional brasileira e internacional no que se refere a planejamento e gestão estratégica.

Para Oliveira et al. (2012) os roteiros ou *roadmaps* constituem “[...] uma abordagem utilizada para a identificação, definição e mapeamento de estratégias, objetivos e ações relacionados com a inovação em uma organização ou negócio” (OLIVEIRA et al., 2012, p. 4), observando Strauss e Radnor (2004) que essa ferramenta prioriza a visualização dos atributos de um produto ou serviço, a tecnologia necessária para implementá-los, as prioridades de alocação de recursos, as etapas cronológicas para se alcançar as metas propostas, bem como outros requisitos críticos necessários às decisões de tecnologia. A técnica de *roadmapping* para os fins desta dissertação foi escolhida fundamentalmente em razão da sua flexibilidade e capacidade de oferecer um olhar prolongado no futuro e uma visão estratégica de alto nível sobre o tema analisado (Phaal e Miles, 2009).

A presente pesquisa se justifica não apenas em razão da escassez de trabalhos científicos que a um só tempo tenham abordado o teletrabalho sob as perspectivas de seus determinantes tecnológicos, dos processos organizacionais e das relações socioprofissionais que o envolvem, mas também pela possibilidade de entrega de uma proposta de roteiro de implantação de programas de teletrabalho em um contexto de prestação de serviços públicos por organizações que adotam modelo de governança baseada em gestão estratégica.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

Quais são e como se relacionam os determinantes estratégicos, normativos, tecnológicos e de gestão de processos e pessoas em um projeto de implantação de teletrabalho em organizações públicas que adotam modelo de governança baseada em gestão estratégica?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Apresentar uma proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em gestão estratégica.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) caracterizar o teletrabalho identificando suas origens, conceito, processo evolutivo, tipologia, determinantes tecnológicos, processos organizacionais, relações socioprofissionais;
- b) contextualizar o teletrabalho no cenário atual do setor público brasileiro e identificar os fatores críticos de sucesso para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em gestão estratégica;
- c) levantar dados e descrever o processo de transformação administrativa e amadurecimento tecnológico no MPT no período 2007-2017, apontando aspectos que demonstram sua importância na viabilização do projeto de implantação do teletrabalho na instituição;

- d) compreender as bases conceituais do *Roadmapping*, verificar sua adaptabilidade aos processos de serviços governamentais e promover as adequações capazes de viabilizar a construção do roteiro para implantação de teletrabalho em organizações públicas.
- e) indicar as tendências futuras do teletrabalho no setor público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A sociedade da informação e as transformações no trabalho humano

Impulsionada pela microeletrônica, a era da informação teve início no limiar da década de 1980 e vem sendo marcada por um acelerado desenvolvimento dos computadores, equipamentos eletrônicos de comunicação, softwares, fibras óticas, tecnologia robótica, banco de dados e serviços de informação. Para Manuel Castells, o que vivenciamos desde o último quarto do Século XX “[...] é um desses raros intervalos na história [...] um intervalo cuja característica é a transformação da nossa cultura material pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação” (CASTELLS, 2000, p. 67).

O filósofo e sociólogo tunisiano de nacionalidade francesa Pierre Lèvy é hoje um dos mais importantes pesquisadores contemporâneos da ciência da informação e da comunicação, sobretudo em assuntos que relacionam a internet, a sociedade, a inteligência coletiva e a cibercultura. Lèvy (1998) observa que há circunstâncias em que transformações técnicas afetam o equilíbrio de forças e das representações então existentes, permitindo a emergência de novas estratégias e o estabelecimento de alianças antes consideradas impossíveis. Agentes sociais exploram essas oportunidades e após certo tempo as relações se estabilizam, ainda que provisoriamente, segundo a cultura, os valores e os padrões de comportamento próprios daquele corpo coletivo de agentes situados em um mesmo espaço-tempo.

Para o filósofo da cibercultura, a história humana vem experimentando uma mutação antropológica iniciada no final do século XVIII que

[...] somente pode ser comparada à revolução neolítica que viu surgirem, em poucos séculos, a agricultura, a criação de animais, a cidade, o Estado e a escrita. Dentre todas as transformações fundamentais que afetaram os países desenvolvidos na época atual, ressaltamos o desaparecimento do mundo agrícola, o apagamento da distinção cidade/campo e conseqüente surgimento de uma rede urbana onipresente, um novo imaginário do espaço e do tempo sob a influência dos meios de transporte rápidos e da organização industrial do trabalho, o deslocamento das atividades econômicas para o terciário e a influência cada vez mais direta da pesquisa científica sobre as atividades produtivas e os modos de vida. As conseqüências a longo prazo do sucesso fulminante dos instrumentos de comunicação audiovisuais a partir do fim da Segunda Guerra Mundial (e dos computadores a partir do fim dos anos setenta) ainda não foram suficientemente analisadas. Uma coisa é certa: vivemos hoje em uma destas épocas limítrofes na qual toda a antiga ordem das representações e dos saberes oscila para dar lugar a imaginários, modos de conhecimento e estilos de regulação social ainda pouco estabilizados. Vivemos um destes raros momentos em que, a partir de uma nova

configuração técnica, quer dizer, de uma nova relação com o cosmos, um novo estilo de humanidade é inventado (LÈVY, 1998, p. 9-10).

Em um simpósio sobre o Impacto Social da Cibernética realizado em novembro de 1964 nos Estados Unidos, patrocinado pela Universidade Georgetown, pela Universidade Americana e pela Universidade George Washington, estudiosos das ciências sociais e humanas se reuniram para discutir os processos de comunicação e controle e o impacto de tecnologias baseadas na cibernética sobre a cultura e as condições humanas. Em um dos ensaios apresentados nesse simpósio, John Diebold enfatizava, há mais de 50 anos, que

A natureza e a rapidez das mudanças nos dias atuais produzem toda uma espécie de problemas novos e complicam os velhos. Vivemos hoje num mundo qualitativamente diferente, não apenas um mundo que mudou em número, não apenas uma versão mecanizada e computadorizada do mundo de ontem. Hoje os botões apertam-se por si mesmos! Por conseguinte, as tarefas que também confiamos às máquinas são muito diferentes das tarefas do passado (DIEBOLD, 1964 *apud* DECHERT, 1970, p. 16).

Para Rosenfield e Alves (2011) a abordagem de Castells sobre o novo paradigma tecnológico permite compreender a essência dessa transformação a partir dos seguintes aspectos centrais, que representam a base material da sociedade da informação:

1) a informação é a matéria-prima do novo paradigma; 2) como a informação é parte fundamental da atividade humana, os novos meios tecnológicos moldam diretamente a esfera da existência individual e coletiva; 3) a lógica das redes envolve qualquer tipo de relações usando as novas tecnologias de informação; 4) o paradigma tecnológico da informação é baseado na flexibilidade; e 5) as tecnologias específicas tendem a convergir para um sistema altamente integrado (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 207)

Com base nos fundamentos acima, é possível admitir que o surgimento desse *novo estilo de humanidade* proposto por Pierre Lèvy, mediado pela tecnologia da informação e comunicação, vem estabelecendo importantes mudanças sobre o modo como as pessoas trabalham, o que será objeto de análise no capítulo seguinte.

## **2.2 Do trabalho presencial ao teletrabalho**

### **2.2.1 A evolução do trabalho humano**

Ao longo dos tempos, o trabalho tem sido o principal responsável pela sobrevivência da humanidade. Da revolução neolítica à revolução comercial mercantilista que pôs fim ao período medieval, o mundo assistiu a uma lenta progressão das formas de vinculação do trabalhador aos

seus tomadores de serviço, com prevalência de regimes servis e de escravidão, essencialmente agrários.

O trabalho artesanal na idade média começa a sofrer um lento declínio por força do controle de mercados e da produção de bens iniciado por volta do século X pelos grêmios medievais e corporações de profissionais que obedeciam a regulamentos rígidos, sendo obrigados a cobrar preços razoáveis por seus serviços, obtendo em contrapartida o monopólio da atividade. O modo de produção pré-capitalista dava seus primeiros passos em direção a uma forma de operação baseada na lógica da divisão manufatureira do trabalho em oficinas nas quais o processo de produção era segmentado e junto com ele começou a ocorrer o fracionamento do saber-fazer operário.

A primeira revolução industrial e a doutrina do liberalismo alteram profundamente as relações de trabalho a partir do século XVIII, impondo à classe trabalhadora uma dura e longa experiência vivencial. Considerados iguais em direitos e obrigações a qualquer outra pessoa, trabalhadores - sobretudo os emigrantes de zonas rurais - passam a enfrentar o desemprego, os baixos salários e péssimas condições de vida nas cidades industriais europeias tendo em vista a liberdade negocial sem restrições ou proteções à classe trabalhadora. Apenas nos albores do século XIX começam a ser editadas normas trabalhistas de proteção a menores, limitando a idade mínima e disciplinando aspectos trabalhistas como jornada e meio ambiente, porém em proporção mínima e ritmo insuficiente para equilibrar as relações de trabalho.

O avanço tecnológico na produção de bens a partir da segunda revolução industrial iniciada em meados do século XIX traz consigo a necessidade de se construir novos modelos de gestão. A Administração Científica de Taylor é corporificada no sistema fordista de produção em série, seguindo a lógica racional de divisão do trabalho. Os gestores daquela época qualificavam os operários como *homo economicus* com base no pressuposto (que viria a ser elidido poucas décadas depois) de que a única forma motivação possível era a retribuição financeira. Além disso, a eficiência do trabalho somente seria alcançada a partir da correta seleção do operário apropriado para a tarefa (como o *homem bovino* de Taylor) e de uma rigorosa supervisão na execução de suas atividades. Com base na teoria dos *tempos e movimentos*” o trabalhador tem suas tarefas padronizadas, mecanizadas e realizadas quase sem uso do intelecto.

O século XX assiste à evolução do capitalismo e ao sucessivo aperfeiçoamento das abordagens de gestão com as contribuições das escolas das Relações Humanas, Estruturalista, Neoclássica, Comportamental, Sistêmica e Contingencial. Em decorrência do contínuo processo de reestruturação produtiva, a exemplo da experiência japonesa após a segunda guerra mundial, as organizações produtivas adotaram uma forte tendência à flexibilidade e ao uso de estratégias de adaptação a um mundo em constante e crescente transformação. Nesse contexto, passa-se a exigir dos trabalhadores um comportamento igualmente flexível, com jornadas de trabalho moduladas segundo as necessidades das empresas e remuneração baseada em produtividade.

O modelo pós-fordista é impulsionado com a introdução das novas tecnologias digitais de informação e comunicação, a ponto de Castells afirmar que o aspecto

[...] mais distintivo em termos históricos entre as estruturas econômicas da primeira e da segunda metade do século XX é a revolução nas tecnologias da informação e sua difusão em todas as esferas de atividade social e econômica, incluindo sua contribuição no fornecimento da infraestrutura para a formação de uma economia global (CASTELLS, 2000, p. 268).

### 2.2.2 Origem do Teletrabalho

Discorrendo sobre as origens do teletrabalho Denise Fincato (2016) observa que a maior parte dos estudos realizados sobre o assunto se equivoca ao apontar Jack Nilles (1997) como o criador do teletrabalho, uma vez que em relação a esse regime laboral as *raízes são muito mais profundas*, podendo ser encontrados exemplos de trabalho remoto há pelo menos dois séculos. Adverte Fincato que é necessário

[...] conjugar o teletrabalho ao surgimento da tecnologia que foi capaz de fazer exatamente o que Nilles profetizou: levar o trabalho ao trabalhador. Assim, é possível, ao menos, apontar que o teletrabalho tem ligação estreita com o surgimento do telégrafo, não o elétrico, o ótico (FINCATO, 2016, p. 368).

No ano de 1793 o abade, engenheiro e inventor francês Claude Chappe criou uma espécie de telégrafo ótico sustentado por estruturas visíveis a longa distância com o uso de telescópios. Por meio desses equipamentos era possível codificar, transmitir e decodificar até 196 diferentes tipos de sinal. Após testes bem-sucedidos, o Estado Francês determinou a construção da primeira linha telegráfica entre Paris e a ilha de Lille, no Mediterrâneo, inaugurando o *Telégrafo Sinaleiro de Claude Chappe*. Para operar o sistema foram contratados trabalhadores posicionados ao longo da linha telegráfica, sob uma forma laborativa inédita até então, como explica Denise Fincato:

Para os estudos de teletrabalho, por exemplo, entende-se que o distanciamento entre o gestor e os prestadores de serviço concretiza um dos elementos caracterizadores do teletrabalho, qual seja, o geográfico. Já a organização hierárquica e operacional, revela o elemento caracterizador denominado organizacional e a tecnologia mediadora da distância entre os protagonistas da relação, que leva o trabalho ao trabalhador, está nos próprios telégrafos sinaleiros. Nos telégrafos de Chappe, a organização empresarial para exploração econômica do teletrabalho era visível. A mensagem enviada era anotada e redigida de forma discursiva, em papéis da empresa, entregando-se-a ao destinatário por mensageiro (este presencial). Em 1824, os irmãos Chappe iniciam tentativas de colocação do sistema aos cidadãos civis, vendendo o serviço de envio e entrega de mensagens por algum tempo. O sistema sofreu forte abalo com a chegada dos telégrafos elétricos, deixando de funcionar, totalmente, no ano de 1853 (FINCATO, 2016, p. 369-370).

J. Edgar Thompson, da *Penn Railroad*, utilizando um telegrafo elétrico privado, começou em 1857 a controlar seus trabalhadores e equipamentos em canteiros remotos das obras de construção da ferrovia, fato referido por parte dos doutrinadores como precursor do gerenciamento remoto de trabalho (SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES, 2013, p. 16).

Jack M. Nilles (1997), no entanto, inicia de fato a discussão acadêmica em torno do teletrabalho ao estabelecer os conceitos de *teleworking* e *telecommuting* em sua obra mais relevante - *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: guia para telegerentes e teletrabalhadores* - publicada no Brasil em 1997. A crise do petróleo do início da década de 1970 estava na base da formulação teórica de Nilles, que pretendia a otimização de recursos não-renováveis por meio de ações que levassem *o trabalho ao trabalhador e não o trabalhador ao trabalho* utilizando para tanto os meios de comunicação à distância então existentes. Apesar de ter sido experimentada em Los Angeles no início dos anos 70, a tecnologia não estava desenvolvida o suficiente para tornar o teletrabalho uma realidade (FINCATO, 2016, p. 367).

A partir do que se viu na seção anterior, o redesenho dos processos organizacionais de produção e de prestação de serviços, o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação adaptadas à rede mundial de computadores e o desenvolvimento de sistemas digitais de gestão de documentos vem determinando um notável aumento do número de teletrabalhadores em áreas administrativas e, em proporções semelhantes, uma sensível diminuição da presença de trabalhadores nas dependências físicas das organizações, assunto que será aprofundado nas seções que seguem.

### 2.2.3 Denominações e conceito de teletrabalho

O primeiro aspecto a ser considerado quando se procura conceituar o teletrabalho é a falta de uma taxonomia universal que uniformize a definição dessa figura. De fato, a pesquisa bibliográfica revela várias denominações a partir das quais se pode referenciar o instituto: “[...] *flexplace, homework, flexwork, telework, telecommuting* [...]” (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005, p. 41), “[...] *emprego cibernético, trabalho virtual, trabalho a distância, trabalho remoto* (HERNANDEZ, 2011, p.53).

Nos Estados Unidos, além da palavra *telework*, utiliza-se com frequência o termo *telecommuting* para se referir ao trabalho prestado em casa. Ainda no plano internacional utiliza-se *telelavoro* na Itália, *téletravail* na França, *telearbeit* ou *fernarbeit* na Alemanha e *teletrabajo* na Espanha. Darcanchy indica outras denominações além das já mencionadas: “[...] *work-at-home, remote work, geographically independent work, independent work location, technology-aided, home-based-work, telesubstitution, eletronic homework, home-working commuting, remote freelancing, eworking, distance contracting, virtual temping*” (DARCANCHY, 2006, p. 41).

Para racionalizar e facilitar a comparação entre alguns conceitos de teletrabalho formulados por diferentes autores ou colhidos em normas trabalhistas foi elaborado o quadro 1:

Quadro 1. Conceitos de teletrabalho

AUTOR	CONCEITOS DE TELETRABALHO	FONTE
Pinho Pedreira	Teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática.	HERNANDEZ, 2011, p. 53
Código do Trabalho de Portugal, art. 233	Para efeitos deste Código, considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa do empregador, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.	RODRIGUES, 2011, p. 35
Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT)	Trabalho executado voluntariamente por um empregado a distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora ou em locais distintos pertencentes a uma mesma instituição, utilizando o apoio e as facilidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC).	SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADE, 2013, p. 12
Estado de São Paulo.	Para fins deste decreto, teletrabalho é a modalidade de prestação da jornada laboral em que o servidor ou empregado público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas do seu órgão ou entidade de lotação.	SÃO PAULO (Estado), 2017, p. 3-4.

Organização Internacional do Trabalho	Teletrabalho é o trabalho levado por cabo em um local onde, afastado dos escritórios centrais ou instalações de produção, o trabalhador não tem nenhum contato pessoal com seus colegas de trabalho, mas pode comunicar com eles usando nova tecnologia.	DI MARTINO, 2001, p. 11.
Jack Nilles	Atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço envolvendo qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação.	SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015, p. 35
Sónia G. Barroso	Teletrabalho é o trabalho desenvolvido num local geograficamente distante, por um trabalhador (por conta de outrem ou por conta própria), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho, utilizando tecnologias de informação e da comunicação como ferramentas de suporte ao seu trabalho e como um meio de comunicação, partilha de informação e transferência de resultados.	BARROSO, 2005, p. 18
European Union	Trabalho realizado por pessoa (empregado, trabalhador independente, trabalhador domiciliário), principalmente ou para uma parte importante deste, em local (is) diferente (s) do local de trabalho tradicional para um empregador ou um cliente, envolvendo o uso de telecomunicação e tecnologias avançadas de informação como uma característica essencial e central do trabalho.	DI MARTINO, 2001, p. 11.
Brasil. Presidência da República	Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	BRASIL, 2017.

Fonte: elaboração própria.

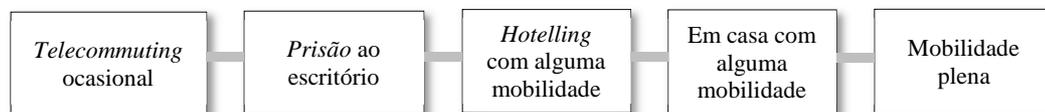
Dos conceitos acima, todos se referem ao teletrabalho como uma forma de execução de atividades em um ambiente distinto daquele utilizado pelo tomador dos serviços, valendo-se o trabalhador de meios telemáticos, informatizados ou baseados em tecnologias da comunicação e informação. Examinando a norma do Estado de São Paulo, que em princípio teria se omitido quanto ao uso da TIC no teletrabalho, verifica-se que embora ela não diga expressamente que o trabalho remoto utilizará meios tecnológicos, isso fica implícito em seu artigo 10, quando impõe ao servidor ou empregado público a responsabilidade pelo aparato físico e tecnológico necessários ao cumprimento de suas atribuições.

Ainda a respeito das formas conceituais de trabalho remoto a Convenção 177 da Organização Internacional do Trabalho (2000) considera trabalho a domicílio aquele realizado por uma pessoa em seu domicílio ou em outros locais de sua escolha, distintos dos locais de trabalho do empregador, mediante uma contraprestação e com a finalidade de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros elementos utilizados para tal fim.

## 2.2.4 Tipologia e características do teletrabalho

Em uma compilação de artigos organizada no ano 2000 por Thomas Davenport, Donald Marchand e Tim Dickson (2004), publicada originalmente sob o título *Mastering Information Management* e lançada em 2004 no Brasil, Davenport apresenta um estudo que ele próprio havia concluído dois anos antes sobre escritórios virtuais nos Estados Unidos, aos quais se referia como “[...] arranjos alternativos de trabalho com graus variáveis de ocorrência fora de um escritório físico” (DAVENPORT, 2004, p. 271). Essa variabilidade de graus de desconexão física do trabalhador pode ser observada na figura 1, abaixo:

Figura 1. *Continuum* de arranjos alternativos de trabalho



Fonte: Adaptada de Davenport, Marchand e Dickson, 2004, p. 271.

Para Davenport (2004), no extremo mais estacionário estaria o *telecommuting* ocasional, em que o trabalhador tem um escritório fixo e uma vez por semana trabalha em casa, o que indicaria alguma flexibilidade com um suposto aumento de produtividade. A *prisão ao escritório* consistiria na vinculação do trabalhador a um escritório fixo com a possibilidade de circular com liberdade por outros escritórios e pelos arredores, desde que munido com um *laptop* e um telefone celular. No *hotelling* não há espaço fixo no escritório, sendo esta mais uma modalidade de trabalho virtual prestado em casa ou junto aos clientes, por trabalhadores exercentes de atividades normalmente externas e que em razão disso apresentam longos períodos de ausência do estabelecimento empresarial. O *trabalho em casa* parte do pressuposto de que o escritório é fixado na própria residência do trabalhador, que desempenha suas funções pelo computador ou por telefone, atendendo a clientes, realizando atividades de telemarketing ou desenvolvendo tarefas à distância por meio de dispositivos eletrônicos. Por fim, há o que Davenport denomina de *mobilidade plena*, referente a trabalhadores itinerantes que nem mesmo têm escritórios domésticos, muito comum nas vendas em campo e serviços de atendimento a clientes.

Sónia G. Barroso (2005, p. 19) baseada em Di Martino (2001) apontou as seguintes modalidades de teletrabalho: *a) prestado em casa; b) neighbourhood centres, telecottages e escritórios-satélite*, mais próximos aos domicílios dos trabalhadores do que da sede da

organização, frequentes na Inglaterra, Irlanda e Hungria (GIL, 2015, p. 37); *c) telecentros*, locais alternativos de trabalho; *d) call centers* ou locais onde operadores telefônicos utilizam instrumentos de distribuição automática e integração de computador e telefone para fornecer variados tipos de serviço, como telemarketing, apoio a clientes e atividades bancárias; *e) trabalho móvel ou nômade*, em que não há fixação de locais de trabalho ou de horários; *f) transborder teleworking*, exercido em países com fronteiras comuns; *g) offshore teleworking*, em que o trabalho é transferido para locais geograficamente distantes, onde o custo de mão de obra ou a regulação flexível sejam fatores que favoreçam o tomador de serviços.

Para pesquisadores como Susana Gil (2015), o labor em um telecentros poderia não caracterizar um verdadeiro teletrabalho em razão da própria configuração desses espaços, que representam uma situação intermediária entre o estabelecimento do empregador e o domicílio do trabalhador, “[...] pois se é verdade que o trabalhador não permanece em sua casa e é obrigado a deslocar-se, não é menos verdade que esta deslocação não é para as oficinas centrais da empresa, mas sim para os centros onde se encontra o equipamento necessário para desenvolver a sua atividade” (GIL, 2015, p. 36).

Uma tendência mundial ressaltada por Errichelo e Pianese (2016) são os *smart work centers* (SWC) ou espaços de trabalho compartilhados entre uma variedade de usuários - desde trabalhadores independentes a empregados de organizações privadas e públicas - os quais pagam uma taxa periódica e podem trabalhar de forma individual ou coletiva, flexível, acessando à distância diferentes bases de dados de suas organizações. O trabalho remoto efetivo é possibilitado por uma ampla gama de serviços de comunicação e colaboração como telefone, impressoras, acesso à internet, além de serviços acessórios como salas de conferências, espaços públicos e recreativos.

Os SWC representam uma continuidade evolutiva dos telecentros e espaços de co-trabalho tradicionais. Metrôpoles modernas como Amsterdã e Seul deram início a projetos de SWC em 2006-2007, dentro da iniciativa denominada "Desenvolvimento Urbano Conectado" (CUD na sigla em inglês), em parceria com o fornecedor tecnológico Cisco, visando à inovação na área tecnológica, melhoramento da vida urbana e desenvolvimento *inteligente* das cidades. Uma característica importante destes locais é a ênfase na dimensão humana, uma vez que os SWC

são projetados como espaços informais de interação e colaboração, com *layouts* abertos que propiciam relações interpessoais (ERRICHELO; PIANESE, 2016, p 2-3).

### 2.2.5 Fatores-chave para viabilização do teletrabalho

Consideradas a variação conceitual e a tipologia do teletrabalho, é necessário agora identificar alguns fatores-chave para a sua viabilização.

Na publicação *The High Road to Teleworking*, veiculada em 2001 pela OIT, Vittorio Di Martino, apoiado nos estudos de Werner Korte e Richard Wynne (1996), apontou quatro forças motrizes que afetariam o teletrabalho e os acordos ou contratos em torno dessa forma laboral. São elas: a) as mudanças nas estruturas organizacionais, em uma economia emergente do conhecimento; b) *drivers* tecnológicos; c) políticas públicas; d) atitudes individuais e empregadoras (Di Martino, 2001).

Também apoiada nos estudos de W.B. Korte e R. Wynne consubstanciados na obra *Telework: Penetration, potential and practice in Europe*, de 1996, Sónia G. Barroso (2005) observou que os fundamentos conceituais do teletrabalho assentam-se em três dimensões: a) **localização do trabalho**, inerente ao distanciamento físico do trabalhador, que pode assumir feições de uma independência total ou parcial em relação ao estabelecimento da empresa ou dos clientes; b) **utilização de tecnologia de informação e comunicação** em diferentes níveis de interação *on line* com a empresa; c) **formas organizacionais** associadas ao modo como as empresas estruturam as relações de teletrabalho que melhor se adequam ao modelo de negócio que praticam.

PARDINI et al. (2013, p. 86), ressaltam que a “[...] virtualização e o trabalho formam dois atributos constitutivos da interdisciplinaridade das áreas da ciência computacional e dos estudos organizacionais com implicações nas organizações (SAKUDA e VASCONCELOS, 2005), nos processos e comportamentos organizacionais (PARDINI e MATUCK, 2007)”. A partir dessas premissas, dedicaram-se ao exame de manifestações discursivas sobre a virtualização do trabalho tendo por referência as dimensões dos **processos organizacionais**, da **tecnologia** e das **pessoas**, por considerarem que a viabilidade do trabalho remoto ou virtual depende do correto dimensionamento e integração desses três fatores distintos, que a seguir serão examinados.

### ***2.2.5.1 Fatores tecnológicos***

Di Martino (2001) afirma que o desenvolvimento do teletrabalho é resultado de mudanças na tecnologia e que as tecnologias da informação e da comunicação têm sido a força motriz que impele muitas das mudanças que ocorreram no local de trabalho e na sociedade nos últimos 30 anos. Essa onda tecnológica, sustenta Di Martino, traz consigo desafios completamente novos e oferece a oportunidade de considerar as implicações da inovação tecnológica para o futuro do trabalho e projetar a melhor abordagem para enfrentar as áreas emergentes da inovação de um modo antecipado e pró-ativo.

Gani e Toleman (2006) pesquisaram o impacto das diferenças culturais na Austrália e Cingapura sobre as percepções que gerentes e funcionários têm em relação aos fatores de sucesso e as barreiras enfrentadas na adoção do teletrabalho, abrangendo o comportamento organizacional e cultura de trabalho. Em sua revisão bibliográfica relataram seis estudos de caso que incluíram uma empresa de engenharia de software, uma agência de notícias, um banco, uma indústria de alimentos, uma empresa de design gráfico e uma empresa de TI. Dentre os fatores de sucesso reportados nesses estudos, os tecnológicos assumiram um papel principal, sobretudo diante da orientação dessas corporações para o lucro (GANI; TOLEMAN, 2006).

Um dos propósitos desta pesquisa é verificar em que medida as tecnologias de informação e comunicação contribuem para o êxito de um programa de teletrabalho e para isto foi realizado o estudo de caso relatado no capítulo 4 que permitiu, dentre outros aspectos, constatar o amadurecimento tecnológico no MPT no período 2007-2017, bem como apontar fundamentos que demonstram a importância das TICs na viabilização do teletrabalho na instituição. Adicionalmente - uma vez que se trata de consequência lógica da pesquisa realizada junto aos teletrabalhadores - a pesquisa teve como objetivo identificar aspectos que sejam passíveis de aperfeiçoamento no contexto das tecnologias de informação e comunicação e propor soluções.

### ***2.2.5.2 Processos organizacionais***

Processos organizacionais, para os fins desta pesquisa, serão entendidos como um conjunto de tarefas e atividades relacionadas entre si, envolvendo pessoas, equipamentos e regras, que transformam entradas (insumos) em saídas (resultados sob a forma de produtos ou serviços).

Sob esse ponto de vista, os processos organizacionais de trabalho na administração pública constituem um grande desafio a ser vencido no que diz respeito ao aperfeiçoamento dos respectivos processos internos de prestação de serviços.

Para se ter uma ideia das transformações que se aproximam, Frey e Osborne (2013) pesquisaram 702 ocupações com o objetivo de verificarem o grau de suscetibilidade dessas atividades serem informatizadas ou automatizadas. A partir da metodologia por eles desenvolvida, chegaram à conclusão de que cerca de 47% do emprego total dos EUA está na categoria de alto risco, sobretudo na área de transporte e logística, suporte administrativo e trabalho em ocupações de produção. Essa transformação vem sendo proporcionada pelo crescimento no mercado de robôs de serviços e pela diminuição gradual da vantagem comparativa de humanos trabalho em tarefas envolvendo mobilidade e destreza (FREY; OSBORNE, 2013, p. 44-45).

Ochôa e Pinto (2016, p. 389) observam no âmbito da própria Organização Internacional do Trabalho há visões otimistas e pessimistas sobre a “[...] correlação entre as tecnologias digitais e seus efeitos no emprego: os estudos sobre profissões apontam para a sua modificação mais do que o seu desaparecimento”, acrescentando que os estudos que analisam os empregos apontam riscos de perda de postos de trabalho e em semelhante proporção a sua alteração e mesmo o seu incremento.

Conectando a tecnologia com os processos organizacionais, o documento *People to jobs, jobs to people: global mobility and labor migration*, produzido pela Randstad em parceria com o IZA Institute of Labor Economics (2017, p. 20), considera que as mudanças na era digital levantam problemas profundos sobre como adaptar a política e as instituições do mercado de trabalho aos paradigmas da mobilidade global, dos arranjos flexíveis de trabalho flexível e da proteção social a fim de proporcionar segurança adequada aos trabalhadores enquanto exploram o potencial das novas formas de trabalho para melhorar as oportunidades.

O estudo de caso relatado no capítulo 4 propiciará uma visão geral a respeito da transformação empreendida pelo MPT sobre seus processos intraorganizacionais, com destaque para o mapeamento dos processos de serviços finalísticos do MPT, efetuado em 2008, ao qual se seguiu o redesenho dos fluxos de trabalho, permitindo que se desse início à construção do sistema eletrônico de gestão de procedimentos e à modificação radical das rotinas de trabalho

antes realizadas, ratificando a observação de Pardini et al. (2013), para quem “[...] os processos também se traduzem em importantes ferramentas para a viabilização do trabalho virtual” (PARDINI et al., 2013, p. 88).

Na seção 4.2.3.9 serão discutidas as regras aplicáveis no MPT sobre o teletrabalho. Cabe verificar se tais normas estabeleceram as sequências de atividades ou fluxos de trabalho a serem cumpridos pelos teletrabalhadores ou se limitaram a determinar o estabelecimento de metas de desempenho, os critérios de designação dos trabalhadores que exercerão atividades remotas e forma de controle do serviço prestado, dentre outros encargos de gestão. A ausência de fluxos definidos para os processos de serviço pode ensejar diferenças de padrão nas formas de prestação e de acompanhamento remoto de atividades, questão que será que será pesquisada neste trabalho. Pode haver ainda a necessidade de se modelar novos processos de serviço, adaptados ao sistema de trabalho remoto, possibilidade até certo ponto plausível se constatada a ausência de detalhamento dos fluxos de execução remota de tarefas.

### ***2.2.5.3 Relações socioprofissionais***

Para Marianne Helenius (2017), o teletrabalho está fortemente ligado aos problemas de gestão e de comportamento organizacional, bem como a questões de comportamento humano, admitindo que as pessoas encaram o teletrabalho ao seu modo, “[...] como um método de trabalho flexível” (HELENIUS, 2017, p. 8).

Segundo Ferreira e Mendes (2008, p. 111), é de grande importância a realização de um diagnóstico sobre como os trabalhadores avaliam seu ambiente de trabalho, aspecto desafiador quando trata de ciência do trabalho. Malik e Kaur (2017, p. 10) observam que as organizações testemunharam uma grande transformação em relação à estrutura, operações e pessoas devido às tendências da globalização das relações de trabalho, da mudança da força de trabalho e da tecnologia da informação gerando importantes mudanças no campo do comportamento organizacional.

Apoiados em robusta pesquisa bibliográfica, sobretudo nas pesquisas de Weil-Fassina, Rabardel e Dubois, Ferreira e Mendes (2008, p. 112) indicam três dimensões analíticas interdependentes relacionadas com o contexto de trabalho humano: *organização do trabalho* (conglobando divisão de tarefas, normas, modos de controle, ritmo e carga de trabalho),

*condições de trabalho* (representando a qualidade do ambiente físico, dos equipamentos e materiais necessários ou disponíveis para o trabalho) e as *relações sócio profissionais* (indicando os modos de gestão do trabalho, de comunicação e de interação profissional). Essas dimensões propostas por Mendes e Ferreira referenciaram a pesquisa descritiva exploratória realizada no âmbito do estudo de caso relatado no capítulo 4 desta dissertação.

Embora o enfoque deste trabalho seja funcionalista, as percepções e manifestações dos trabalhadores oferecem subsídios para medidas de aperfeiçoamento do contexto em que os serviços são prestados. Por exemplo, na dimensão das pessoas envolvidas no processo, estudos revelam que a flexibilização de horários associada à redução do tempo de deslocamento e à possibilidade de maior convívio familiar contribuem para a satisfação do trabalhador (TREMBLAY, 2002).

Em pesquisa desenvolvida na Ctrip, maior empresa de viagens da China, Bloom et al. (2015, p. 165-168) relatam que dois grupos de trabalhadores presenciais (grupo de controle) e telepresenciais (grupo de tratamento) foram comparados. Entre eles a única diferença era o local de trabalho. Segundo os dados da pesquisa, os trabalhadores em domicílio relataram um percentual substancialmente maior de satisfação no trabalho, com resultados também positivos na pesquisa de atitudes. A produtividade desse grupo de teletrabalhadores aumentou entre 20% e 30%. Mas houve também efeitos negativos: as promoções chegavam com atraso no grupo de tratamento e integrantes desse grupo não se adaptaram ao trabalho solitário.

Aspectos socioprofissionais relevantes foram levantados por Mariane Helenius em sua dissertação de mestrado (2017). Um deles, segundo Helenius (2017), é que o desempenho dos trabalhadores depende da qualidade da liderança. A gestão do trabalho remoto e virtual é diferente da gestão de equipe tradicional, devendo o gestor adaptar suas práticas de liderança para se adequar a um ambiente de trabalho alterado. Um outro aspecto diz respeito à confiança que deve existir nos arranjos de trabalho flexível. Organizações que oferecem aos funcionários formas de trabalho flexível demonstram sua confiança e apoio para o bem-estar dos empregados, levando-os a uma contrapartida de maior apego à organização e satisfação geral.

Alinhando a teoria geral com o escopo desta pesquisa, é possível afirmar com base nas atividades do MPT que parte dos seus servidores é especializada em matérias jurídicas,

administrativas e tecnológico-digitais. Além destes, há os gestores, administradores e coordenadores, todos com expectativas a serem identificadas, analisadas e atendidas na medida das possibilidades estruturais e orçamentárias do órgão. Além disso, de modo direto ou indireto, esses atores terão contato, mais cedo ou mais tarde com o teletrabalho, cuja expansão na administração é crescente e será analisada na seção seguinte.

### **2.3 Teletrabalho em organizações públicas brasileiras**

Em artigo publicado em 2013, Matias-Pereira conceitua o teletrabalho na administração pública 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. As atividades priorizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado (MATIAS-PEREIRA, 2013, não paginado).

O teletrabalho tem avançado na administração pública brasileira a partir de 2008, sobretudo na esfera federal. Órgãos como o TCU, Receita Federal, Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Tribunal Superior do Trabalho, Câmara dos Deputados e empresas estatais como o Serpro, o Banco do Brasil e sua subsidiária Cobra Tecnologia, dentre outros, desenvolvem atualmente processos de trabalho remoto para consecução de suas atividades finalísticas e administrativas (SACCARO JR. 2016, p. 8).

A motivação para implantação do teletrabalho na Administração Pública apresenta fundamentos muitas vezes comuns, como se observa dos documentos oficiais examinados nesta pesquisa relativamente a entes e órgãos públicos das esferas federal, distrital, estadual e municipal de administração pública, como nos casos a seguir indicados.

O TCU, pela Portaria nº 139, de 9 de março de 2009, baseando-se em anteriores normas internas relacionadas com frequência, regime especial de jornada de trabalho e acesso às dependências do Tribunal, foi um dos primeiros órgãos administrativos a admitir a realização de trabalho fora de suas dependências. Na motivação dessa medida, o TCU indicou os seguintes fundamentos: imposição de cumprimento do princípio constitucional da eficiência, necessidade de maior

produtividade na tramitação de processos e no desenvolvimento de outros trabalhos do tribunal e a possibilidade de redução de custos operacionais.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, adotou o teletrabalho com base nos seguintes direcionadores: o aprimoramento da gestão de pessoas (macro desafio do estratégico do Poder Judiciário Brasileiro – Resolução CNJ nº 198, de 1 de julho de 2014, compreendendo a motivação, o comprometimento das pessoas, a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores; o princípio constitucional da eficiência; o avanço tecnológico e implantação do processo eletrônico; as vantagens e benefícios diretos e indiretos resultantes do teletrabalho para a administração e para o servidor; a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos à exercida por meios pessoais e diretos.

No STF a Resolução nº 568, de 5 de fevereiro de 2016, autorizou o início do projeto-piloto de teletrabalho na estrutura daquele órgão, arrolando para tanto os seguintes argumentos motivadores: a) o fato de integrarem o rol de diretrizes da gestão 2015-2016 a promoção permanente de diagnóstico e a identificação de entraves a uma atuação célere e eficaz, com propostas de soluções administrativas, técnicas e normativas cabíveis; b) a implantação do processo eletrônico judicial e administrativo possibilitando a realização do trabalho remoto com o uso de tecnologias de informação e comunicação; c) as vantagens e benefícios advindos do teletrabalho para a administração, para o servidor e para a sociedade; d) a relevância da prevenção e do monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho; e) o cumprimento do princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal; f) a necessidade de aumento de produtividade e otimização da tramitação de processos e outros trabalhos do tribunal; g) a possibilidade de redução de custos operacionais do Tribunal.

No Poder Executivo Federal, o Ministério da Justiça e Cidadania (MJC) também regulamentou o teletrabalho por meio da Portaria nº 947, de 5 de outubro de 2016, ao reconhecer sua viabilidade em razão dos seguintes fatores: a) o avanço da gestão e da tecnologia utilizada pelo órgão possibilita o trabalho remoto ou à distância, especialmente depois da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do canal de comunicação "Você. MJ"; b) o princípio da eficiência, previsto no artigo 37, da Constituição; c) as regras inerentes ao cumprimento de jornada e as penalidades cabíveis em caso de violação das normas; d) o desenvolvimento de

ações voltadas à melhoria do ambiente organizacional fortalece a qualidade de vida no trabalho e contribui com o objetivo estratégico "Desenvolver e valorizar os servidores", presente no respectivo plano estratégico.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), pela Portaria nº 947, de 20 de abril de 2012 e, mais recentemente, pela Portaria nº 2.383, de 13 de julho de 2017, regulamentou a realização de atividades, tarefas e atribuições fora das dependências físicas de suas unidades administrativas, na modalidade de teletrabalho, pelos servidores integrantes da carreira de auditoria, nas atividades de análise e julgamento de processos administrativos fiscais e desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação, mediante critérios definidos em plano de trabalho individual e metas e indicadores de produtividade.

O Detran-DF publicou a Instrução nº 1.188, de 28 de dezembro de 2016, instituindo o regime de trabalho remoto, por considerar que esse regime laboral: a) contribuiria para o aumento de produtividade; b) possibilitaria a redução de custos operacionais; c) traria melhoramentos na gestão de pessoas; seria viável em razão do avanço tecnológico; d) asseguraria vantagens e benefícios diretos e indiretos para a administração pública, para o servidor e para a sociedade; e) contribuiria para a concreção do princípio da eficiência; f) foi implantado com sucesso em órgãos dos poderes judiciário, executivo e em órgãos constitucionais autônomos como o CNJ e o TCU.

O Estado de São Paulo publicou recentemente o Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017, disciplinando o teletrabalho no âmbito da administração direta e autárquica daquela unidade federativa para alcançar os seguintes objetivos a) aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho do servidor ou empregado público, com o estabelecimento de uma nova dinâmica de trabalho, privilegiando a eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade; b) melhorar a qualidade de vida do servidor ou empregado público, com a economia de tempo e redução de custos de deslocamento até seu local de trabalho; c) contribuir para aumentar a inclusão, no serviço público, de servidores ou empregados públicos com restrições; d) reduzir os custos operacionais para a Administração Pública Estadual; e) contribuir para a melhoria de programas ambientais, com a diminuição da emissão de poluentes.

O Município de São Paulo, pelo Decreto nº 56.370, de 26 de agosto de 2015, autorizou a prática de teletrabalho na Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico, levando em consideração os seguintes critérios: princípio constitucional da eficiência na Administração Pública, especialmente quanto à possibilidade de aumento de produtividade e redução de custos operacionais; o direito subjetivo dos cidadãos à razoável duração dos processos; a implantação do sistema eletrônico de informações (SEI), do sistema de gerenciamento de atividades (SGA) e do sistema de produtividade fiscal (SPF), os quais permitem a mensuração da produtividade dos servidores lotados na Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento.

No que se refere às empresas estatais, o fato destas adotarem o mesmo regime celetista utilizado pelas demais organizações privadas fez do teletrabalho uma realidade dependente apenas da tomada de decisão por parte da alta administração. Nesse sentido, o Jornal O Estado de São Paulo, Caderno Economia e Negócios, versão eletrônica, de 04.05.2015, informou que o Banco do Brasil estava iniciando naquela ocasião um projeto de *home office* para desempenho de funções em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho do empregado sem a necessidade da presença física deste.

Matias-Pereira (2013) considera necessária, sob uma perspectiva institucional de administração pública,

[...] a aprovação de uma lei de gestão do teletrabalho, orientada para a flexibilidade, com contratos de gestão por objetivos e criação de uma nova cultura de avaliação de resultados por meio de auditorias de qualidade dos serviços prestados além de um novo modelo de emprego público, o que vai exigir um Estatuto da Função Pública (MATIAS-PEREIRA, 2013, não paginado).

Ocorre que até este momento não foi editada uma lei geral de regulamentação do teletrabalho no setor público. O que há são normas de direito administrativo como decretos, resoluções, portarias e instruções disciplinando o modo de gestão do trabalho remoto em organizações públicas.

Ao contrário do setor público, a recente promulgação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), regulamentou o teletrabalho em organizações privadas no Brasil. Em linhas gerais, a formalização desse tipo de vínculo laborativo depende de contrato individual que especificará as tarefas a serem desenvolvidas e a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos de TIC, bem como pelas instalações e mobiliário adequado à execução do remota do trabalho, além de definir os critérios de reembolso das despesas

suportadas pelo empregado. Faz parte desse contrato um termo de responsabilidade firmado pelo trabalhador comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador quanto às precauções a serem tomadas a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho.

O surgimento dessa lei abre a possibilidade comparação entre as disposições do teletrabalho no setor privado e as normas reguladoras do trabalho remoto nas organizações públicas acima indicadas. As diferenças mais significativas são as seguintes:

Quadro 2. Quadro comparativo do teletrabalho no setor público e no setor privado.

<b>QUADRO COMPARATIVO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO</b>		
	<b>SETOR PÚBLICO</b>	<b>SETOR PRIVADO</b>
<b>INSTRUMENTO FORMALIZADOR</b>	Termo de Adesão ou instrumento administrativo congênere.	Contrato individual de trabalho sujeito a livre pactuação, respeitadas as normas trabalhistas obrigatórias.
<b>ADESÃO</b>	Requerimento facultativo por parte do trabalhador. Autorização discricionária e dependente de interesse público, por parte da Administração. Assinatura de termo de adesão.	Pactuada livremente entre os interessados e convencionada no contrato de trabalho.
<b>PRIORIDADE NA DESIGNAÇÃO</b>	Pessoas com deficiência; trabalhadores com redução de jornada por motivo de saúde; servidoras gestantes ou lactantes; servidores cujos filhos contem com até vinte e quatro meses de vida	A norma não designa pessoas com prioridade. Há, no entanto, cotas a serem observadas pelas empresas privadas, dentre elas a dos aprendizes e das pessoas com deficiência.
<b>RESTRICÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO</b>	Foram encontradas restrições referentes a trabalhadores: em estágio probatório; que tenham subordinados; que sofreram penalidade disciplinar; que realizam atendimento ao público; limitação de participantes por setor.	Mediante análise de perfil do trabalhador. No campo trabalhista predomina a subjetividade na seleção e contratação do trabalhador.
<b>INFRAESTRUTURA INDIVIDUAL</b>	Provida pelo trabalhador (regra)	Responsabilidade pelo custeio será negociada entre as partes e prevista em contrato.
<b>PLANO DE TRABALHO</b>	Obrigatório (regra)	Facultativo
<b>METAS DE PRODUTIVIDADE</b>	Superiores em pelo menos 15% à dos trabalhadores presenciais (regra). Acompanhadas pela chefia imediata. O alcance das metas equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.	Normalmente iguais às do trabalhador presencial. Não há nas leis trabalhistas um limite máximo de estipulação de metas. O excesso pode caracterizar abuso de poder de comando, dando ensejo à rescisão indireta do contrato.
<b>MONITORAMENTO E CONTROLE</b>	Mediante relatório. Periodicidade variável,	Na forma do contrato e dos regulamentos empresariais.
<b>RISCOS ERGONÔMICOS</b>	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância

Fonte: Elaboração própria.

Cabe registrar também que após a vigência da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), alguns entes da administração pública indireta que utilizam trabalhadores sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho terão que reorientar suas práticas concernentes ao teletrabalho aos ditames da nova lei, a exemplo do que ocorre com o SERPRO (2017), que suspendeu seu regime de trabalho remoto em novembro de 2017 para adequações.

## **2.4 Planejamento organizacional e teletrabalho**

### 2.4.1 Nivelamento conceitual

Organizações, para Richard Daft, “[...] são entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividades, deliberadamente estruturadas e coordenadas, e ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2015, p. 12). O alcance das metas organizacionais pressupõe planejamento, organização, liderança, execução e controle dos recursos, atributos que compõem o que denomina de processo de administração, estruturado por Henri Fayol no início do século XX e que vem se aperfeiçoando incrementalmente desde então.

O Planejamento, como função administrativa, consiste no estabelecimento de objetivos e de meios para alcançá-los, definindo-se racionalmente as alternativas de caminho e as linhas de ação a partir dos fatos passados e presentes, bem como de possíveis cenários futuros. Nas últimas três décadas tornou-se comum atribuir ao planejamento o adjetivo *estratégico*.

Originária das artes militares, a palavra estratégia se compõe dos termos gregos *strato* (exército) e *agein* (liderar), sendo parte da arte militar que cuida de operações e movimentos de um exército para que este chegue, em condições vantajosas, presença do inimigo (HOUAISS, 2001, p. 332). No plano das organizações privadas há uma tendência em associar a estratégia ao processo de tomada de decisões de alto nível e de longo prazo a fim de possibilitar a melhor condução possível da empresa em um cenário de parcial desconhecimento da realidade, sobretudo futura. Nesse sentido: Hunger e Wheelen (2002, p. 12), Kaplan e Norton (2004, p 3-5), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4).

### 2.4.2 Gestão estratégica em organizações públicas e privadas

O planejamento estratégico é um processo gerencial de formulação de objetivos e definição de programas, projetos e planos de ação para sua adequada execução, considerando as variáveis

internas e externas à organização. A gestão estratégica, no entanto, vai além da mera construção de um plano estratégico, na medida em que é integrada por ações continuadas que permitem: a identificação de objetivos de natureza político-estratégica; a visão antecipada de possíveis cenários futuros; a elaboração de soluções estratégicas adequadas para se atingir os objetivos parciais e finais; a realização permanente de monitoramento, coordenação e revisão, em nível estratégico, de todo o processo.

Quando se trata de organizações públicas o enfoque estratégico é diferente do que se observa em corporações privadas, o que se explica a partir dos traços diferenciadores entre elas. As principais distinções foram sintetizadas por OTA (2014, p. 49-51) a partir de sua pesquisa abrangendo os seguintes autores: Appleby (1945); Motta (1979); Wright, Kroll e Parnell (2000); Ring e Perry (1985); Allison (1996); Boyne (2002); Rainey e Bozeman (2000); Nutte e Backoff (1993); Carbone (2000); Perry (1985); Berry et al. (1994); Murphy (1987); Bresser-Pereira (1995); Vinzant e Vinzant (1996). Em linhas gerais, os traços diferenciadores seriam os seguintes:

- a) *objetivos organizacionais e controle*: as organizações públicas - tanto as político-administrativas quanto as meramente administrativas prestadoras de serviços públicos - são controladas pelo Estado e o seu objetivo é o lucro social, ao contrário das organizações privadas que visam ao lucro financeiro e ao aumento de valor para sócios e investidores;
- b) *multiplicidade de expectativas*: as organizações públicas têm um conjunto de *stakeholders* muito superior aos das instituições privadas, potencializando as expectativas - por vezes em total oposição umas em relação às outras – dificultando a gestão sob esse aspecto;
- c) *interesses políticos e objetivos ambíguos*: o processo decisório nas organizações públicas é indissociável do elemento político. Como normalmente há interesses relacionados a grupos diversos, a necessidade de formação de algum tipo de coalizção favorece a formulação proposital objetivos ambíguos e muitas vezes inespecíficos, diversamente das corporações privadas, cujos objetivos têm mais estabilidade e precisão, com ênfase nos resultados financeiros e de mercado;
- d) *complexidade de escopo*: os organismos públicos desempenham atividades prestacionais voltadas para um universo difuso de usuários, de setores e níveis sociais diversos, o que caracteriza uma maior amplitude de atuação, diferentemente das

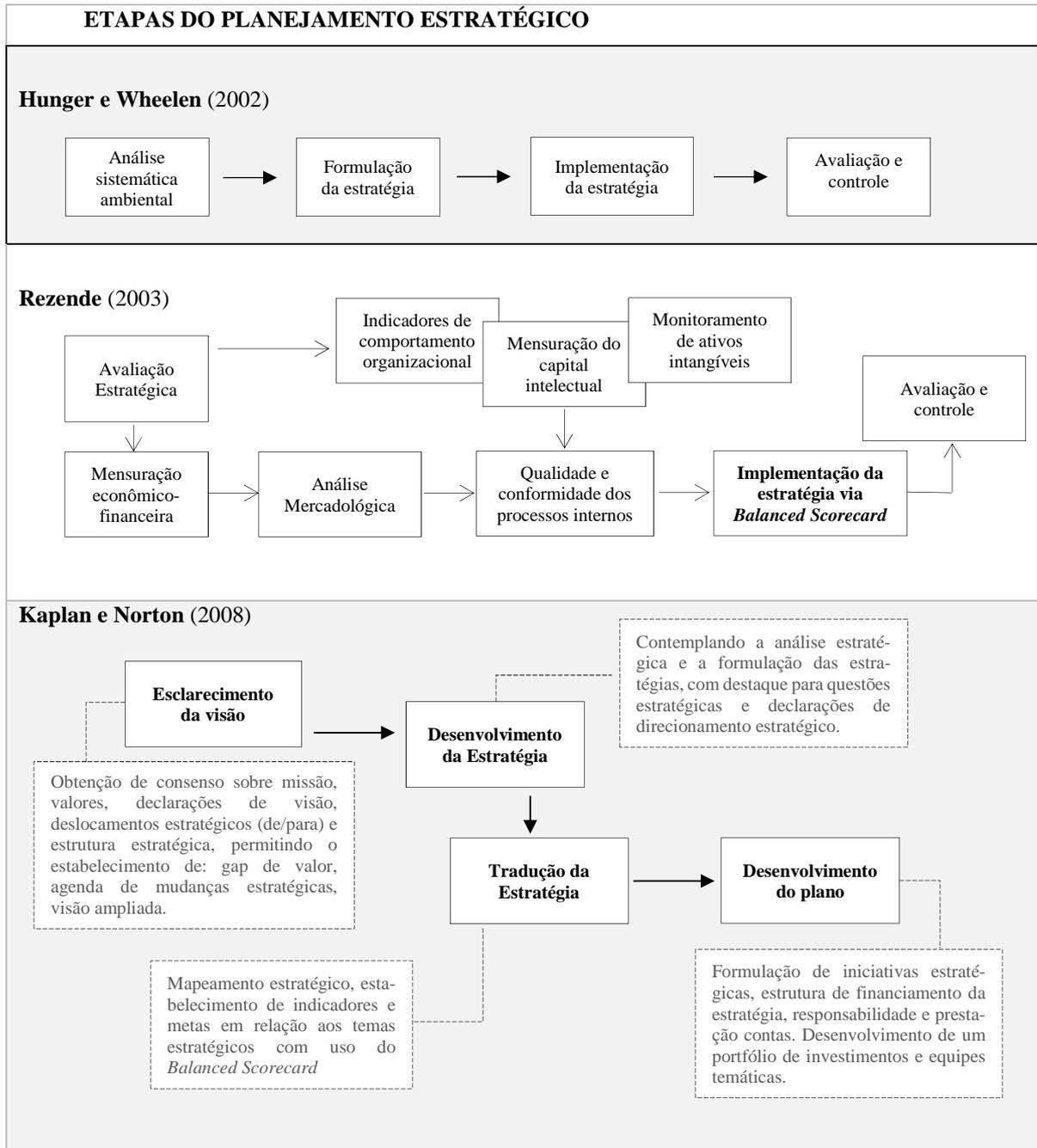
corporações privadas, que concentram seus esforços na busca de atendimento dos interesses de *stakeholders* e de clientes;

- e) *transparência*: nas organizações privadas a transparência é um indicativo de boa governança corporativa, ao passo que nas instituições públicas a prestação de contas é uma obrigação legal e nelas há uma permeabilidade muito maior a pressões internas e controles externos;
- f) *competitividade e mercado*: As entidades privadas operam com liberdade de competição e apenas se foram extremamente eficientes permanecerão no mercado, ao contrário das organizações públicas, que se mantêm no mundo jurídico por força de lei. Esta característica, associada à limitação orçamentária para desempenho da respectiva atividade prestacional, que em regra é monopolizada, resulta em um déficit de eficiência na entrega dos seus resultados;
- g) *níveis de formalização*: nas organizações públicas, tradicionalmente estruturadas com base na matriz burocrática de Max Weber, há uma tendência mais forte de controle das atividades por meio da imposição de um volumoso conjunto de normas e órgãos de controle com vistas a aumentar a previsibilidade da atuação dos agentes públicos e reduzir o risco decorrente de inadequações nos processos internos. Tudo isso pode conduzir a uma discrepância entre o planejado e o executado;
- h) *horizonte temporal das escolhas*. Nas corporações públicas brasileiras os planos de ação tendem a se restringir ao tempo de duração do mandato do líder administrativo, o que em regra não ocorre em organizações do setor privado, cuja premissa é a da indeterminação do prazo de permanência na cúpula de gestão, ou de, pelos menos, submeter-se a autoridade a reconduções sucessivas e ilimitadas, o que lhe confere uma capacidade de formulação de ações de longo prazo.
- i) *fonte de recursos*: os entes públicos têm os tributos como fonte primária de recursos, ao passo que a maioria das corporações privadas sobrevive em razão da sua efetividade do mercado e das vendas realizadas, levando estas últimas a um autocontrole maior visando à própria sobrevivência no mercado;
- j) *autonomia e gestão limitada*: o administrador público age balizado pelo que a lei determina ou autoriza e seus atos são marcados pela sistematização e controle, diferentemente do setor privado em que o gestor pode fazer tudo o que a lei não veda.
- k) *incentivos e desempenho organizacional*: na iniciativa privada há mais liberdade na estruturação da política de incentivos, normalmente atrelada a indicadores de resultado. Nas organizações públicas os objetivos são sociais, mais abstratos e difíceis de quantificar. Além disso, a estrutura de benefícios encontra limitação nas leis criadoras dos cargos e nas restrições orçamentárias.

2.4.3 O processo de formulação estratégica

Nada obstante as diferenças entre as organizações públicas e privadas examinadas acima, quando se adentra no campo do processo de formulação da estratégia, as etapas de elaboração dos planos estratégicos e sua implementação seguem padrões similares, como se pode observar no quadro 3:

Quadro 3. Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: elaboração própria.

Como visto, antes da formulação dos direcionadores estratégicos é necessário realizar o diagnóstico ou avaliação estratégica, etapa crucial do planejamento em que gestores e demais *stakeholders* buscam um consenso sobre a missão (razão fundamental da existência da organização); sobre sua visão de futuro (metas intermediárias e objetivos de longo prazo); sobre os valores (atributos ou qualidades) que nortearão suas práticas internas e externas.

Nesta etapa preliminar inicia-se a construção da agenda de transformações ou mudanças estratégicas, cuja formulação, segundo Norton e Kaplan, pressupõe “[...] análises de competitividade externas, econômicas e ambientais, que são resumidas em descrições de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (abreviadas como *SWOT*, de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) [...]” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 6), além de outras metodologias para formulação de estratégias como “[...] o modelo das cinco forças e da posição competitiva de Porter (1979), a visão da estratégia baseada em recursos, as competências essenciais, as estratégias disruptivas e as estratégias do oceano azul [...]” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 6), as quais podem ser integradas e testadas mediante o uso de “[...] planejamento de cenários, simulações dinâmicas e jogos de guerra” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 6).

Posteriormente ao diagnóstico estratégico vem a etapa de formulação “[...] de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais” (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 10). A formulação de estratégias, porém, não é um processo simples. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) após anos de pesquisa, identificaram nada menos que dez diferentes influências (“escolas”) sobre o processo de elaboração estratégica, concluindo que nenhuma delas isoladamente seria suficiente para explicar e emprestar coerência à estratégia, mas, “[...] ao contrário, somente a influência coletiva das escolas é que explicava como as estratégias se formavam e o quanto eram eficazes” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. 2010, p. 353).

#### 2.4.4 Execução da estratégia com o método *Balanced Scorecard*

Ainda mais difícil que a formulação da estratégia é a sua implementação. Em 1990, Kaplan e Norton iniciaram um projeto de pesquisa envolvendo diversas empresas privadas com a finalidade de medir-lhes o desempenho organizacional. Constataram que o principal

instrumento de mensuração era a contabilidade financeira, cujos relatórios não eram capazes de fornecer os fundamentos adequados para medir e gerir o valor criado pela expansão dos ativos intangíveis da organização. Baseados na conclusão de que os gestores tendem a importar-se apenas com o que é medido e, mesmo assim, com ênfase nos indicadores financeiros de curto prazo, os Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de um sistema balanceado de medições: o *Balanced Scorecard*, constituído de quatro perspectivas integradas, a seguir descritas pelos próprios autores:

- a) *Financeira*. "O desempenho financeiro, indicador de resultado (lag indicator), é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas". (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).
- b) *Clientes*. "O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento essencial da estratégia". (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).
- c) *Processos internos*. "Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão um impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros." (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).
- d) *Aprendizado e crescimento*. "Os objetos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados do aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro" (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 7).

#### **2.4.4.1 Adaptação do BSC ao setor público brasileiro**

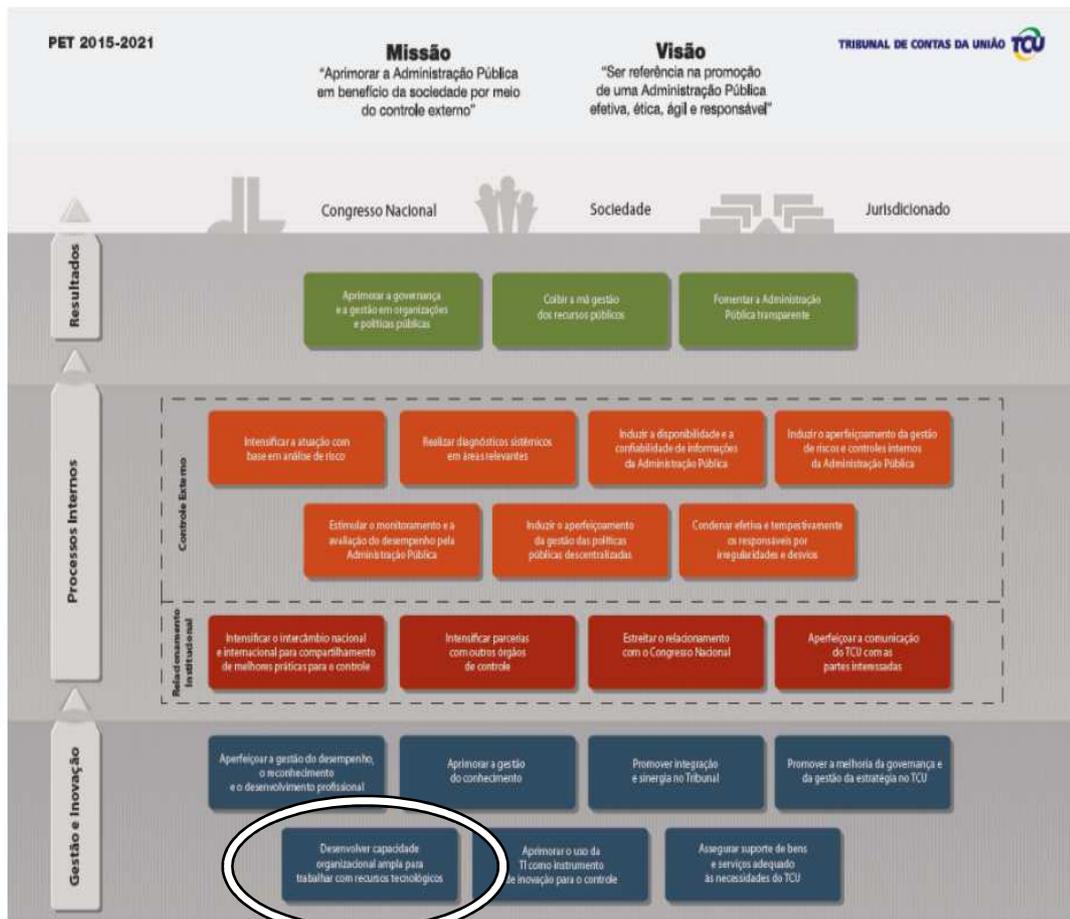
As quatro perspectivas – *financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento* – têm entre si uma relação de causa e efeito que potencializa o desempenho geral das empresas. No setor público, porém, devem ser feitas adaptações no modelo de *Balanced Scorecard* aplicado à gestão organizacional.

Assim, na perspectiva *clientes* estes são substituídos pelos *cidadãos, seus grupos de interesse* e outros *stakeholders* usuários de serviços públicos ou que se relacionam de algum modo com a Administração Pública. A perspectiva *financeira* (principal fator de sustentação das empresas) é substituída pela dimensão *orçamentária* nas organizações públicas ou entidades sem fins lucrativos, lembrando que no setor público é o orçamento que permite a obtenção dos demais recursos capazes de sustentar a realização dos processos internos. As perspectivas de *aprendizado e crescimento* e *processos internos* seguem as diretrizes-padrão do *Balanced Scorecard*.

No Brasil, dezenas de entidades e órgãos públicos adotaram esse padrão como instrumento de implementação da estratégia: Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo, Instituto Nacional do Seguro social, Tribunal Superior do Trabalho, Supremo Tribunal Federal e Agência Nacional de Aviação Civil, apenas para citar alguns.

O Tribunal de Contas da União é um bom exemplo de inserção da temática do trabalho remoto no mapa estratégico. Na figura 2, destaca-se na perspectiva *gestão e inovação* um objetivo estratégico concernente ao desenvolvimento de capacidade organizacional para trabalhar com recursos tecnológicos.

Figura 2: Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União 2015/2021



Fonte: Portal do TCU na Internet. Acesso em: 25 jun. 2017.

Consultando o painel de detalhamento estratégico desse órgão federal de controle, o objetivo acima se divide em duas iniciativas estratégicas convergentes, ambas priorizadas e em execução: "1) ampliar o uso de ciência de dados, com uma ação em andamento tendente ao tratamento dos dados de bases informacionais a fim de orientar ações de controle e; 2) implantar plataforma móvel de processo eletrônico, para o fim de implementar programa para utilização de aplicativos móveis". Essa postura sinaliza em direção a uma crescente utilização de ferramentas tecnológicas para realização de trabalho remoto (TCU, 2017. Disponível em [portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico/iniciativas-estrategicas.htm](http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico/iniciativas-estrategicas.htm), acesso em 20.06.2017)

Um órgão público que inseriu expressamente o trabalho à distância em seu planejamento estratégico foi o Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDF). Por meio da Resolução nº 3,

de 23 de abril de 2015, o TJDF aprovou seu plano estratégico para o período de 2015 a 2020 e dentre os objetivos estratégicos que deverá implementar para cumprir sua missão e alcançar visão de futuro, fez constar:

5 - Fomentar o uso da tecnologia da informação e comunicação como instrumento de trabalho - dotar a instituição das ferramentas tecnológicas indispensáveis ao aprimoramento dos serviços prestados, com observância às políticas e diretrizes sobre TIC emanadas internamente e do CNJ;

[...]

10 - Consolidar a política de valorização dos magistrados e dos servidores – desenvolver ações de valorização de magistrados e servidores a partir da identificação das necessidades relacionadas à melhoria da qualidade e do ambiente de trabalho (clima organizacional), ao plano de benefícios, ao acesso à cultura, à qualidade de vida no trabalho, ao reconhecimento de talentos e ao sentimento de identificação funcional, com o fim de garantir a condição necessária para que sejam efetivos agentes na execução da estratégia institucional; [...] (BRASIL. TJDF, 2015, p. 9-12).

Quanto ao objetivo estratégico nº 10, acima, o TJDF incluiu entre as iniciativas estratégicas que visam a concretizá-lo:

- 1 - Definir políticas de valorização e reconhecimento dos magistrados e dos servidores;
- 2 - Implantar o sistema de seleção interna para ocupação de cargos e funções com base em critérios objetivos;
- 3 - Regulamentar a política de humanização nas relações de trabalho;
- 4 - Regulamentar a política de trabalho à distância;**
- 5 - Promover o reconhecimento e a disseminação de boas práticas. (BRASIL. TJDF, Resolução nº 3, de 23 de abril de 2015, grifo nosso).

### **3 REFERENCIAL PRÁTICO-METODOLÓGICO**

#### **3.1 Considerações preliminares**

Neste capítulo é apresentado o referencial prático-metodológico geral utilizado no levantamento, análise e integração dos dados e na consolidação dos resultados inerentes aos objetivos – geral e específicos – desta pesquisa.

Uma das dificuldades mais relevantes encontradas nesta etapa do trabalho foi a ausência de uniformidade entre os autores a respeito dos critérios de classificação tipológica da pesquisa científica. Após refletir sobre a melhor forma de apresentar esses critérios e estabelecer o adequado enquadramento desta dissertação, foi adotado o plano metodológico quadripolar de Paul de Bruyne, Jacques Herman e Marc de Schoutheete (1991), professores da Université Catholique de Louvain, Bélgica, consolidado no livro *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*, traduzido para o Português por Ruth Joffily e publicado no Brasil pela Francisco Alves Editora, tendo sido utilizada nesta dissertação a quinta edição, de 1991.

A adoção desse plano quadripolar não significa que foram abandonadas as contribuições de outros autores, o que se revela pelas referências e citações de grandes nomes da metodologia nacional e estrangeira.

O conteúdo deste capítulo compreende as seguintes seções e suas respectivas subdivisões: a) considerações preliminares; b) plano metodológico quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete; c) polo epistemológico; d) polo teórico; e) polo morfológico; f) polo técnico, compreendendo os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de organização e apresentação de dados e informações; g) quadro sintético de classificação da pesquisa e etapas da pesquisa.

#### **3.2 Plano metodológico quadripolar de Bruyne, Herman e Schoutheete**

Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 31) afirmam que as escolhas metodológicas no campo social tendem a não seguir um padrão cronologicamente rígido, orientando-se a partir de quatro polos que se interpenetram para os fins da prática científica: epistemológico, teórico, morfológico e técnico. Para sua adequada compreensão, cada um desses polos será apresentado a seguir.

### 3.2.1 Polo epistemológico

De acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 41) a epistemologia “[...] fornece os instrumentos de questionamento dos princípios nas ciências [...]”, estabelece as “[...] condições de objetividade dos conhecimentos científicos, dos modos de observação e de experimentação [...]” e examina “[...] as relações que as ciências estabelecem entre as teorias e os fatos” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991, p. 41). Por outras palavras, a epistemologia garante que ao longo da pesquisa haja uma constante dialética entre os objetos científicos e os objetos derivados do senso comum.

*Princípios epistemológicos.* A epistemologia obedece a postulados ou princípios que podem ser externos e internos. Segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), por externos se entendem os princípios gerais, de caráter filosófico, a que devem se submeter os pesquisadores em face da estrutura multifacetada da realidade do mundo exterior, do determinismo em sentido amplo e da lógica autônoma da matemática. Já os princípios epistemológicos internos, por sua vez se circunscrevem à ideia de que toda pesquisa “[...] deve chegar a uma autonomia devido à especificidade de seus métodos e, sobretudo, devido à delimitação estrita dos seus objetos [...]” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991, p. 45). delimitação essa que não deve ser feita *a priori* e de modo irrevisível, mas concretizar-se ao longo do processo de transformação do conhecimento científico.

*Métodos epistemológicos.* Os métodos epistemológicos clássicos são o dedutivo e o indutivo. O método dedutivo se vale de uma cadeia ordenada de raciocínios que tem início em postulados gerais dispostos como premissas e, mediante aplicação de silogismos, permite que se chegue a uma conclusão singular ou específica, logicamente decorrente das premissas maiores (RUIZ, 1976, p. 133). Já o método indutivo é inverso ao dedutivo e considera que o conhecimento se fundamenta na experiência, não levando em conta postulados ou princípios preestabelecidos, de modo que neste método a indução parte do registro de fatos singulares para se chegar a uma generalização, sendo esta também a posição de Silva e Menezes (2005, p. 25-27).

Além dos métodos clássicos, as ciências sociais registram o emprego de outros, que podem ser encontrados em Marconi e Lakatos (2008, p. 106-112): Histórico (Franz Boas), Comparativo (Edward Tylor), Monográfico (Frédéric Le Play), Estatístico (Adolphe Quetelet), Tipológico

(Max Weber), Funcionalista (Bronislaw Malinowski), Estruturalista (Lévi-Strauss) hipotético-dedutivo (Karl Popper), Dialético (Platão) e o Fenomenológico (Edmund Husserl).

*Enquadramento epistemológico da dissertação.* Para se alcançar os objetivos propostos nesta dissertação é necessário definir desde logo os métodos a que se submeterão os objetos deste trabalho investigativo. Dentre aqueles examinados na subseção anterior, método indutivo revelou-se adequado para as diferentes áreas desta pesquisa científica, na medida em que pretende propor um roteiro estratégico geral para implantação de teletrabalho em organizações públicas brasileiras tomando por base fatores determinantes e estratégias de gestão dispersas que por sua repetição e similaridade permitam compor um quadro teórico-prático uniforme.

Estabelecidas as grandes linhas de raciocínio deste processo de pesquisa como indutivas, cumpre agora avançar no modelo quadripolar e situar esta dissertação em relação ao seu plano teórico.

### 3.2.2 Polo teórico

É a dimensão na qual se elaboram as hipóteses, constroem-se os conceitos e formulam-se sistematicamente os objetos científicos. A função mais importante da teoria - como parte integrante do processo metodológico - é promover a ruptura das noções decorrentes do senso comum contrastando-as com um corpo sistematizado e autônomo de enunciados, dotados de regras e dinâmica próprias. Bruyne, Herman e Schoutheete informam que a teorização se inicia desde o começo da pesquisa, sendo necessária a explícita e constante marcação do nível de teorização pretendido, ressaltando que a posição dos objetos investigados é que determina a “[...] pertinência, a coerência e a verificabilidade das teorias” (BRUYNE, HERMAN E SCHOUTHEETE 1991, p. 108).

Dois aspectos se destacam neste polo teórico: a *formulação teórica* e a *explicitação*. A primeira se baseia em proposições sintéticas explicitadas de modo que as hipóteses assumam uma configuração lógica capaz de serem submetidas a testes empíricos, sendo assim passível de serem confirmadas ou não. A *explicitação* tem a função essencial de colocar em evidência a consistência semântica - o sentido e o significado linguístico - do conjunto de conceitos, sua homogeneidade, pertinência e conexão com as proposições do sistema teórico.

Neste quadrante, uma preocupação presente desde o início desta pesquisa é dotá-la de um referencial teórico que permita a reunião de conhecimentos gerais e específicos capazes de atender a dois objetivos específicos da pesquisa: a) a caracterização do teletrabalho e seu desenvolvimento em organizações públicas; b) a formulação das bases conceituais do roteiro estratégico para implantação de teletrabalho e sua aplicabilidade às organizações públicas;

Fixadas as premissas do polo teórico desta pesquisa, cabe avançar para o terceiro polo metodológico, relacionado com a estruturação formal da dissertação.

### 3.2.3 Polo morfológico

O polo morfológico cumpre a função principal de oferecer uma configuração arquitetônica ao trabalho de pesquisa. Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 159-161), a função estruturadora da morfologia no modelo quadripolar propõe a organização dos fenômenos e a articulação da expressão teórica da problemática de pesquisa a partir de três instâncias distintas e logicamente ordenadas na apresentação do trabalho científico: a exposição, a causação e a objetivação, aludindo respectivamente ao momento inicial de fixação da problemática (capítulo 1), ao lapso intermediário de desenvolvimento da investigação (capítulos 2, 4 e 5) e à indicação de resultados e conclusões (capítulo 7).

### 3.2.4 Polo Técnico

Este campo metodológico é dedicado aos inúmeros processos de coleta de informações bem como de sua transformação em dados relacionados com o problema de pesquisa. Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 201) sua função é submeter os fatos a sistemas significantes por meio de protocolos de evidenciação experimental desses dados empíricos para fins de confronto analítico dos achados de pesquisa com a teoria da qual são originários.

Para os fins de detalhamento do plano metodológico desta pesquisa, serão apresentados a partir de agora as técnicas e instrumentos de coleta de informações utilizados nesta investigação e sua pertinência com os objetivos estabelecidos no capítulo 1 desta dissertação.

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

#### 3.3.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica – ou pesquisa em fontes secundárias – deve ser realizada sobre a bibliografia tornada pública a respeito de um tema (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 57; GIL, 2010, p. 29; RUIZ, 1976, p. 58).

Para os fins desta investigação a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da seguinte sequência de atividades: a) identificação de palavras-chave de busca capazes de permitir a mais ampla pesquisa possível nos idiomas inglês e português; b) obtenção dos artigos examinados mediante levantamento sistemático nas bases de dados - Periódicos Capes e Google Acadêmico - escolhidas pela abrangência de conteúdo, pela qualidade das publicações e pela possibilidade de acesso ao texto integral dos artigos por meio do convênio com a Universidade Federal do Espírito Santo; c) reunião e filtragem das publicações a partir da leitura do título e do resumo de cada publicação, para permitir a verificação e exclusão daquelas duplicadas entre as duas bases pesquisadas, a eliminação de documentos que não são artigos científicos e a identificação dos artigos não relevantes para a pesquisa; d) classificação e análise de conteúdo segundo os seguintes critérios: base; título; autor; revista; ano da publicação; palavra-chave; tipo de documento; local da pesquisa; tema principal; exame das conclusões que atenderem ao objeto de pesquisa.

#### 3.3.2 Estudo de Caso

Os estudos de caso surgiram como instrumento didático na Escola de Direito da Harvard University (USA) década de 1870 com o propósito introduzir novas formas aprendizagem e amenizar a lacuna teórico-prática nos padrões de ensino (CARMO-NETO, 1992, p. 294-295). Desde então, as pesquisas de estudo caso vem se tornando cada vez mais frequentes e complexas no campo das ciências sociais.

Nesta investigação, o estudo de caso teve um papel central na coleta de evidências e dados, uma vez que seu substrato fático é o processo de implantação de teletrabalho em organizações públicas, analisado a partir da experiência do MPT. Todavia, Gilberto de Andrade Martins

destaca que cuidados devem ser tomados na utilização desse instrumento pois um dos mais graves defeitos notados no desenvolvimento de estudos de caso é a “[...] falta de uma plataforma teórica que aponte o que investigar, como demonstrar as proposições de estudo e que oriente a abordagem e aproximação com o fenômeno propriamente dito” (MARTINS, 2006, p. 18).

Em razão do exposto, a operacionalização deste estudo de caso se baseou no referencial teórico-metodológico proposto por *Robert K. Yin – Estudo de Caso: planejamento e métodos* (YIN, 2015). Para esse autor,

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário.

[...]

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores ‘foquem’ um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015, p. 4).

Para a coleta de evidências Robert K. Yin propõe o uso de múltiplas fontes, dada a complementariedade de umas em relação às outras. Das seis principais fontes de evidência abordadas por esse autor - documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos - (YIN, 2015, p. 109), apenas a última não foi utilizada nesta pesquisa.

### 3.3.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental tem por pressuposto a obtenção de dados a partir de documentos, escritos ou não, produzidos no momento da ocorrência dos fatos ou recolhidos posteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 47-49). Esta ferramenta é utilizada em praticamente todas as pesquisas em ciências sociais e exibe pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica na medida em que ambas se valem de dados já existentes, diferenciando-se quanto à natureza da fonte do documento, embora ainda assim surjam espécies que se enquadram nas duas classes. Por isso, recomenda Gil (2010) que se considere estritamente documental a pesquisa feita em

documentos internos à organização e bibliográfica a que se realiza sobre textos elaborados por autores “[...] com o propósito específico de serem lidos por públicos específicos” (GIL, 2010, p. 31-32).

Nesta dissertação a pesquisa documental permitiu a identificação e o sequenciamento dos fatos relacionados com o processo de elaboração do planejamento estratégico e de modernização das práticas de gestão com fixação de direcionadores táticos e planos de ação para mapeamento e redesenho de processos organizacionais, medidas que culminaram na edição de normas e adoção de práticas administrativas que levaram à implantação do teletrabalho no MPT.

### 3.3.4 Observação participativa

Na perspectiva de Antônio Carlos Gil

Enquanto técnica de pesquisa, a observação pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante [...] A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização, do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, até certo ponto, o papel de membro de grupo (GIL, 2010, p. 121).

A utilização da técnica de observação participativa nesta pesquisa se deveu ao fato do seu autor ter participado do processo de planejamento estratégico do MPT, tendo sido designado por Portaria do Procurador Geral do Trabalho para integrar, na condição de membro, o Comitê Executivo de Gestão Estratégica do MPT com atribuições para propor, coordenar e fiscalizar medidas relativas à gestão estratégica do Ministério Público do Trabalho. Compôs ainda o Núcleo de Inteligência Estratégica, também com atribuições para propor, coordenar e fiscalizar medidas relativas à inteligência estratégica do MPT.

Como integrante do Comitê Gestor do MPT Digital, o pesquisador acompanhou e contribuiu para a implantação da política digital da organização, sobretudo com relação ao mapeamento e modelagem dos fluxos de atividades de gestão eletrônica de processos finalísticos, implantação da taxonomia e implementação do processo eletrônico nas unidades do MPT (Portaria PGT-MPT nº 323, de 10 de agosto de 2010).

Ainda quanto à observação participativa, cabe registrar que o pesquisador integrava os quadros funcionais do MPT no Espírito Santo no momento em que ocorrem significativas mutações nos

processos organizacionais para consolidação do teletrabalho nas atividades e tarefas que a organização presta à sociedade.

Com base sobretudo nos elementos informativos coletados ao longo da pesquisa e em observações do pesquisador foi elaborada a seção 4.2 desta dissertação, dedicada à apresentação do processo de transformação do modelo administrativo do MPT a partir de 2007 com a introdução de novos paradigmas de planejamento e de gestão, abrindo caminho para a implantação do teletrabalho na instituição.

### 3.3.5 Pesquisa descritiva

Ainda no âmbito do estudo de caso, parte do seu objeto é dedicado à análise da experiência-piloto do teletrabalho no MPT e o conhecimento das percepções prévias, ou seja, anteriores à implantação do novo regime laboral, dos servidores da PRT-ES a respeito do teletrabalho poderia auxiliar na análise posterior deste processo, até então inédito na instituição.

O instrumento escolhido para a coleta dessas informações e dados foi a pesquisa descritiva de caráter exploratório baseada em questionário, considerado por Martins (2006, p. 37) um dos mais importantes instrumentos de coleta de dados e evidências em pesquisas sociais.

Segundo Silva e Menezes (2005) as pesquisas descritivas são adotadas quando há necessidade de “[...] descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

Para esta pesquisa foi utilizada a amostragem aleatória simples, com natureza probabilística, em que todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos como elemento da amostra. Sobre esse tipo de amostragem, Marconi e Lakatos (2008, p. 42) afirmam que “[...] a escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso (aleatória) quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.”

Para os objetivos desta dissertação, os direcionadores da pesquisa descritiva são os seguintes:

- a) captar a percepção dos servidores da PRT-ES a respeito do teletrabalho, antes da sua implantação, que permitisse apontar padrões ou tendências concernentes a fatores ligados aos processos organizacionais, aos recursos tecnológicos e a aspectos socioprofissionais que poderiam se apresentar relevantes para o sucesso da implementação do teletrabalho no MPT;
- b) “[...] desenvolver hipóteses ou proposições para investigação posterior” (YIN, 2015, p. 10);
- c) permitir a comparação dos resultados desse levantamento preliminar com a realidade posterior alcançada por meio das entrevistas realizadas com servidores, gestores e controladores após um ano da implantação do regime de trabalho remoto.

O instrumento de pesquisa e o resultado consolidado dos dados podem ser encontrados nos Apêndices A e B e o detalhamento metodológico de sua aplicação e análise dos resultados obtidos encontra-se na seção 4.3.4.2 desta dissertação.

### 3.3.6 Entrevistas

A fase de coleta de informações foi encerrada com a realização de um ciclo de entrevistas com teletrabalhadores, gestores de teletrabalho e profissionais de TICs a fim de levantar suas percepções sobre o regime de trabalho remoto, assim como os pontos de vista dos que não optaram por essa forma trabalho.

A escolha da técnica de entrevistas se fundamentou na possibilidade de contato com os mais distintos atores envolvidos no processo de teletrabalho. Além disso, a técnica oferece a oportunidade de aprofundar no universo subjetivo do entrevistado, permitindo conhecer suas atitudes e percepções em relação ao tema tratado, além de favorecer o imediato esclarecimento de dúvidas e a dissipação de incoerências. Por fim, pela possibilidade de comparação dos dados obtidos por meio das entrevistas com aqueles resultantes do questionário aplicado aos trabalhadores antes da implantação do teletrabalho, tornando mais compreensíveis os resultados alcançados até o momento.

O referencial teórico utilizado para a operacionalização desta técnica se encontra em Robert K. Yin, que a incluiu entre as “[...] fontes mais importantes de informação para os estudos de caso [...]” (YIN, 2015, p. 114), coadjuvado por Antônio Carlos Gil, que ofereceu critérios orientadores compatíveis com o objetivo da pesquisa (GIL, 2010, p. 120-121).

O processo de entrevistas observou os seguintes critérios:

- a) compatibilização com a linha de investigação definida no estudo de caso;
- b) definição do tipo e da modalidade de entrevista: semiestruturada, de curta duração, orientada por roteiro contendo questões a serem exploradas ao longo de seu desenvolvimento (Apêndice C);
- c) quantidade de entrevistados: o número de entrevistados deverá permitir a manifestação de atores de distintos segmentos e atividades tendo sido inicialmente considerado suficiente um número compreendido entre 8 e 12 entrevistados, considerado o universo de 85 trabalhadores no órgão;
- d) seleção de informantes: foram selecionados para a entrevista as pessoas que se relacionam com o objeto investigado, exercentes ou não de teletrabalho, gestores médios e autoridades graduadas, além de atores posicionados em áreas organizacionais dedicadas à tecnologia da informação, aos processos organizacionais, aos recursos humanos, ao controle e à auditoria;
- e) negociação da entrevista: foi estabelecido prévio contato com os potenciais trabalhadores entrevistados, oportunidade em que foram esclarecidos o objeto da entrevista, os papéis de entrevistado e entrevistador, a forma de condução dos trabalhos e a confidencialidade do ato;
- f) gravação da entrevista: não foi gravada a entrevista, por opção do pesquisador (YIN, 2015, p. 114), uma vez que trabalha na mesma organização em que laboram os pesquisados e o uso desse recurso poderia colocá-los em situação de desconforto, comprometendo a fluência livre de suas manifestações. Assim, foram utilizados formulários físicos (APÊNDICE C), acompanhados de um texto explicativo do embasamento e do objetivo da entrevista, sem identificação nominal, sequencialmente numerados, nos quais foram lançadas as questões direcionadoras e as anotações de próprio punho das respostas, percepções e observações gerais a respeito de cada entrevistado.

### **3.4 Instrumentos de organização e apresentação de dados e informações.**

A exemplo das demais pesquisas científicas, esta também se desenvolveu com base em operações distintas, sucessivas e integradas de coleta de informações sobre o teletrabalho de modo a compreendê-lo melhor e verificar o processo de sua implantação em organizações públicas. Nesta fase, cabe examinar os instrumentos de organização e apresentações de dados e informações utilizados.

#### *3.4.1 Roadmapping*

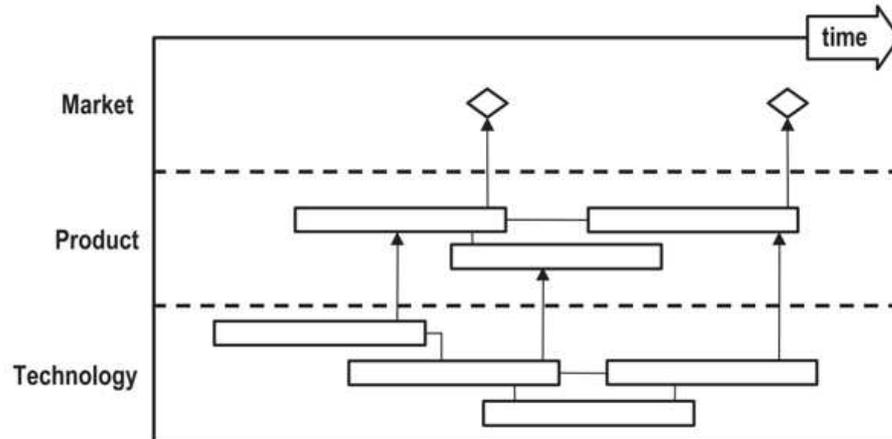
##### **3.4.1.1 Origem e definição**

As constantes e profundas transformações que ocorrem no mundo contemporâneo impõem às organizações a utilização de instrumentos de planejamento e gestão cada vez mais sofisticados, capazes de apoiar não apenas a elaboração de sua estratégia, mas sua efetiva implementação. Nesse contexto, o *Roadmapping* se apresenta como uma importante ferramenta aplicada à gestão estratégica na medida em que é “[...] uma abordagem utilizada para a identificação, definição e mapeamento das estratégias, objetivos e ações relacionadas com a inovação em uma organização ou negócio” (OLIVEIRA et al. 2012, p. 3).

De acordo com o relatório técnico *Fundamentals of Technology Roadmapping*, elaborado por Marie L. Garcia e Olin H. Bray, do Departamento de Desenvolvimento Estratégico do Sandia National Laboratories, o *Technology Roadmap* (ou roteiro tecnológico) é um processo de planejamento tendente a identificar, selecionar e desenvolver alternativas tecnológicas para satisfazer um conjunto de necessidades do produto. É desenvolvido por uma equipe de especialistas incumbidos de desenvolver uma estrutura de organização e apresentação de informações críticas de planejamento tecnológico para a tomada de decisões de investimento e alavancar esses investimentos (GARCIA; BRAY, 1997, p. 12).

Como se observa na figura 3, os *roadmaps* se compõem de diferentes perspectivas, organizadas em raias ou camadas dispostas horizontalmente e sequenciadas em uma linha de tempo, possibilitando não apenas a apresentação de eventos e iniciativas presentes ou pretéritas, mas também de cenários prospectivos. A esse conjunto formado pelas camadas e pela linha do tempo se dá o nome de *arquitetura de roadmap*.

Figura 3. Roadmap Tecnológico Esquemático



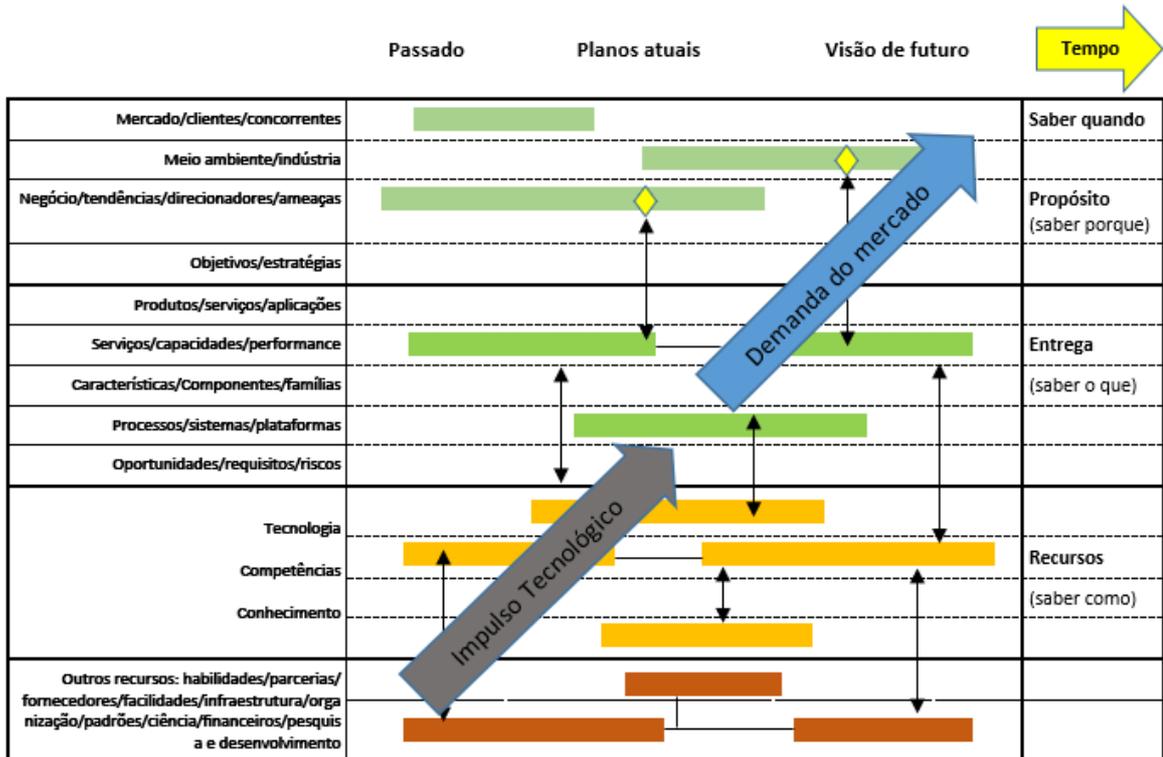
Fonte: Phaal; Farrukh; Probert. 1999, p. 4. Adaptado.

Ao ser introduzida no contexto organizacional no final da década de 1970, a técnica de *roadmapping* foi originalmente aplicada ao planejamento de produtos. Em corporações tradicionais, as estratégias de inovação normalmente são determinadas ou *puxadas* pelo mercado (*market-pull*) justificando assim a presença da dimensão analítica *mercado* nos roteiros dessas empresas, representadas no mapa pela pergunta *por quê* e se encontram alinhadas na camada superior.

Na camada intermediária estão os produtos que irão satisfazer os clientes permitindo assim o aproveitamento da oportunidade identificada no mercado, correlacionando-se a isto a pergunta: *o quê?* Por fim, a camada inferior do *roadmap* responde ao *como fazer?* ou seja, quais seriam os meios necessários para desenvolver e entregar esses novos produtos ou serviços.

Nas empresas de base tecnológica, no entanto, considerando que o seu principal ativo estratégico deve ser a capacidade de inovar, cabe a elas empurrar as inovações em direção ao mercado, numa técnica denominada *technology-push*. Neste caso, as tecnologias se tornam o *por quê* dos novos produtos e serviços, estabelecendo novas bases de posicionamento e de concorrência no mercado. A figura 4, abaixo, mostra a arquitetura básica do *Roadmap* tecnológico.

Figura 4: Arquitetura Básica do Roadmap Tecnológico.



Fonte: Phaal; Farrukh; Probert. 2004, p. 18. Adaptado.

Com o passar dos anos - e em razão da sua flexibilidade - os *roadmaps* vêm sendo progressivamente adaptados para suportar objetivos estratégicos de diferentes naturezas, permitindo o roteamento de tecnologias de prazo cada vez mais longo, característica que os aproximam de outras abordagens de planejamento gráfico, como Program Evaluation and Review Technique (PERT) e as ferramentas de planejamento de Gantt (PHAAL et al., 2004, p. 10).

De acordo com Garcia e Bray (1997), o *roadmap* é um documento gerado a partir do uso do processo de *roadmapping*, por meio do qual se identifica - para o conjunto de necessidades do produto - os fatores sistêmicos críticos do sistema, os níveis de desempenho de processos organizacionais e do próprio produto, bem como as tecnologias, inclusive alternativas, e também os indicadores e metas a serem atingidas. Ressaltam os autores que um roteiro deve identificar alternativas de *estradas* tecnológicas para o atendimento de certos objetivos de desempenho, sobretudo se houver incertezas ou risco elevado, quando então os vários caminhos podem ser selecionados e trilhados simultaneamente. A identificação de objetivos contribui

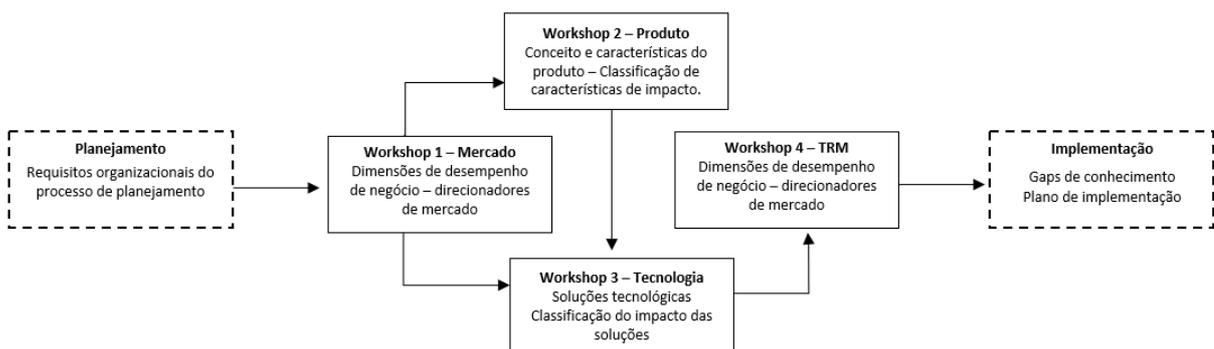
para a concentração de esforços em tecnologias críticas para o alcance dos objetivos, permitindo a racionalização dos custos de pesquisa e desenvolvimento (GARCIA; BRAY, 1997, p. 12).

O termo *Technology Roadmap* foi introduzido nos âmbitos organizacional e científico por Williard e McClees, signatários do artigo *Motorola's Technology Roadmap Process* publicado em 1987 e que resultou no referenciamento dessa técnica pelo acróstico TRM (OLIVEIRA et al., 2012, p. 14). O uso do *roadmapping* prosseguiu na década de 1990 a partir de iniciativas como as do *International Technology Radmap for Semiconductors* (ITRS), do *Management of Accelerated Tachnology Innovation* (MATI), do *European Indistrial Research Management* (EIRMA) e dos Laboratórios *SANDIA*. Boa parte dos trabalhos acadêmicos dessa fase descreve a experiência das organizações que utilizaram essa abordagem.

### 3.4.1.2 Roadmapping T-Plan

Ao publicarem no início da década de 2000 o artigo *Fast-Start Technology Roadmapping* os professores Robert Phaal, Clare Farrukh e David Probert, do Departamento de Engenharia da Universidade de Cambridge, contribuíram para a disseminação do processo de *Technology Roadmapping* ao qual atribuíram o nome de *T-Plan*. Para sua elaboração os autores propuseram a organização de quatro *workshops* (oficinas ou seminários) contemplando as seguintes perspectivas: a) mercado; b) produto; c) tecnologia; d) mapeamento, como na figura 5:

Figura 5. TRM START-UP PROCESS



Fonte: PHAAL; FARRUKH; PROBERT. 1999, p 6. Adaptado.

De acordo com Phaal, Farrukh e Probert (1999, p. 6) o primeiro *workshop* é voltado para o **mercado** e tem por finalidade identificar, classificar e priorizar os direcionadores fundamentais

de negócio dentro da organização (fatores internos voltados para as variáveis de desenvolvimento de produtos) e fora dela (*drivers* de mercado e desempenho organizacional).

Na oficina 2 cuida-se do **produto**, mediante o estabelecimento de um conjunto de *conceitos de características* que satisfaçam os direcionadores identificados no primeiro *workshop*. As características do produto e suas relações com as demais dimensões do *roadmap* são identificadas, segmentadas e seu impacto é classificado para cada *driver* de negócios, sendo que estratégias alternativas de produtos devem ser consideradas.

O terceiro seminário é o de **tecnologia**, cuja função é identificar as possíveis soluções tecnológicas que forneçam os recursos para a consecução dos produtos, as quais são agrupadas em áreas técnicas (ou rotas) permitindo que se faça a classificação do impacto da tecnologia em relação aos direcionadores produto e mercado, tratados nas camadas superiores do *roadmap*.

Por fim, na quarta oficina, se cuida do **mapeamento** (ou *roadmapping* propriamente dito), redefinindo-se o formato do mapa, suas escalas de temporalidade, a evolução pretendida para o produto e a identificação dos programas tecnológicos e seus vínculos entre os diversos níveis do roteiro, tendo por base os *drivers* de mercado antes identificados, as características dos produtos de alto impacto e as soluções tecnológicas mais adequadas (PHAAL; FARRUKH; PROBERT, 1999, p. 6-7).

#### ***3.4.1.3 Roadmapping S-Plan e estratégia organizacional***

A partir das considerações anteriores, já está claro que o *roadmapping* é uma ferramenta gerencial que apoia o planejamento estratégico organizacional, na medida em que consegue alinhar os planos de negócio (em seus níveis estratégico, tático e operacional), a capacidade tecnológica e os produtos ou serviços que oferece aos clientes, permitindo que estratégia e tecnologia se interoperacionalizem.

Os *roadmappings* do tipo *S-Plan* são utilizados para identificação de estratégias de inovação. Segundo Oliveira et al. (2012, p. 81-86) o *S-Plan* é um tipo especial de *roadmapping* empregado em análises de grande espectro porque conseguem integrar diferentes tipos de informação em uma dimensão temporal bastante longa. Seu procedimento básico tem início com um

planejamento de todo o processo, oportunidade em que são identificados os participantes, em número que normalmente varia entre 15 e 25 integrantes com domínio sobre suas unidades de atuação, bem como o âmbito de aplicação, as adaptações do processo padrão, que pode ser influenciado pelo contexto de utilização do *roadmap*, pelo escopo da aplicação, pelo número e disponibilidade dos participantes (OLIVEIRA et al., 2012, p. 83). Essas ações preparatórias são de extrema importância para que as etapas práticas subsequentes sejam objetivas e produtivas.

Após o planejamento do *S-Plan*, segue-se a sua execução, que é dividida em três etapas distintas: mapeamento estratégico, detalhamento de tópicos e revisão de resultados. O exame de cada uma dessas etapas vem a seguir.

Na **etapa de mapeamento estratégico** os participantes são encorajados a externar sua visão sobre aspectos relevantes da (e para a) organização, no plano interno e externo, relativamente a cada uma das camadas do *roadmap*.

Considerando que o *Roadmapping* tem como característica central a sua capacidade de apoiar a implementação da estratégia mediante o alinhamento das unidades de negócios e a elaboração diretrizes de inovação em produtos e serviços, o *workshop* de mapeamento parte de apresentações da visão dos participantes sobre a unidade de negócio em análise, podendo haver facilitadores ou moderadores para melhor fluência dos trabalhos.

Por meio de *Brainstorming* é realizada a coleta das informações que vão permitir o preenchimento das perspectivas básicas do *roadmap*, de cima para baixo, ou seja, das dimensões estratégica, de mercado, de produto ou serviço, de tecnologia e de recursos, nessa ordem. Esse processo tem por objetivo não apenas identificar os elementos de natureza interna e externa, mas também os que permitem a conexão entre as camadas. Priorizam-se os elementos mais importantes, mediante a utilização de critérios para isso, seja por meio da repetição ou similaridade de indicações de elementos ou de votação entre os participantes com atribuição de nota aos tópicos sob análise.

A **etapa de detalhamento dos tópicos** tem por finalidade a exploração dos elementos priorizados na etapa de mapeamento estratégico. Novos grupos multifuncionais são formados,

agora com um número menor de participantes, com explicação inicial das tarefas a serem desenvolvidas, que podem ser sintetizadas da seguinte forma:

Os novos grupos iniciam essa etapa revisando e resumindo direcionadores, restrições e premissas colocados no mapa estratégico e que sejam relacionadas com seu tópico de detalhamento. Em seguida, definem a visão e os objetivos de longo prazo para o tópico analisado e traçam as estratégias de inovação a serem adotadas para alcançá-los a partir da situação atual. Por fim, as lições aprendidas são coletadas e discutidas para apoiar a identificação de riscos, oportunidades, pontos de decisão, lacunas de conhecimento, etc. (OLIVEIRA et al., 2012, p. 90).

São assim elaborados *roadmaps* específicos para os tópicos considerados subdivisões relevantes dos macroprocessos, sobretudo com a finalidade de observar as competências em que se destaca a organização. Tudo isso deve levar em consideração a perspectiva temporal, com possibilidade de revisão de iniciativas ou projetos passados, concluídos ou não, bem como a situação atual e as projeções de futuro de curto, médio e longo prazos.

Por fim, na **etapa de revisão dos resultados**, cada um dos grupos apresenta suas considerações sobre os *roadmaps* de tópicos por eles produzidos, viabilizando assim a integração com os demais participantes e permitindo a revisão de todos os tópicos, os quais, após consolidados, permitem a elaboração de um conjunto de propostas de projetos, melhoramento de processos, atividades e tarefas, contribuindo para a implementação da estratégia, sempre foi um grande desafio para as corporações.

A utilização da técnica de *roadmapping* nos remete aos estudos de Mintzberg e Hamel (*apud* KAPLAN; NORTON, 2008 p. 283) para quem algumas das melhores ideias relacionadas a estratégias emergentes são fornecidas pelo pessoal da própria organização a partir do momento em que compreendem seu papel na estrutura produtiva tenham oportunidade de integrar o processo de formulação estratégica, contribuindo mediante a identificação de inadequações, imperfeições e *gaps* nos processos organizacionais, permitindo sua revisão.

### 3.4.2 *Brainstorming*

Alex F. Osborn, jornalista americano, publicou em 1953 sua obra *Applied Imagination* introduzindo o conceito de *brainstorming*. Desde então essa técnica de geração e refinamento de ideias se expandiu por todos os continentes e ao longo do tempo sofreu aperfeiçoamentos e adaptações aos mais diversos segmentos do conhecimento humano.

No campo do *design* e inovação, o *brainstorming* é capaz de “[...] gerar ideias em vários estágios do processo de desenvolvimento de produtos e serviços (concepção, geração de novo valor, melhorias, mudança no design), criação de novos modelos de negócio, planejamento geração de hipóteses, tomada de decisão e criação de novas estratégias” (BUCHELE et al., 2017, p. 61). Processos estruturados de *brainstorming* podem voltar-se para o mapeamento de conceitos, a exemplo da pesquisa empreendida por Tabak et al. (2017, p. 322-329) para a identificação, classificação o desenvolvimento de competências voltadas à disseminação e implementação (D&I) de políticas públicas voltadas para a promoção da saúde e prevenção de doenças.

Nesta pesquisa o *brainstorming* foi empregado na etapa de mapeamento estratégico do processo de construção do *roadmap* para implantação de teletrabalho.

### 3.4.3 Fluxogramas, Service Blueprints e Timelines

Para Jorge e Miyake (2016), fluxogramas são ferramentas usualmente aplicadas na

[...] descrição de diversos tipos de fluxos sequenciais, como o fluxo das atividades que compõem um processo organizacional ou um projeto, dos materiais em processos de manufatura, das instruções que compõem um algoritmo computacional, e dos dados que fluem num sistema, por meio do encadeamento de símbolos (JORGE; MIYAKE, 2016, p. 597)

Quando considerada a interação com clientes e as transações existentes no processo de entrega de serviços, os fluxogramas passaram a ser denominados *service blueprints* por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006, p. 82).

As *timelines* ou linhas de tempo são exibições de uma série de eventos em ordem cronológica. As *timelines* apresentadas nesta dissertação apresentam diferentes *designs* gráficos e distintas escalas de tempo, dependendo do assunto e dos dados, e foram construídas utilizando a plataforma *Timelines Office Templates* e as ferramentas do *Microsoft Word*.

### 3.5 Quadro de classificação metodológica da pesquisa

O método e a classificação metodológica desta pesquisa podem ser resumidos na forma da Quadro 4:

Quadro 4. Classificação metodológica da pesquisa

<b>CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA</b>	
<b>POLO EPISTEMOLÓGICO</b>	
Métodos a que foram submetidos os objetos da pesquisa	• Indutivo
<b>POLO TEÓRICO</b>	
Quadros de referência utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-positivismo</li> <li>• Interdisciplinariedade</li> <li>• Voluntarismo x determinismo</li> <li>• Ideográfico - subjetividade</li> </ul>
<b>POLO MORFOLÓGICO</b>	
Quadros de análise adotados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologias</li> <li>• Tipos ideais</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Modelos Estruturais</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratórios</li> <li>• Descritivos</li> <li>• Explicativos</li> </ul>
<b>POLO TÉCNICO</b>	
Instrumentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> <li>• Estudo de caso               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa documental</li> <li>- Observação Participativa</li> <li>- Pesquisa Descritiva</li> <li>- Entrevista</li> </ul> </li> </ul>
Instrumentos de organização e apresentação de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roadmapping</li> <li>• Fluxogramas</li> <li>• Service Blueprint</li> <li>• Timelines</li> </ul>
Abordagem	• Quali-quantitativa
Utilização dos resultados	• Pesquisa aplicada

Fonte: Elaboração própria durante a pesquisa.

## **4 RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Apresentação**

Este estudo de caso seguiu o referencial teórico proposto por Robert K. Yin (2015). O projeto de estudo de caso incluiu: a) definição das questões a serem mapeadas; b) unidade de análise de estudo; c) definição da lógica vinculante dos dados às proposições; d) critérios de interpretação dos achados.

O relatório está dividido em duas partes:

A primeira delas é dedicada ao relato do processo de transformação administrativa no MPT no período compreendido entre 2007 e 2017, com indicação das principais atividades realizadas nas áreas de planejamento e gestão, processos organizacionais, tecnologia da informação e comunicação e gestão de pessoas, inclusive por meio de roteiros que permitem a visualização da cronologia dos fatos administrativos. As principais ferramentas utilizadas nesta etapa foram a pesquisa documental e a observação participativa.

A segunda parte do relatório de estudo de caso é dedicada à análise da experiência-piloto do teletrabalho no MPT compreendendo as expectativas iniciais dos servidores, os aspectos positivos e negativos do trabalho remoto, os acertos e desacertos do processo de implantação do teletrabalho e as perspectivas futuras desse regime laboral. Nesta etapa os instrumentos de coleta de evidências foram o questionário e as entrevistas.

O estudo de caso contribuiu diretamente para a elaboração do roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas, apresentado na seção 5.4. desta dissertação uma vez que possibilitou a comparação da experiência do MPT com os postulados teóricos reconhecidos como boas-práticas e aplicados pela comunidade organizacional brasileira e internacional no que se refere a planejamento e gestão estratégica.

## **4.2 Parte 1. As transformações do MPT no período 2007 - 2017**

### 4.2.1 Perspectiva da *Gestão Estratégica*

Em 2007 a estrutura organizacional do MPT era composta por 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT) instaladas em todos os estados brasileiros exceto Roraima, Amapá, Acre, e Tocantins, sendo duas no Estado de São Paulo, uma sediada na Capital e outra na cidade de Campinas. Essa estrutura crescia rapidamente com a progressiva implantação de 100 unidades criadas pela Lei nº 10.771/2003 (BRASIL, 2003) nas principais cidades do interior do país.

No campo da gestão de processos, cada uma das 24 procuradorias tinha seus próprios sistemas de acompanhamento de processos. Toda a atividade investigativa dos Procuradores do Trabalho era baseada em processos físicos, assim como o processamento das rotinas administrativas. Não havia uma taxonomia nacionalmente unificada e os controles eram falhos, com possibilidade de ocorrência de distintas investigações com base em um mesmo fato gerador, inclusive simultâneas e na mesma unidade do MPT.

O processo de modernização foi impulsionado pela Emenda Constitucional nº 45/2004 (BRASIL, 2004) que introduziu na Constituição Federal o artigo 130-A criando o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a quem se atribuiu o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público Brasileiro. Para o desempenho de suas atribuições o CNMP publicou a Resolução nº 12/2006 (BRASIL, 2006) determinando aos ramos do Ministério Público da União e dos Estados o encaminhamento de relatório anual contendo dados relativos às atividades funcionais de seus membros, às respectivas estruturas administrativas, à execução orçamentária e aos comprometimentos com a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Pavimentando o caminho da gestão estratégica, o CNMP publicou em dezembro de 2007 a Resolução nº 25 criando o Núcleo de Ação Estratégica (BRASIL, 2007), ante a necessidade de se estabelecer mecanismos de aferição do desempenho do Ministério Público e subsidiar o planejamento estratégico da instituição. Nessa mesma ocasião o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) baixava a Resolução nº 49/2007 (BRASIL, 2007) por meio da qual determinou aos órgãos do Poder Judiciário que incluíssem em sua estrutura administrativa uma unidade competente para elaboração da estatística e do plano de gestão estratégica do tribunal.

Iniciava-se assim uma grande transformação nos modelos de gestão até então praticados no Poder Judiciário e no Ministério Público, com a adoção do planejamento estratégico para dar concreção aos princípios da publicidade, da eficiência, da transparência, da obrigatoriedade de informação e veracidade de dados estatísticos, da atualização permanente e do aprimoramento contínuo.

#### ***4.2.1.1 Formulação do Planejamento Estratégico: 2008/2009***

O Ministério Público do Trabalho deu início ao seu planejamento estratégico em 2008, considerando a recomendação constante do Acórdão nº 1.603/2008 do TCU para que o CNMP agisse no sentido de “[...] disseminar a importância do Planejamento Estratégico e induzir os Órgãos do Ministério Público a realizarem ações para a implantação de Planejamento Estratégico Institucional, Planejamento Estratégico de TI e Comitê Diretivo de TI” (BRASIL, 2008).

#### ***4.2.1.2 Diagnóstico situacional: 2008***

O MPT concluiu em outubro de 2008 uma análise *SWOT* que incluiu a aplicação de questionários situacionais a integrantes do seu quadro funcional. Respondidos voluntariamente, os formulários para análise dos ambientes interno (identificado naquele trabalho como *sistema organizacional*) e externo foram acompanhados de explicações sobre a ferramenta *SWOT* de análise situacional, notadamente os aspectos seriam classificados como *pontos fortes*, *pontos fracos*, *oportunidades* e *ameaças*. No que se refere aos pontos fracos da organização (ambiente interno) o questionário trazia campo para indicação de suas possíveis causas e consequências.

As planilhas de análise de ambiente interno foram tematizadas em duas vertentes, área meio e área fim. Os temas da área meio foram assim distribuídos: estrutura organizacional, interiorização e ofícios do MPT, recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e assuntos genéricos. Na área de atuação finalística do MPT os questionários focalizaram os seguintes temas: combate ao trabalho escravo e degradante; defesa do meio ambiente do trabalho; combate a fraudes trabalhistas; combate à discriminação; proteção ao trabalho aquaviário e portuário.

Nas planilhas de análise do ambiente externo foram consideradas as variáveis econômicas, sociais, políticas, meio ambiente, tecnológicas e nessa oportunidade foram introduzidos campos capazes de subsidiar a análise dos *stakeholders* a partir de questionamentos sobre se a estratégia de atuação de distintos atores em interação com o MPT constituiria uma ameaça ou uma oportunidade para esse órgão.

No que concerne aos propósitos desta dissertação, a consolidação das respostas dos questionários situacionais já indicava, de modo geral, preliminar e sumário, os aspectos que deveriam ser aperfeiçoados nas áreas inerentes aos *processos organizacionais*, *recursos tecnológicos* e *gestão de pessoal*, conforme Quadro 5.

Quadro 5. Diagnóstico Situacional do MPT: 2008.

<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MPT 2008 – PONTOS FRACOS NAS ÁREAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS TECNOLÓGICOS E RECURSOS HUMANOS DO MPT</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>Ponto fraco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotinas de trabalho burocratizadas que impossibilitam ou dificultam o aumento da produtividade.</li> </ul>
<b>ÁREA</b>	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>
<b>Pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de política nacional de Tecnologia de Informação (TI) no MPT</li> <li>• Falta de analistas e técnicos de informática para análise e desenvolvimento.</li> <li>• Os gestores parecem não ter um entendimento claro dos benefícios da TI para o MPT.</li> <li>• Setores de TI sem estrutura organizacional e sem atribuições definidas.</li> <li>• Membros e servidores com excesso de tarefas que poderiam ser automatizadas.</li> <li>• Morosidade no atendimento ao público interno e externo.</li> <li>• Inexistência de controles eficientes de produtividade</li> <li>• Problemas de padronização e unificação de sistemas em nível nacional.</li> <li>• Falta de organização e Dificuldade na definição de estratégias.</li> </ul>

<b>Ponto forte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização da internet como ferramenta de trabalho</li> </ul>
<b>ÁREA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Pontos fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de programas de capacitação e de um corpo técnico preparado para os treinamentos.</li> <li>• Falta de qualificação de novos servidores.</li> <li>• Incentivo incorreto quanto à realização de cursos.</li> <li>• Falta de definição correta dos cursos para admissão nos cargos.</li> <li>• Falta de especialização. Pessoal com formação diversa da área de atuação.</li> <li>• Dificuldade de assimilar as funções a serem realizadas.</li> <li>• Ausência de valorização da produtividade a se obter pelo uso racional de ferramentas.</li> <li>• Estrutura organizacional deficiente.</li> <li>• Restrição do quantitativo de pessoal da área de informática.</li> <li>• Dificuldades na realização do serviço, considerando-se o pequeno número de servidores, o grande número de procedimentos e o fato de ser atividade altamente especializada, o que poderia ser amenizado por uma preparação prévia dos que ingressam no MPU.</li> <li>• Atraso nos trabalhos dos servidores. Grande parte dos servidores recém-nomeados não sabem operar os sistemas internos, nem o dia a dia do seu cargo, prejudicando o desempenho de suas funções, causando desconforto e insatisfação.</li> <li>• Baixa capacidade de atendimento.</li> <li>• Pressão por resultados e dificuldade de gestão.</li> <li>• Baixa motivação.</li> </ul>

Fonte: <https://mptdigital.prt17.mpt.mp.br/intranet/intranet.php>. Acesso em: 5 jul. 2017.

No que concerne às medidas indicadas pelos respondentes para corrigir as disfunções apontadas no quadro 5, os achados mais significativos para esta pesquisa foram os seguintes:

- a) quanto à estrutura organizacional: implantar o planejamento estratégico em nível regional; eliminar a burocracia e buscar a eficácia nos processos de serviço; dotar as áreas de tecnologia de informação de recursos materiais e humanos; implantar o sistema MPT digital; elaborar softwares de gestão administrativa;
- b) quanto à estrutura tecnológica: criar uma política nacional de TI para o MPT; dimensionar o quadro de servidores necessários à prestação plena da atividade de TI; seccionar cargos em comissão de alto padrão em cargos comissionados de vencimento mais baixo e trazer mão-de-obra comissionada para compor os quadros na área de TI; realizar convênios de cooperação técnica que permitam transferência de tecnologia não sigilosa; instituir coordenação de nacional de TI; criação de novos

cargos na área de TI; intensificar a contratação administrativa de serviços na área de TI como forma de superação das adversidades de curto prazo; desburocratizar as rotinas; instituir controles eficientes; implantar no menor prazo possível o MPT Digital e o sistema de cadastro unificado de procedimentos; estabelecer critérios de padronização objetivos e genéricos para as distintas unidades do MPT; criar um órgão de coordenação central (curto prazo); intensificar o uso da internet como ferramenta de trabalho remoto, permitindo aos membros despachar e impulsionar os processos de pontos distantes da Procuradoria; permitir consulta de processos e procedimentos via *Web*; adotar o *e-doc* de forma maciça;

- c) quanto à gestão de recursos humanos: criação de programas de qualificação; implantação da rede de teleconferência do MPT; readequação do Elo de Capacitação Profissional, ineficiente para as necessidades globais e setoriais do MPT; implantação de curso de introdução ao MPT para os novos servidores, com programa fixado em nível nacional; maior aproximação com órgãos da administração pública dotados de estrutura para capacitar servidores do MPT; implantação de política interna de qualificação; implantar qualificação admissional, com ênfase nos sistemas operacionais da base de dados do MPT; constituição de corpo técnico capacitado para realização de qualificação profissional.

#### **4.2.1.3 Publicação do Planejamento Estratégico: 2009**

Em junho de 2009 o MPT publicou seu Planejamento Estratégico declarando a missão institucional de

[...] defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a proteção dos interesses difusos, coletivos e individuais indisponíveis e para a concretização dos ideais democráticos e da cidadania (BRASIL, 2009, p. 29).

Além disso, estabeleceu como visão de futuro ser reconhecido [...] como instituição indispensável para a garantia dos interesses sociais, da cidadania e do regime democrático (BRASIL, 2009, p. 29).

#### **4.2.1.4 Gestão Estratégica e metodologia *Balanced Scorecard*: 2011**

Em 2011 o MPT decidiu adotar o método do *Balanced Scorecard* (BSC) para implementação do seu Plano Estratégico formulado em 2009. Como examinado na subseção 2.4.4, o BSC

auxilia as organizações na complexa atividade de traduzir suas estratégias em processos organizacionais.

Na pesquisa documental não foram encontrados registros que explicassem o atraso de cerca de dois anos entre a publicação do planejamento e a adoção formal do novo modelo de gestão em 2011. É equivocado, entretanto, afirmar que nesse intervalo a administração do MPT não praticou atos de gestão direcionados ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos em seu planejamento.

#### ***4.2.1.5 Mapa estratégico: 2011***

A primeira etapa da implantação do modelo de gestão estratégica do MPT consistiu na elaboração do mapa estratégico que traduziu sob uma forma visual os objetivos e iniciativas estratégicas propostos pela instituição, orientados pela missão e pelos valores, com o objetivo de transformar a visão de futuro em realidade.

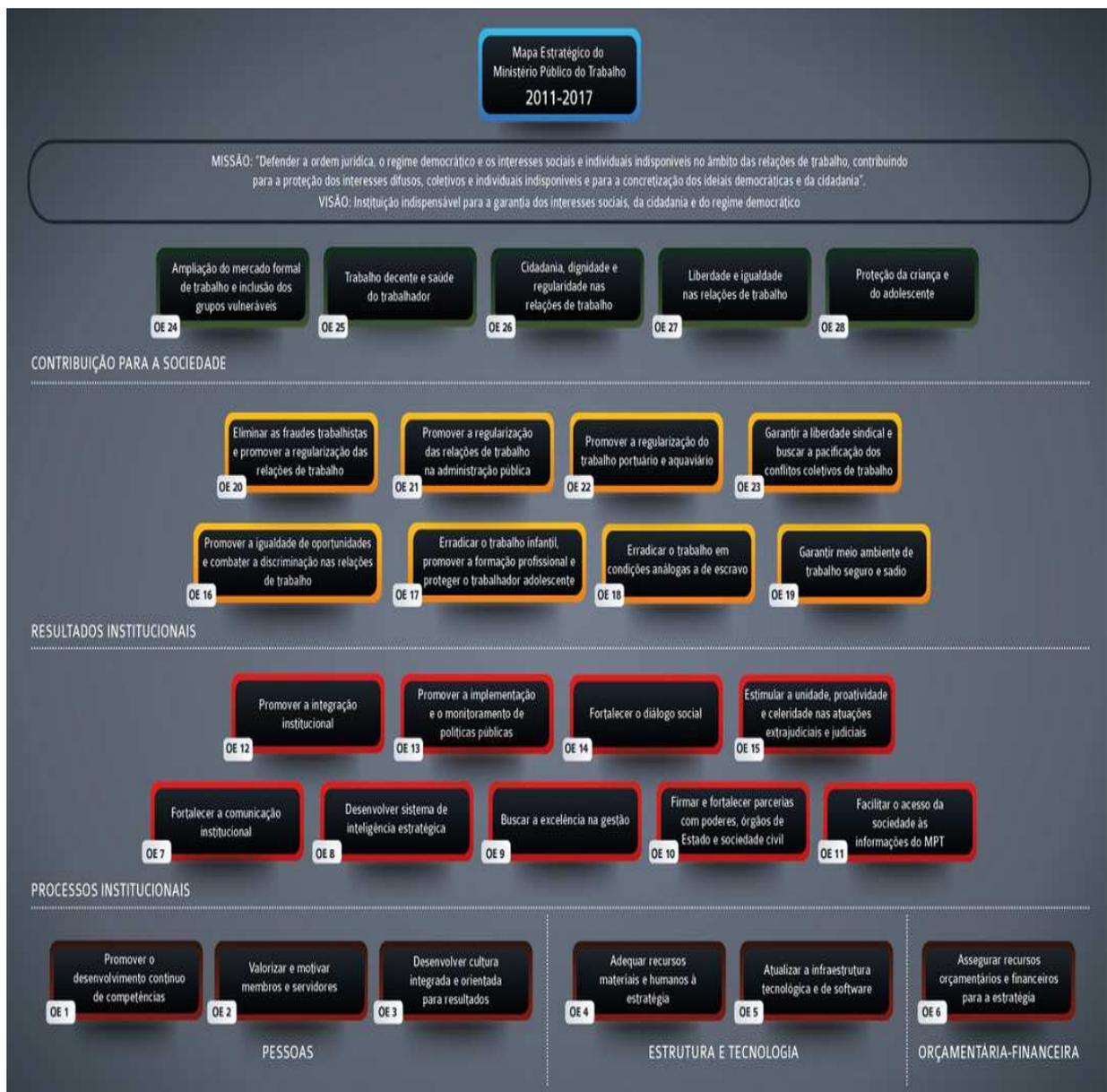
Para a construção do mapa estratégico do MPT foram inicialmente definidas as *perspectivas* ou conjuntos de objetivos estratégicos que a organização pretendia cumprir em relação a diferentes classes de interesses. Na formulação clássica do *BSC*, Norton e Kaplan propuseram as seguintes perspectivas: finanças, processos internos, aprendizado e crescimento, clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 10). Eis as perspectivas apontadas no modelo integrado de gestão estratégica do MPT:

- a) *contribuição para a sociedade*: perspectiva em que se projetam os impactos da atuação do MPT em prol da sociedade brasileira, indicando os reflexos do cumprimento da sua missão;
- b) *resultados Institucionais*: perspectiva que agrupa os desafios ligados diretamente às entregas do MPT no cumprimento de sua missão. São os resultados gerados pela instituição a partir de seus esforços.
- c) *processos institucionais*: dimensão que reúne os objetivos para os quais o MPT deve ter excelência para gerar os resultados institucionais. Os elementos desta perspectiva apontam para desafios de primeira ordem, ou seja, as atividades finalísticas em que a organização ter excelência e de segunda ordem, assim considerados as principais atividades-meio que contribuirão para as atividades finalísticas.

- d) *Pessoas, infraestrutura e tecnologia, orçamento e finanças*: atributos que integram a perspectivas dos recursos a partir dos quais a organização realizará seus processos organizacionais.

A Figura 6 abaixo representa o mapa estratégico do MPT elaborado com base no planejamento estratégico e dividido em 28 objetivos a serem atingidos para cumprimento de sua visão institucional e alcance da visão de futuro:

Figura 6: Mapa Estratégico do Ministério Público do Trabalho.



Fonte: BRASIL. Ministério Público do Trabalho, 2011. Acesso em: 5 jul. 2017.

#### ***4.2.1.6 Portfolio de projetos: 2011***

Definido o mapa estratégico, passou-se ao desdobramento dos objetivos em projetos nacionais. Na área finalística do MPT, essas iniciativas ficaram a cargo de oito coordenadorias temáticas ligadas aos objetivos indicados na perspectiva *resultados institucionais*. Em reuniões presenciais com a participação de representantes de cada procuradoria regional nas coordenadorias, após proposições de assuntos, discussões e votações, foram definidos os projetos e seus respectivos planos de trabalho, etapas, entregas, responsáveis, resultados, indicadores e banco de dados.

#### ***4.2.1.7 Escritório de Projetos: 2011***

Como consectário lógico da gestão orientada para resultados, foi proposta em 2011 uma estrutura de gerenciamento que previa uma matriz de responsabilidades, sobretudo decisórias e de monitoramento, além de um escritório de projetos com a atribuição básica de integrar o sistema de gestão estratégica e atuar na avaliação preliminar, seleção, programação e monitoramento de projetos da organização.

O Escritório de Projetos foi constituído em 2011 vindo posteriormente pela Portaria PGT 218, de 21.05.2012 a ser renomeado como **Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (2012)** e desde a sua criação vem prestando serviços relacionados com a definição e padronização de processos de gerenciamento de projetos, incluindo documentos, modelos e ferramentas de gestão; capacitação de equipes e melhoramento das práticas de gerenciamento de projetos; pesquisa e disponibilidade de informações, dados e indicadores para subsídio à tomada de decisão pela alta administração.

#### ***4.2.1.8 Sistema Integrado de Governança da Gestão Estratégica (SIGGE): 2016***

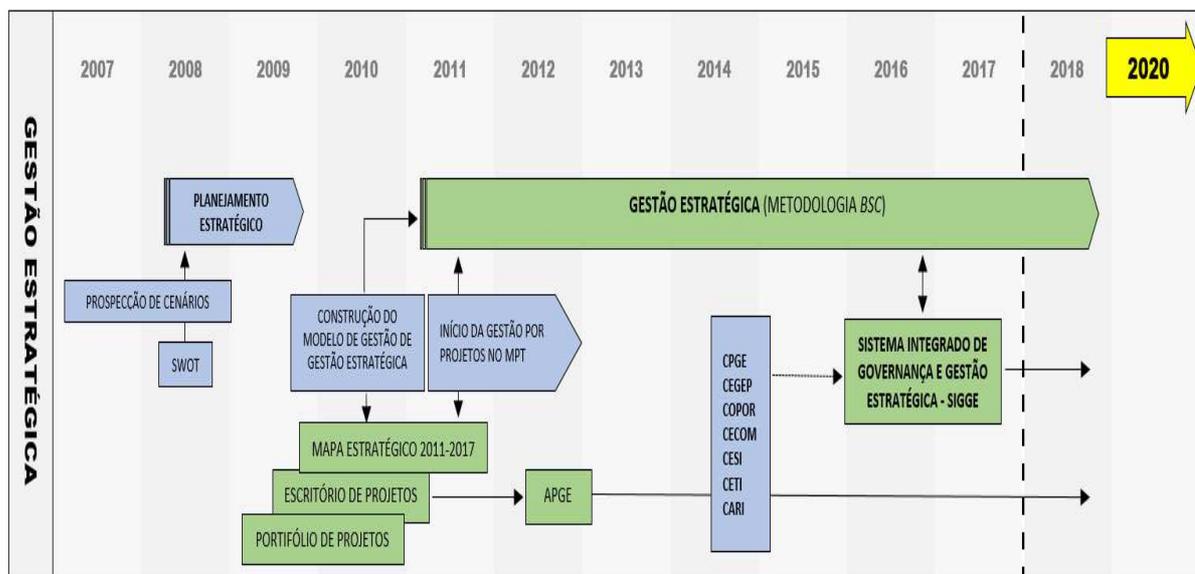
Instituído pela Portaria PGT nº 739, de 05 de dezembro de 2016, o SIGGE é responsável pela organização e pelo alinhamento estratégico da instituição bem como pela política de governança do órgão, tendo como premissas: planejamento e avaliação de ações estratégicas; desburocratização; coordenação das ações de gestão das áreas meio e fim; compatibilização das

políticas e técnicas de gestão; visão prospectiva; priorização do uso de recursos em projetos e ações estratégicas; busca da eficiência e da eficácia; disseminação de boas práticas de gestão.

O sistema é atualmente integrado por seis comitês: Comitê de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE); Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas (CEGEP); Comitê de Planejamento Orçamentário (COPOR); Comitê Estratégico de Comunicação (CECOM); Comitê Estratégico de Segurança Institucional (CESI); Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI); Comitê de Avaliação dos Resultados Institucionais (CARI).

A figura 7 revela o roteiro e cronologia das principais medidas de gestão estratégica no MPT no período 2007 - 2011:

Figura 7. Roteiro de implantação e consolidação da gestão estratégica no MPT



Fonte: Elaboração própria durante a pesquisa.

#### 4.2.2 Perspectiva dos *Processos Organizacionais*

Em 2007 não havia uniformidade quanto aos processos organizacionais no MPT. As unidades regionais definiam seus próprios fluxos, implementando-os sem tratamento ou documentação adequados. A necessidade de conhecer esses procedimentos, reavaliá-los, propor as mudanças necessárias para ajustá-los às novas tendências de uma administração orientada por processos foi contemplada na iniciativa estratégica pertinente à implantação de medidas para racionalizar

e padronizar as rotinas administrativas e os procedimentos organizacionais nas unidades do MPT (BRASIL, 2009, p. 75). Essa medida seria fundamental para a implantação do MPTDigital e posteriormente do teletrabalho.

#### ***4.2.2.1 Mapeamento e redesenho de processos 2008-2009***

Procuradoria Geral do Trabalho contratou em 2008 os serviços de uma empresa especializada em modelagem e redesenho de processos organizacionais, nas áreas finalísticas e de apoio administrativo.

O projeto de modelagem e redesenho teve a seguinte cronologia: etapa 1) elaboração do Plano de Trabalho segundo a base conceitual do *Project Management Institute* – PMI; etapa 2) elaboração de um Plano de Gestão de Mudança e Comunicação com implementação a cargo da administração; etapas 3 e 4) instalação da ferramenta eletrônica ARIS para suporte à modelagem e capacitação de servidores para realizar a avaliação, simulações, gerenciamento dos processos organizacionais e sua integração ao planejamento estratégico; etapa 5) levantamento de dados e mapeamento dos processos existentes; etapa 6) modelagem (redesenho) dos processos organizacionais, com proposição de uma nova visão dos processos, elaboração de fluxogramas e detalhamento de fluxos. O objetivo inicial contemplava a elaboração de manual para 147 processos administrativos e 72 processos finalísticos. Estes últimos seriam validados pela Comissão de Gestão do MPT Digital; etapa 7) proposição da nova estrutura organizacional com base nos processos redesenhados; etapa 8) relatório final, encerrando-se assim o projeto.

O projeto enfrentou em suas etapas 1 a 5 atrasos atribuíveis às seguintes causas principais: dificuldades no entendimento escopo do produto; deficiência na comunicação entre a empresa e os gestores do projeto no MPT; atraso na implementação do software por ter o produto vindo em idioma diferente do solicitado em contrato, necessitando de troca das licenças por parte do fornecedor; subestimação do número de processos identificados e atraso no início dos trabalhos nas unidades tomadas como referência para o mapeamento.

#### ***4.2.2.2 O redesenho dos processos finalísticos e a transição para o processo digital***

Quando o projeto chegou à etapa de proposição dos novos fluxos dos processos de serviço, um grave problema surgiu: a carência de conhecimento técnico-jurídico dos consultores da empresa contratada em relação aos processos organizacionais administrativos e finalísticos do MPT, aumentando o retardo na finalização do projeto em decorrência da inclusão da tarefa de validação dos processos *As Is* e da atividade para análise dos novos modelos *To Be* por uma comissão gestora.

Os fatos relatados a seguir decorrem exatamente das atividades da Comissão de Gestão do MPTDigital, criada pelo art. 7º da Portaria PGT nº 280, de 18 de agosto de 2008, e que teve o mestrando como um dos seus cinco integrantes, todos membros da instituição e atuantes nas áreas de investigação, intervenção *custus legis* e administrativa.

A Comissão foi reconhecida pela Portaria PGT nº 502, de 15 de dezembro de 2008, como órgão responsável, no âmbito do Mapeamento de Processos do MPT, por receber e analisar as propostas de mudança nos fluxos de tarefas e atividades afetas à tramitação dos processos na área finalística.

O projeto de implantação de um sistema de gestão digital de procedimentos havia sido iniciado em outubro de 2007 com a criação do Comitê Consultivo de Tecnologia da Informação CCTI, que definiu uma série de parâmetros que iriam balizar as soluções de hardware e software capazes de suportar o processo digital, entre eles o mapeamento dos fluxos de tarefas, atividades, subprocessos e processos que levariam à definição dos algoritmos que permitiriam a automatização digital de fluxos de trabalho e gestão de processos.

Assim, ao encerrar o mapeamento das atividades finalísticas na Procuradoria Geral do Trabalho e em três unidades organizacionais de diferentes portes (etapa 5 do projeto), foi apresentada à Comissão de Gestão do MPTDigital a proposta de redesenho desses processos.

Ao examinar a proposta de redesenho, ficou claro para os membros da comissão que os consultores da empresa contratada não conheciam - com a profundidade necessária - os aspectos

jurídicos e práticos relacionados com a tramitação de uma investigação ou de um procedimento judicial de interesse do MPT. Além disso, o momento era de uma mudança conceitual radical, pois os novos processos deveriam tramitar em uma plataforma inteiramente digital, ao passo que o mapeamento fora todo realizado com base em procedimentos físicos.

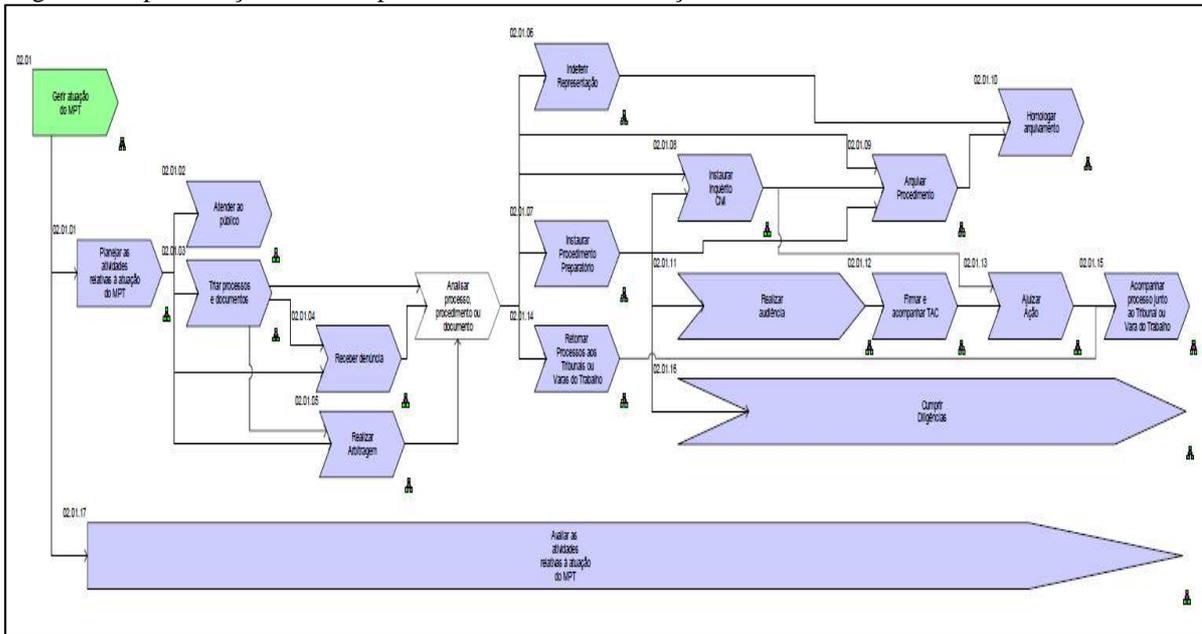
As reuniões de trabalho ocorreram em 16 e 17 de fevereiro de 2009; 23, 30 e 31 de março de 2009 e nos dias 27 e 28 de abril de 2009. Nessas reuniões presenciais foram estabelecidas as diretrizes gerais dos trabalhos de redesenho e analisados, redesenhados e validados 17 processos finalísticos, que integram o macroprocesso 02.01 – Gerir atuação do MPT.

Para o cumprimento de sua missão a Comissão examinou cada proposta de fluxo das atividades e as reconstruiu sob a lógica de um processo inteiramente digital, preservando a segurança jurídica de cada ato jurídico em particular e do processo em sua totalidade.

As etapas se sucediam e os subprocessos iam se conectando uns aos outros, na seguinte sequência lógica, revelando toda a cadeia de valor do macroprocesso: "02.01.01 - Planejar as atividades relativas à atuação do MPT"; "02.01.02 - Atender ao público"; "02.01.03 - Triar processos e documentos"; "02.01.04 - Receber Denúncia"; "02.01.06 - Indeferir Representação"; "02.01.07 - Instaurar Procedimento Preparatório"; "02.01.08 - Instaurar Inquérito Civil"; "02.01.09 - Arquivar Procedimento"; "02.01.10 - Homologar arquivamento"; "02.01.11 - Realizar audiência"; "02.01.12- Firmar e acompanhar TAC"; "02.01.13 – Ajuizar ação"; "02.01.14 - Retornar processos aos Tribunais e Varas do Trabalho"; "02.01.15 - Cumprir Diligências"; "02.01.16 Acompanhar processo junto ao Tribunal ou Vara do Trabalho"; "02.01.17 - Avaliar as atividades relativas à atuação do MPT".

A figura 8 retrata a integração dos processos de trabalho na área finalística:

Figura 8. Representação do macroprocesso 02.01 – Gerir atuação do MPT



Fonte: Acervo MPTDigital.

O redesenho desses fluxos de atividades e tarefas da área finalística do MPT era pré-requisito fundamental para o desenvolvimento da fase denominada Iteração 2 do MPTDigital que levaria à implantação do processo totalmente eletrônico. Tudo era feito em tempo real, com utilização da notação BPMN e utilização da ferramenta ARIS. No Anexo 7 pode ser visualizado um dos processos remodelados pela Comissão de Gestão do MPTDigital.

#### 4.2.2.3 Mapeamento de competências: 2014/2018

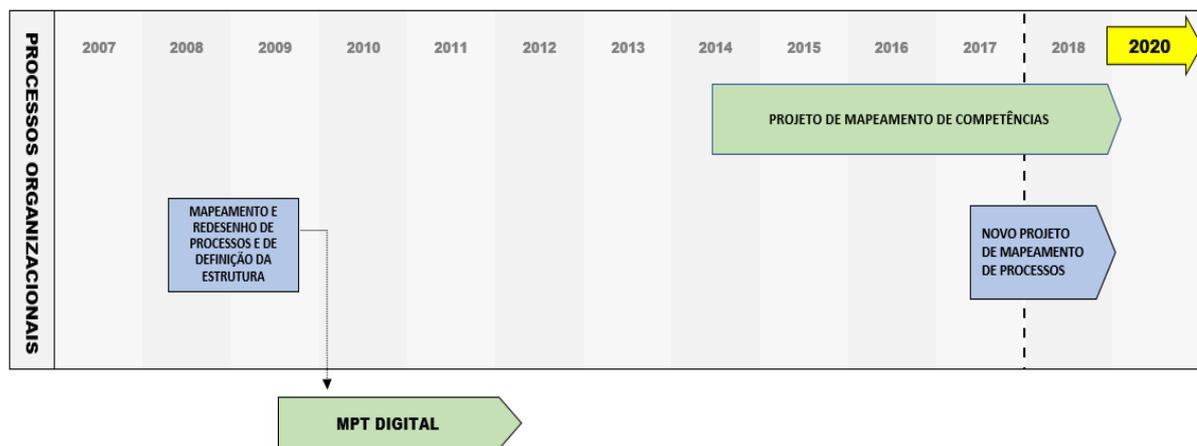
A Portaria nº 523, de 26 de agosto de 2014, reconheceu a relevância das competências humanas para o aprimoramento dos processos de trabalho e agregação de valor à execução da estratégia do MPT e instituiu o projeto de mapeamento de competências. Em sua primeira etapa (2015-2017), o projeto alcançou as competências organizacionais e gerenciais, subsidiando a construção de uma nova matriz de comportamento gerencial cujo objetivo será a implantação da gestão por competências nos subsistemas de gestão de pessoas, abrangendo a avaliação do desempenho, identificando *gaps* ou lacunas de competência e capacitando servidores relativamente a competências específicas, incluindo os lotados em unidades do interior do país.

#### 4.2.2.4 Projeto de mapeamento de processos: 2017-2019

Em setembro 2017 teve início um programa nacional de mapeamento de processos no MPT com o objetivo de padronizar e tornar mais simples os processos de serviços e identificar a relação de interdependência entre as tarefas e atividades, possibilitando uniformizar rotinas, reduzir o retrabalho, redimensionar e reequilibrar a carga de trabalho, otimizar resultados e oferecer uma melhor capacitação aos novos servidores e àqueles removidos ou oriundos de processo de remoção interna.

A figura 9 mostra a cronologia das iniciativas mais relevantes em termos de gestão por processos, com destaque para a contribuição do primeiro mapeamento (realizado entre 2008 e 2009) para a construção do MPTDigital, tema tratado a seguir.

Figura 9. Roteiro de ações institucionais gerais relativas a processos organizacionais



Fonte: Elaboração própria durante o período da pesquisa.

### 4.2.3 Perspectiva da Tecnologia da informação e comunicação

#### 4.2.3.1 O Poder Judiciário e o uso de documentos eletrônicos: 2006

A aplicação da tecnologia digital de informação e comunicação à atividade judiciária teve como marco fundamental a Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), que regulamentou o uso de meios eletrônicos na tramitação de processos judiciais de natureza civil, penal e trabalhista na comunicação de atos e na transmissão de peças processuais. No artigo 1º

dessa lei, o legislador estabeleceu que os *meios eletrônicos* seriam quaisquer formas de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais, cuja transmissão eletrônica utilizará sistemas digitais de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores (BRASIL, 2006).

A partir desse momento a Justiça do Trabalho inicia o desenvolvimento do processo judicial eletrônico trabalhista, levando o MPT a também lançar-se na construção do seu próprio sistema de gestão de documentos e informações, o MPTDigital.

A iniciativa mais importante do MPT nesse sentido parece ter sido a decisão de construir com seus próprios recursos humanos e orçamentários o sistema eletrônico de gerenciamento de processos finalísticos e administrativos, que teve o mérito de unificar dezenas de bases de dados que existiam nas 24 unidades regionais, permitindo uma gestão integrada da atividade institucional.

Aparentemente, a realização de teletrabalho não era uma prioridade da administração do MPT quando resolveu implantar o sistema digital de gestão de procedimentos, tamanhas as dificuldades concernentes à unificação, tanto que não há menção acerca do teletrabalho em seu planejamento estratégico. Todavia, como adiante se observará, já se admitia naquele momento a possibilidade de realização de trabalho remoto por meio de *webservice*.

#### **4.2.3.2. Bases conceituais do MPTDigital: 2007**

A necessidade de aperfeiçoamento da gestão de tecnologia da informação no MPT levou a Procuradoria-Geral a publicar a Portaria PGT nº 482, de 19 de outubro de 2007, ato administrativo que criou o Comitê Consultivo de Tecnologia da Informação (CCTI), integrado por servidores de diferentes unidades do MPT.

Em reunião realizada no dia 11 de março de 2008 o comitê deliberou que o MPTDigital seria um sistema para gestão do fluxo processual dos órgãos agente e interveniente do Ministério Público do Trabalho, capaz de integrar a Procuradoria Geral, as Procuradorias Regionais e as Procuradorias do Trabalho em Municípios, incluindo também módulos de suporte de apoio ao fluxo processual, como distribuição de processos, agendamento de sessões e audiências,

geração de estatística, gestão de recursos humanos, dentre outras funcionalidades. Esse sistema introduziria o processo eletrônico na rotina de trabalho do MPT e utilizaria plenamente a certificação digital para realização de atos no sistema

Em sua formulação teórica original, o sistema deveria assegurar: maior celeridade à atuação institucional do MPT; utilização mais racional dos recursos humanos e materiais; redução da impressão de documentos; consulta rápida ao andamento de processos de qualquer unidade do MPT; facilidade na elaboração de relatórios gerenciais; a possibilidade de utilização de numeração única de processos para todo o MPT; a unificação da taxonomia; a uniformização das rotinas de trabalho das diversas unidades do MPT; a integração digital com a Justiça do Trabalho; a extração de informações gerenciais e estratégicas, tanto em âmbito administrativo interno quanto em relação à atuação do MPT na sociedade; a identificação de procedimentos com identidade de objeto ou de partes interessadas.

Alguns drivers foram definidos pelo CCTI para a construção do sistema digital:

- a) planejamento estratégico direcionador;
- b) política de tecnologia da informação de âmbito nacional;
- c) fluxos de atividades baseados nas resoluções do CSMPT;
- d) expedição de normas de regulação do processo digital no MPT;
- e) nova política de informação fixando responsabilidades e regras de manuseio e guarda de documentos e processos no formato digital;
- g) mapeamento e remodelagem dos fluxos de atividades para permitir a digitalização dos processos de trabalho e gestão eletrônica de documentos;
- h) estratégia de construção, implantação e gestão do MPT Digital com os próprios quadros funcionais do MPT, possibilitada a aquisição de soluções tecnológicas personalizáveis em caso de necessidade;
- i) interface com outros sistemas administrativos do MPT e com o Sistema Integrado de Protocolização e Fluxo de Documentos na Justiça do Trabalho (e-DOC), para envio de petições eletrônicas;
- j) a linguagem-padrão de programação *Java* e funcionamento na plataforma *Web*, disponível ininterruptamente para acesso mediante senha pessoal, de qualquer computador conectado à internet, em regime 24/7;

- k) implantação de ferramentas para fluxo eletrônico de processos (*Workflow*), manuseio e disponibilização dos processos em meio digital (GED);
- l) aumento do quadro de analistas de informática da Divisão de Desenvolvimento de Sistemas;
- m) equipamentos de reserva para o caso de falhas nas máquinas que hospedarão o sistema;
- n) os documentos gerados pelo sistema deveriam ser compatíveis com software livre;
- o) capacitação em segurança da informação para os servidores do MPT;
- p) garantia de fornecimento confiável de energia elétrica na PGT;
- q) emissão de certificados digitais para os membros do MPT;

#### ***4.2.3.3 Fase 1 do MPTDigital: 2009/2010***

Também chamada de Iteração 1 do MPTDigital, essa fase inicial foi regulada pela Portaria PGT nº 280/2008 e se baseou no pressuposto de que o novo modelo corporativo de informação deveria ser logicamente unificado, fisicamente descentralizado, permitindo o tratamento de informação externa para uso interno, devendo ainda prover de informação digitalizada os procedimentos finalísticos (MPT como órgão agente e interveniente), procedimentos administrativos integrados e procedimentos da área de TI. Em termos de sistema, deveria ter um conjunto padronizado de funcionalidades, evitando a possibilidade intervenções, modificações ou adaptações de suas características por unidades ou setores do MPT.

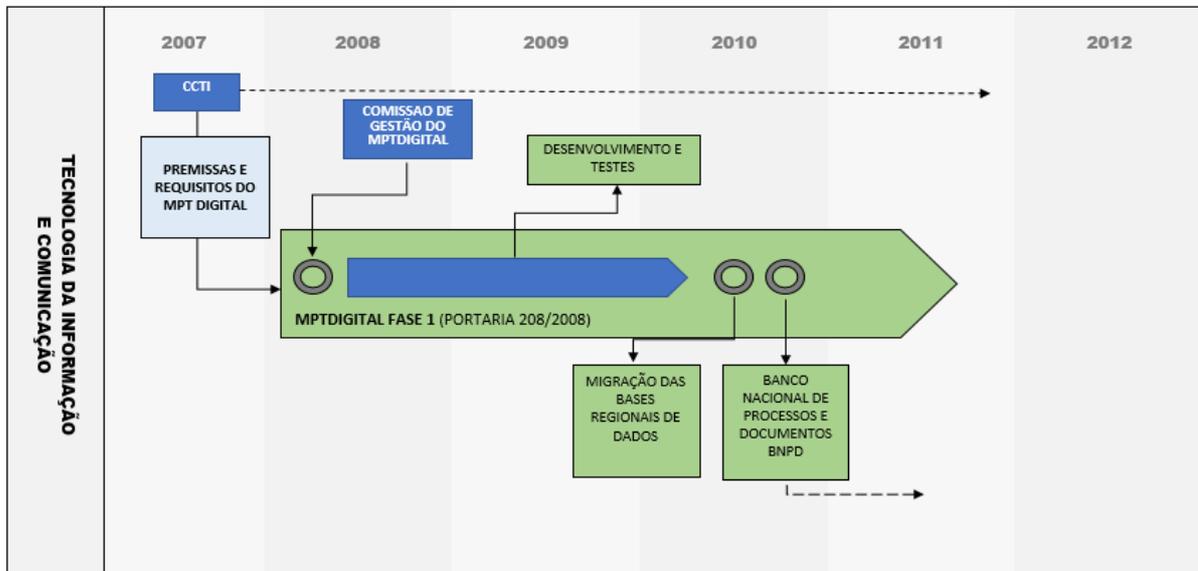
Além desses requisitos, o MPT Digital deveria ter uma interface com a base de dados do Departamento de Recursos Humanos (MentorRH) para busca automática de informações referentes a férias e afastamentos de procuradores, para fins de distribuição automática e outras providências que dependessem de dados funcionais; com o sistema de diárias e passagens então utilizado, para busca de informações referentes viagens de procuradores a serviço e com o Sistema Integrado de Protocolização e Fluxo de Documentos na Justiça do Trabalho (e-DOC).

A linha de atuação de curto prazo para essa fase consistiu no estabelecimento de uma numeração unificada de processos, na formação de biblioteca de requisitos funcionais e regras de negócio, no levantamento de modelos de dados regionais e na criação de um sistema capaz

de receber e organizar informações inerentes a processos administrativos e judiciais que abrisse caminho para a centralização da base de dados principal.

A gerência do projeto coube à Divisão de Desenvolvimento de Sistemas do Departamento de Tecnologia da Informação do MPT. As ações da iteração 1 se desenvolveram ao longo de 2009 e no primeiro semestre de 2010 as unidades do MPT já haviam migrado suas bases individuais de dados para a plataforma MPT Digital. A construção do Banco Nacional de Processos e Documentos (BNPD) permitiu o acoplamento da ferramenta eletrônica *Business Intelligence*, da Oracle, consistente de um conjunto de *softwares* capazes de buscar e integrar informações em bases de dados descentralizadas e apresentá-las de forma agregada, viabilizando a tomada de decisões gerenciais, como retrata a figura 10.

Figura 10. Roteiro de execução da Fase 1 do MPTDigital



Fonte: Elaboração própria durante a realização da pesquisa.

#### 4.2.3.4 Fase 2 do MPT digital e a origem do Teletrabalho: 2011–2019

A segunda etapa do MPT Digital teve por base a Portaria 645, de 09 de novembro de 2011 que regulamentou o procedimento administrativo finalístico eletrônico no âmbito do Ministério Público do Trabalho e permitiu, por seu artigo 3º, que o sistema passasse a ser utilizado como “[...] meio eletrônico de tramitação de procedimentos administrativos finalísticos, comunicação de atos, produção e transmissão de documentos e peças processuais e tramitação de processos

judiciais” (BRASIL, Ministério Público do Trabalho, Portaria nº 645, de 09 de novembro de 2011).

Segundo essa norma, a autenticidade e a integridade dos atos, documentos e peças processuais seriam garantidos pelo uso de assinatura eletrônica. Foram definidos o padrão (PDF-A) e o tamanho dos arquivos (máximo de 3Mb), bem como o formato para arquivos de áudio e vídeo (JPG, MP3, OGG, MP4 e AVI). A remessa dos documentos eletrônicos passaria a ser feita pela internet com expedição automática de recibo pelo sistema.

Os novos procedimentos se tornaram totalmente eletrônicos a partir da entrada em operação da Iteração 2 do MPTDigital na unidade organizacional, mas o acervo físico então existente tramitaria neste formato até sua conclusão, uma vez que não era escopo do projeto a digitalização do legado de processos físicos.

#### ***4.2.3.5 Diagnóstico e nova política de governança de TIC: 2012***

Buscando identificar a situação da infraestrutura tecnológica e avaliar sua adequação às necessidades atuais e futuras, foi realizado entre 9 de abril e 4 de maio de 2012 um levantamento em todas as 126 unidades do MPT existentes naquele momento (Procuradoria Geral do Trabalho, 24 Procuradorias Regionais do Trabalho, 99 Procuradorias do Trabalho em Município e 2 postos avançados) abordando aspectos relacionadas com infraestrutura física e elétrica, estações de trabalho, redes locais, salas técnicas, equipamentos de TI, segurança da informação e links de comunicação.

Esse levantamento resultou em um plano de ação com o objetivo de dar suporte ao ritmo de modernização institucional e garantir que os sujeitos envolvidos nos sistemas de informação do MPT tivessem acesso ao conteúdo necessário à execução de suas atividades com observância dos requisitos de disponibilidade, desempenho e segurança.

Buscando a implementação desse plano de ação, foi estabelecida uma nova matriz de governança que deu ênfase aos principais sistemas de informação já existentes mas ainda carentes de aperfeiçoamentos, bem como à implantação de um núcleo central para hospedagem de serviços corporativos composto de dois datacenters: um primário, que funcionaria como o

nó central da Rede MPT, e um secundário, que funcionaria como *hotsite* do primário, além de sustentar os demais sistemas e serviços computacionais, incluindo a execução de rotinas e políticas de segurança de dados do MPTDigital. Havendo falha no primário, o secundário passaria a responder pela disponibilidade de todos os sistemas e serviços corporativos.

A matriz de governança de TIC incluiu o estabelecimento de uma rede corporativa capaz de assegurar conectividade segura, alta disponibilidade e tolerância a falhas nos enlaces de comunicação, unindo logicamente todas as unidades do MPT. Ainda nessa perspectiva, a adoção de protocolo internacional de boas práticas de governança de TI garantiria a gestão da disponibilidade e capacidade de recursos lógicos; a implantação de um *service desk* melhoraria a gestão de incidentes e problemas em âmbito nacional e a adoção novas práticas em segurança da informação promoveria a integridade, a disponibilidade e a não-rejeição das informações processadas e divulgadas pelo MPT.

#### ***4.2.3.6 Interoperabilidade entre os sistemas do MPT e Justiça do Trabalho: 2013***

Com a expansão do Processo Judicial Eletrônico na Justiça do Trabalho (PJe/JT) deu-se início a uma ação conjunta com o propósito de documentar os requisitos de interoperabilidade entre o MPT Digital e o PJe/JT, tendo sido assinado o Ato Conjunto PGT/TST nº 1/2013 e iniciada a implementação das ferramentas de interoperabilidade, mas isto ainda dependia da implantação efetiva do procedimento eletrônico, especialmente o módulo de peticionamento eletrônico, bem como a ampliação do uso do certificado digital e aprimoramento da taxonomia e da usabilidade do sistema.

#### ***4.2.3.7 Padronização taxonômica: 2013***

A padronização taxonômica - temas, movimentos, tipos de documentos, classes e atividades procedimentais e não procedimentais – se revelou fundamental para o desenvolvimento do MPTDigital porque permitiu, entre outros avanços, os seguintes: a) geração automática de relatórios estatísticos confiáveis para as corregedorias do MPT e do CNMP, eliminando a sobrecarga e o retrabalho das secretarias de todas as unidades no levantamento segmentado de dados para remessa àqueles órgãos; b) criação de visões estratégicas de âmbito nacional, regional e local, essenciais ao planejamento das atividades das diversas unidades finalísticas do

MPT; c) a interoperabilidade entre o MPTDigital e o PJe, dependente do diálogo com as tabelas unificadas do CNMP e do CNJ; d) maior transparência, detalhamento e confiabilidade na divulgação dos dados da atuação do MPT; e) mensuração mais confiável e abrangente das atividades do MPT; f) utilização de todo o potencial de automação do MPTDigital; g) obtenção de dados essenciais à tomada de decisões baseadas no planejamento estratégico do MPT.

#### ***4.2.3.8 Nova rede MPT e datacenter primário.***

Conforme previsão contratual, foi contratado em 2014 um serviço que disponibilizou até 500 acessos VPN (Rede Privada Virtual), os quais foram utilizados principalmente pelos procuradores para acesso remoto e seguro ao MPTDigital e à Rede MPT. Entre janeiro e julho de 2015 foi desenvolvido o projeto do Datacenter Remoto de Alta Disponibilidade para Sistemas e Serviços Corporativos do MPT. Tratava-se da consolidação do datacenter central para hospedagem de sistemas e serviços corporativos do MPT, possibilitando alta disponibilidade, armazenamento seguro de informações e tolerância a falhas, o que o credenciou a ser o *nó* da Rede MPT, por seu percentual de disponibilidade de 99,842 (certificado TIER III).

#### ***4.2.3.9 O teletrabalho no Ministério Público do Trabalho***

##### ***4.2.3.9.1 Bases normativas***

A Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015 (BRASIL, 2015), instituiu a experiência-piloto de teletrabalho estabelecendo as diretrizes para a implementação desse novo regime laboral no MPU, cuja motivação, em linhas gerais, se baseia: a) na possibilidade de alinhar os objetivos dos trabalhadores com os da organização; b) na necessidade de racionalizar os custos operacionais e reduzir o dispêndio com instalações prediais; c) na possibilidade de contribuir com o melhoramento dos indicadores socioambientais; d) na facilitação do trabalho das pessoas com deficiência; e) na melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Ramo integrante do MPU, o Ministério Público do Trabalho iniciou de modo experimental o regime de teletrabalho a partir da publicação da Portaria PGT/MPT nº 100, de 23 de fevereiro de 2016 (BRASIL, 2016), destinada a regular esse processo. A experiência-piloto foi

originalmente implantada no Gabinete do Procurador Geral do Trabalho, na Câmara de Coordenação e Revisão do MPT, na Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região, na Procuradoria do Trabalho no Município de Varginha (MG) e nos Projetos MPT Digital e MPT Cosmos. Posteriormente, pela Portaria MPT nº 441, de 30 de junho de 2016, novas unidades do MPT foram incluídas no programa de teletrabalho, entre as quais a Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região, com sede em Vitória (ES).

As normas gerais foram explicitadas na Nota Técnica nº 1, de 14 de março de 2017, da Comissão de Gestão do Teletrabalho no MPT (Anexo 4), sendo apresentadas de modo sumário na seção que segue.

#### *4.2.3.9.2 Critérios de adesão*

O servidor interessado em participar do teletrabalho deve manifestar seu interesse em formulário próprio e obter a concordância da chefia imediata, assim considerado o membro ou servidor exercente de cargo comissionado ou função comissionada de natureza gerencial, a quem se reporta diretamente o servidor. O exame da conveniência levará em conta o interesse do serviço e não somente o interesse pessoal do servidor.

Terão prioridade na designação: a) pessoas com deficiência; b) servidores com jornada reduzida por motivo de saúde; c) servidoras gestantes e lactantes ou não cujos filhos contem com até 24 meses de vida. Não são elegíveis ao teletrabalho os servidores que estejam nos primeiros 12 meses de estágio probatório.

O limite genérico de participantes é de 30% da lotação da unidade. Deferida a participação, o passo seguinte é a fixação das metas, as regras de acompanhamento e resultados pretendidos.

#### *4.2.3.9.3 Estipulação de tarefas, metas e forma de controle*

De acordo com as normas do MPT, o servidor e seu superior hierárquico devem formalizar em documento próprio a relação de tarefas a serem cumpridas, o consenso estabelecido entre eles sobre as metas e o modo de sua aferição, os quais poderão sofrer alterações ao longo do período estabelecido para o teletrabalho. As metas, no entanto, não podem ser menores do que aquelas

exigidas dos trabalhadores presenciais e o atendimento dessas metas equivalerá ao cumprimento da jornada de trabalho exigida do servidor.

O teletrabalhador deve reunir-se periodicamente com a sua chefia imediata. Se for presencial a reunião, deverá anotar o comparecimento no sistema convencional de registro de jornada de trabalho. Na medida da necessidade do serviço, a Administração poderá entrar em contato com o servidor em teletrabalho a qualquer momento durante o horário normal de trabalho. O meio escolhido para o contato foi a ferramenta digital *Skype*, que proporciona o envio e recepção de mensagens de texto, teleconferências ou videoconferências, com possibilidade de utilização do telefone, fixo ou móvel. Além disso, o servidor deverá manter-se atento à sua caixa de entrada de correio eletrônico, consultando-a sistematicamente durante o horário de expediente da sua unidade de lotação.

#### *4.2.3.9.4 Tecnologia digital de suporte ao teletrabalho*

Sob o aspecto de sua arquitetura tecnológica, o MPTDigital já possibilitava o teletrabalho quando a Portaria PGR/MPU nº 110 foi publicada em 11 de dezembro de 2015. A principal questão a ser resolvida dizia respeito à forma de se garantir uma conectividade segura a um conjunto maior de usuários que passaria a acessar as bases de dados do MPT a partir de computadores pessoais conectados à internet.

Informações abaixo foram obtidas junto à Divisão de Tecnologia da Informação do MPT e constam do termo de referência que fundamentou o Pregão Eletrônico MPT/PGT nº 52/2016, instaurado para contratação de empresa especializada no fornecimento de solução de estações de trabalho virtuais (VDI), destinado a solução de Teletrabalho do MPT.

A opção pela aquisição dessa ferramenta se deveu à constatação de que a instalação de acesso VPN para clientes remotos em equipamentos pessoais de usuários apresentava frequentes dificuldades técnicas envolvendo instalação e suporte, sobretudo em razão de restrições de compatibilidade entre os aplicativos utilizados pelo MPT e a maioria dos sistemas operacionais, plataformas e navegadores utilizados por membros e servidores, em especial quanto aos acessos realizados a partir de plataformas móveis (tablets e smartphones).

A segurança das bases de dados requisitava a criação de um rígido padrão de segurança capaz de assegurar que os equipamentos conectados remotamente não estariam infectados por vírus,

*spyware* ou quaisquer outras ameaças eletrônicas que pudessem significar riscos ou comprometer o sigilo ou a integridade das informações em trânsito ou armazenadas na rede do MPT.

Diante dos grandes volumes de chamados técnicos, parte dos quais não atendidos em razão de limitações técnicas; da iminente implantação do teletrabalho no MPT e dos riscos decorrentes da não adoção de uma solução tecnológica robusta para a continuidade de suas atividades digitais, a instituição começou a avaliar a possibilidade de utilização de uma plataforma de disponibilização de estações de trabalho virtuais (Virtual Desktop Infrastructure -VDI) capaz de atender ao programa de implantação do teletrabalho de forma segura e sem necessidade de adaptação e customização das aplicações já utilizadas ou instalação de softwares complexos nos computadores pessoais dos usuários.

Com a finalidade de identificar as premissas que definiriam os parâmetros da ferramenta de VDI no âmbito do MPT, foi organizada uma base de testes utilizando o instrumento *Remote Desktop Services*, da Microsoft, escolhido por sua simplicidade de instalação, pela existência de técnicos do MPT já capacitados nesta plataforma e pela possibilidade de sua utilização em modo de teste por até 120 dias, com todas as funcionalidades habilitadas e sem custos para o usuário.

De acordo com informações da DTI-MPT, o ambiente-piloto contava com dois servidores físicos com capacidade individual de 256GB e espaço de armazenamento de 4TB em *storage*. Os componentes funcionais do programa Microsoft RDS foram instalados em equipamentos virtuais VMware, sendo que as estações de trabalho virtuais foram instaladas nos servidores físicos, devido à limitação da solução RDS, a qual somente opera com o *hypervisor* da própria Microsoft, o Hyper-V.

A primeira versão do ambiente-piloto VDI, consolidada em março de 2016, permitiu o aprofundamento técnico nas tecnologias envolvidas, a identificação dos requisitos de infraestrutura e segurança para virtualização de desktops e aquisição de conhecimento relativo à criação, configuração e distribuição de desktops virtuais aos usuários finais, reduzindo as falhas e oferecendo novas máquinas com aplicações homologadas e atualizadas. Aspectos inerentes à conectividade de rede, necessárias ao adequado funcionamento de soluções VDI também foram diagnosticados, identificados e resolvidos.

Nos testes realizados com usuários reais em atividades finalísticas os técnicos da DTI-MPT observaram que os tempos de conexão não eram elevados, ou seja, os usuários utilizavam seus computadores pessoais para tarefas de maior duração, como edição de textos e acessavam o ambiente virtual para operações de curta duração, para *upload* dos arquivos produzidos e providências de tramitação de processos.

Em decorrência desse levantamento a DTI/MPT chegou à conclusão de que para cada 6 usuários autorizados para o teletrabalho, apenas 1 estava efetivamente conectado, havendo assim uma forte rotatividade nas máquinas virtuais em razão dessa forma de acesso não contínuo, permitindo o sucessivo acesso por outros usuários.

Desse modo, tornou-se possível a implementação de *scripts* que realizam a liberação de máquinas virtuais caso o usuário mantenha sua sessão conectada, mas inativa, maximizando a utilização do ambiente. Isso permitiu o dimensionamento das licenças VDI por **usuário nomeado** (pessoalmente para o uso da licença) e por **usuário concorrente** (compartilhamento das máquinas virtuais por muitos usuários em situações em que os usuários não ficam conectados por muito tempo).

O dimensionamento do número de licenças partiu do pressuposto normativo de que em cada unidade do MPT poderiam dedicar-se ao teletrabalho até 30% de seu efetivo. Assim, do total de 4.100 servidores, cerca de 1.230 poderiam realizar teletrabalho, e estes, somados aos 770 membros ativos no momento, permitiu concluir que a implantação integral da solução tecnológica no MPT precisaria contemplar pelo menos 2.000 pessoas na fase piloto do teletrabalho.

#### *4.2.3.9.5 Direcionadores tecnológicos para acesso remoto ao MPTDigital*

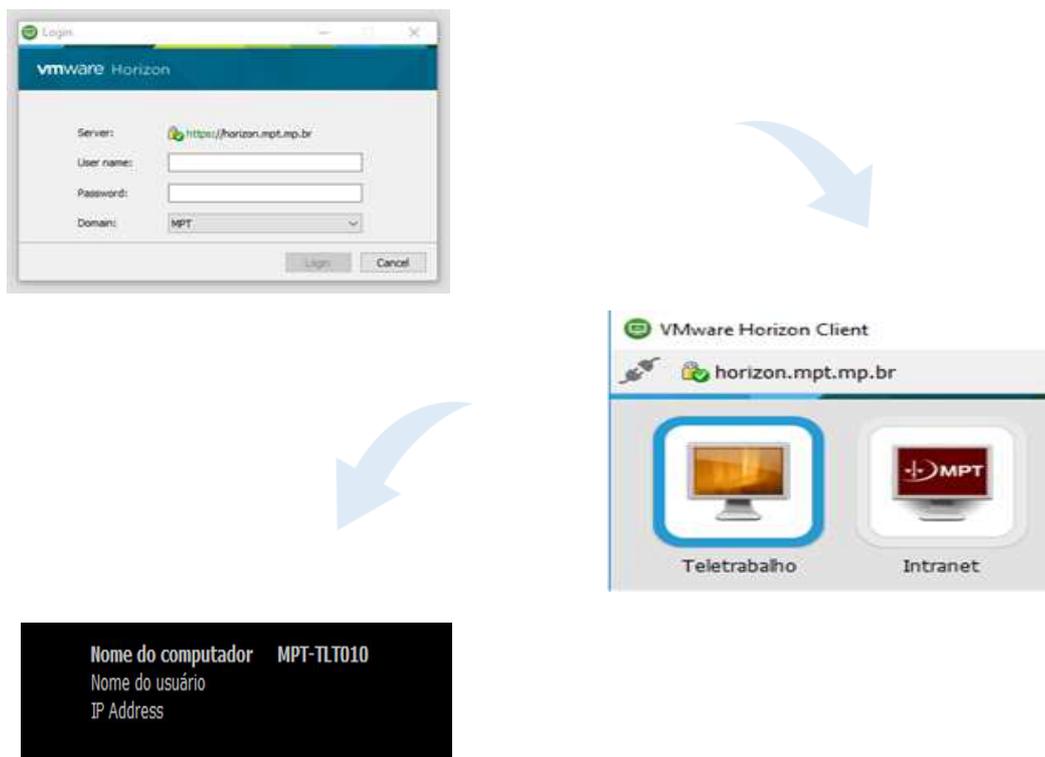
A partir da tecnologia de software já utilizada pelo MPT e dos resultados dos estudos feitos no ambiente-piloto, foram definidos os seguintes direcionadores para a solução tecnológica atualmente utilizada para realização de teletrabalho:

- a) *requisitos físicos*: compatibilidade com a infraestrutura de TI do MPT;
- b) *requisitos de ambiente virtual*: fornecimento de interface de gerência centralizada do ambiente *Vmware Realize Operations*, já utilizado pelo MPT, a fim de permitir também o monitoramento de desktops virtuais, bem como das licenças respectivas;

- c) *requisitos de licenciamento e funcionalidades*: capacidade de ser licenciado por usuários nominados e por acesso concorrente; fornecimento dos desktops virtuais e seus aplicativos diretamente aos usuários;
- d) *Requisitos de gerenciamento e automação*: monitoramento permanente do ambiente físico, virtual, máquinas virtuais e de usuários conectados; possibilidade de integração com ferramentas de backup de outros fornecedores; gerenciamento dos desktops virtuais, permitindo atualizações em escala; gerenciamento de aplicações, permitindo atualizações em escala; gerenciamento de acesso dos usuários, possibilitando o armazenamento do histórico das informações; atualização de versões e suporte técnico por 36 meses.

Os parâmetros acima permitiram a elaboração de instrumento convocatório em procedimento de licitação que levou à contratação da tecnologia *VMWARE Horizon*, cujas telas de acesso externo são vistas na sequência retratada na figura 11:

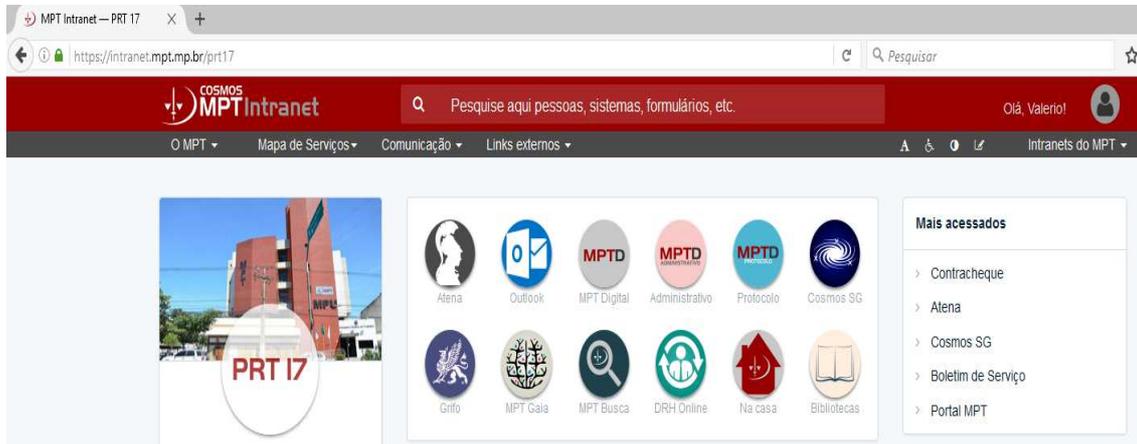
Figura 11. Sequência de telas de acesso ao ambiente de teletrabalho do MPDigital



Fonte: MPDigital: [horizon.mpt.mp.br](https://horizon.mpt.mp.br). Acesso em 13.12.2017

Na figura 12 podem ser observados os ícones das ferramentas digitais instaladas no escritório virtual onde se realiza o teletrabalho.

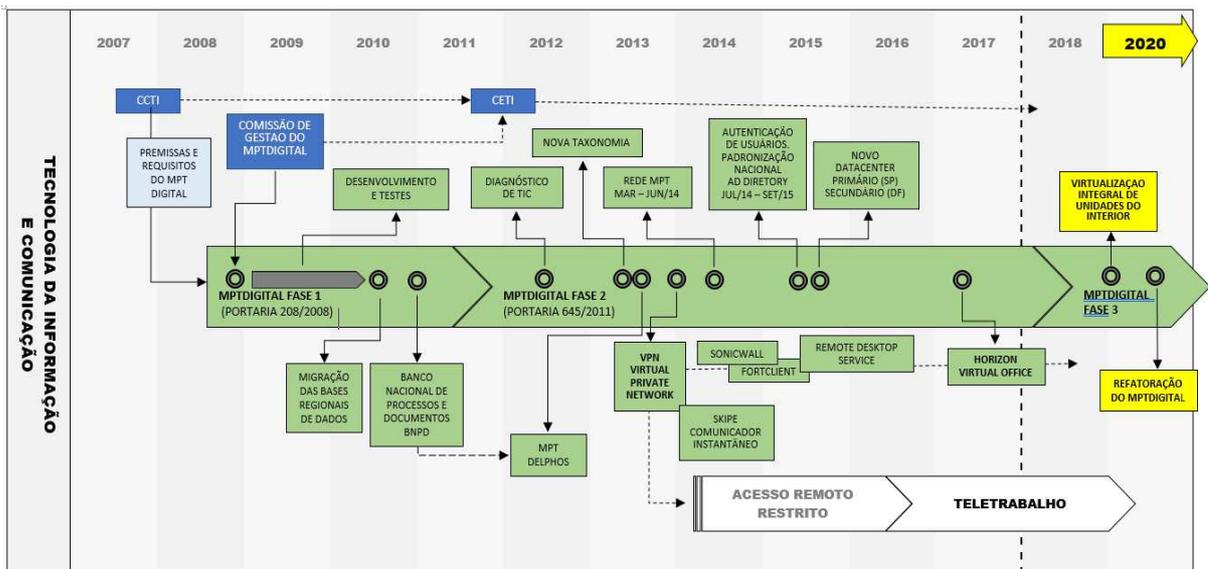
Figura 12. Visão parcial da tela do MPDTPigital utilizada no teletrabalho



Fonte: MPDTPigital: <https://intranet.mpt.br/prt17>. Acesso em 13.12.2017

A figura 13 sintetiza de forma visual o roteiro evolutivo da tecnologia de informação e comunicação no MPT até o momento atual e contextualiza o teletrabalho nessa cronologia:

Figura 13. Roteiro evolutivo da tecnologia de informação e comunicação no MPT



Fonte: Elaboração própria durante a realização da pesquisa.

## **4.3 Parte 2. Análise da experiência-piloto de teletrabalho no MPT**

### 4.3.1 Objetivo

A segunda parte do relatório de estudo de caso será dedicada à análise da experiência-piloto do teletrabalho no MPT compreendendo as expectativas iniciais dos servidores, os aspectos positivos e negativos do trabalho remoto, os acertos e desacertos do processo de implantação do teletrabalho e as perspectivas futuras desse regime laboral. Nesta etapa, uma pesquisa descritiva exploratória e a realização posterior de entrevistas semiestruturadas foram os principais instrumentos de coleta de evidências, coadjuvados pela observação participativa e pela pesquisa documental.

Os resultados desta etapa da pesquisa terão um papel fundamental na proposição do roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas, objeto da seção 4.3.4.

### 4.3.2 Pesquisa descritiva

#### **4.3.2.1 Metodologia**

Utilizada com propósito exploratório, a pesquisa descritiva visou ao levantamento inicial de informações, dados e evidências sobre a percepção dos servidores da PRT-ES a respeito do teletrabalho, antes da sua implantação, permitindo desenvolver hipóteses ou proposições para investigação posterior (YIN, 2015, p. 10), bem como apontar padrões ou tendências concernentes a fatores ligados aos processos organizacionais, aos recursos tecnológicos e aos aspectos socioprofissionais relevantes para o sucesso da implementação do teletrabalho no MPT. Importante neste estudo de caso é a possibilidade de comparação dos achados desse levantamento preliminar com a realidade posterior retratada pelas entrevistas realizadas com servidores, gestores e controladores após um ano da implantação do regime de trabalho remoto.

##### *4.3.2.1.1 Campo de pesquisa, população e amostra*

O campo principal da pesquisa foi a PRT-ES, cujo contingente total de trabalhadores vinculados até setembro de 2016 era de 85 servidores públicos, efetivos e comissionados, segundo informação prestada pela Divisão de Recursos Humanos.

Deste contingente total foram excluídos os servidores que não poderiam habilitar-se ao teletrabalho, nos termos da Portaria n. 110/2015-PGR/MPU: a) os trabalhadores exercentes de atividades que não se enquadrem entre aquelas que poderia ser feitas por intermédio de ferramentas de TIC; b) os servidores que ainda não concluíram os 12 primeiros meses de estágio probatório; c) que tenham subordinados, salvo autorização expressa da chefia imediatamente superior; d) ou que tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação.

Foram ainda excluídos os servidores públicos lotados em unidades do MPT situadas no interior, por força da Portaria MPT nº 441/2016 que autorizou a implantação do teletrabalho apenas na sede da PRT-ES, sendo 12 os trabalhadores nessa condição. Por fim, foram igualmente excluídos os servidores requisitados de outros órgãos (9), os ocupantes do cargo de Técnico Especializado em Transporte (5), os comissionados em função de diretoria ou chefia com subordinados (4) e um servidor no primeiro ano de estágio probatório.

A população ficou limitada a 55 servidores potencialmente habilitados ao teletrabalho.

Foi então executado o método de amostragem aleatória simples com aplicação de questionários. Do total de indivíduos, 24 responderam voluntariamente, configurando-se assim a amostra. Para esta pesquisa com caráter probabilístico e população finita, a obtenção de questionários respondidos na amostra lhe confere 80% de confiabilidade, significando que 80% da amostra estará em torno da média obtida com variação de 1,28 desvio-padrão para mais ou para menos; a margem de erro admitida para esta pesquisa foi de 9%, indicando que a diferença entre o valor estimado e o valor observado na amostra manteve-se dentro desta margem.

Cabe observar que nem sempre é possível alcançar todos os indivíduos potencialmente envolvidos em uma determinada situação-problema por uma série de fatores, dentre os quais se destacam os afastamentos e as férias dos trabalhadores.

#### *4.3.2.1.2 Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa*

O questionário, cujo modelo se encontra no Apêndice A, foi elaborado com base no construto *Contexto de Produção de Bens e Serviços* (CBPS) proposto por Ferreira e Mendes (2008, p. 113), que em essência é um suporte conceitual que considera as seguintes dimensões analíticas

em pesquisas relacionadas com ergonomia e psicodinâmica do trabalho sob a ótica dos próprios trabalhadores:

- a) *organização do trabalho*, representada por elementos prescritivos formais ou informais relacionados com as concepções e práticas de gestão de pessoas e de processos de trabalho desenvolvidos no local de produção e que balizam o seu funcionamento;
- b) *condições de trabalho*, representada por elementos estruturais que expressam as condições de trabalho existentes no lugar da produção, relacionadas com a respectiva infraestrutura, o apoio institucional e práticas administrativas;
- c) *relações socioprofissionais*, representada por elementos interacionais entre a dimensão social e a profissional.

Na elaboração do questionário foram observadas as seguintes regras básicas para esse tipo de instrumento: seleção de questões com base em revisão bibliográfica especificamente relacionadas com a atividade de teletrabalho e as percepções dos sujeitos que o realizam, qualificada pela circunscrição dos temas ao objetivo específico descrito na seção 1.3.2, alínea “c” desta dissertação.

O instrumento de pesquisa foi composto por dois módulos. O primeiro, com quatro itens (cargo, lotação, faixa etária e sexo), teve a finalidade de revelar o perfil dos respondentes. O segundo módulo consistiu na formulação de vinte e seis afirmações distribuídas em cada uma das três dimensões analíticas acima indicadas, dentro, portanto, dos limites por Marconi e Lakatos (2008, p. 88).

Como o questionário visava à obtenção de respostas essencialmente qualitativas houve necessidade de uma escala para medir as atitudes ou representações simbólicas dos respondentes em relação aos temas propostos no questionário, tendo sido utilizada a escala de Likert do tipo auto-administrada, conforme quadro 6, em que se entrega a “[...] escala ao respondente e este assinala, para cada item (enunciado/afirmação), a opção que melhor descreve a sua resposta” (MARTINS, 2006, p. 43).

Quadro 6. Escala utilizada no questionário para levantamento das percepções prévias dos teletrabalhadores do MPT

<b>ESCALA UTILIZADA NO QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES PRÉVIAS DOS TRABALHADORES DA PRT-ES</b>		
	<b>Legenda</b>	<b>Score</b>
<i>Discordo totalmente</i>	<b>DT</b>	<b>1</b>
<i>Discordo</i>	<b>D</b>	<b>2</b>
<i>Nem concordo nem discordo</i>	<b>NCD</b>	<b>3</b>
<i>Concordo</i>	<b>C</b>	<b>4</b>
<i>Concordo totalmente</i>	<b>CT</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaboração própria durante a realização da pesquisa.

O questionário exploratório foi aplicado no mês de outubro de 2016 e seus resultados serão apresentados na subseção 4.3.4, em conjunto com as informações obtidas nas entrevistas.

### 4.3.3 Entrevistas

#### 4.3.3.1 Metodologia

O referencial teórico utilizado para a operacionalização desta técnica se encontra em Robert K. Yin, (YIN, 2015) e em Antônio Carlos Gil, (GIL, 2010). Este instrumento de pesquisa foi eleito para encerrar a fase de levantamento de dados do estudo de caso por permitir o contato imediato e presencial com diferentes atores envolvidos no processo de teletrabalho.

Orientadas pelo questionário exploratório e pelas pesquisas bibliográfica e documental, as “[...] entrevistas curtas de estudo de caso [...]” (YIN, 2015, p. 115) ofereceram a oportunidade de perscrutar o universo subjetivo do entrevistado, observar suas atitudes e conhecer suas percepções em relação ao teletrabalho, além de favorecer o esclarecimento de dúvidas e a superação de incoerências. Sua escolha se deveu ainda à possibilidade de comparação dos seus resultados com os resultantes do questionário aplicado aos trabalhadores antes da implantação

do teletrabalho, corroborando ou não descobertas anteriormente estabelecidas no estudo de caso (YIN, 2015, p. 115).

As entrevistas seguiram o padrão tipológico semiestruturado e foram orientadas por um roteiro (Apêndice B) contendo questões voltadas para o objeto de pesquisa a serem exploradas em função da natureza das atividades exercidas pelo entrevistado. Sua duração foi de 45 minutos, em média.

Como critérios para seleção dos sujeitos pesquisados foram considerados pelo pesquisador os seguintes direcionadores: a) servidores que estejam realizando teletrabalho; b) servidores que tenham optado por não realizar teletrabalho ou tenham abandonado este regime; c) gestores de teletrabalhadores; d) gestores de TIC; e) gestores de pessoas. O Quadro 7 descreve os sujeitos da pesquisa:

Quadro 7. Características funcionais dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Relação com o teletrabalho</b>
1	Analista	Assessoramento jurídico	Exerceu
2	Técnico	Controlador RH	Não exerce
3	Analista	Assessoramento jurídico	Exerce
4	Comissionado	Suporte em TIC a teletrabalhadores	Exerce
5	Analista	Assessoramento jurídico	Exerce
6	Técnico	Desenvolvimento de TIC e suporte	Exerce
7	Analista	Gestor de teletrabalho	Exerce
8	Técnico	Apoio Administrativo	Exerceu

Fonte: Elaboração própria durante a pesquisa.

Os resultados serão apresentados na seção seguinte, em conjunto com as informações, dados e evidências levantadas na pesquisa descritiva.

#### 4.3.4 Análise conjunta dos resultados da pesquisa descritiva e das entrevistas

##### 4.3.4.1 Dados demográficos

Os dados demográficos são os constantes do Quadro 8:

Quadro 8. Diagnóstico socioprofissional anterior ao teletrabalho. Dados demográficos

DADOS DEMOGRÁFICOS (24 RESPONDENTES)							
CARGO		LOTAÇÃO		FAIXA ETÁRIA		SEXO	
Analista	11 (45,83%)	Capital	24 (100%)	Até 30 anos	4 (16,67%)	Feminino	14 (58,33%)
Técnico	10 (41,67%)	Interior	0	De 30 a 40 anos	15 (62,50%)	Masculino	10 (41,67%)
Comissionado	3 (12,50%)			De 40 a 50 anos	3 (12,50%)		
Outro	0			Acima de 50 anos	2 (8,33%)		

Fonte: Dados da pesquisa, 2016, apurados a partir das respostas da Etapa 1 do questionário (Apêndice A).

Quanto ao cargo exercido, a distribuição na amostra foi a seguinte: analistas (45,83%), técnicos (41,67%) e comissionados sem vínculo efetivo (12,50%). Na população-alvo esses percentuais são 29,09%, 60% e 10,91% respectivamente. A maior parte dos respondentes se situa na faixa etária de 30 a 40 anos (62,50%). Quanto ao gênero, os dados revelam uma discreta maioria de mulheres na amostra (58,33%), ao contrário da população-alvo, composta por uma leve maioria de homens (58,18%). O resultado inerente à lotação, com 100% dos respondentes localizados na unidade estabelecida na Capital se deve ao fato de que na época da aplicação do instrumento de pesquisa o teletrabalho não estava disponível para unidades do interior.

##### 4.3.4.2 Diagnóstico socioprofissional

Além dos dados demográficos, o instrumento de pesquisa (Apêndice A) abrangeu 26 proposições distribuídas em três diferentes dimensões do contexto do teletrabalho. Cada uma dessas dimensões será abordada a seguir, com um breve referencial e um gráfico que espelha o percentual de concordantes com a afirmativa. O quadro geral de respostas se encontra no Apêndice B, para consulta. A tabela 1 traduz os resultados estatísticos da pesquisa.

Tabela 1. Medidas de posição e dispersão dos resultados do Diagnóstico Socioprofissional anterior ao teletrabalho.

DIAGNÓSTICO SOCIOPROFISSIONAL ANTERIOR AO TELETRABALHO																										
MEDIDAS	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO										CONDIÇÕES DE TRABALHO								RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS							
DEPOSIÇÃO	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
MÉDIA	4,04	3,46	3,67	3,58	4,17	2,75	4,38	3,08	3,79	4,08	4,46	4,33	4,13	4,63	4,46	2,79	3,83	3,13	3,29	2,13	4,29	3,67	3,46	3,88	3,33	3,79
MEDIANA	4	3,5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3,5	4
MODA	5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4
DE DISPERSÃO	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26
VARIÂNCIA	1,12	1,17	1,56	1,66	0,64	1,35	0,82	1,16	1,5	0,83	1,08	1,06	0,94	0,32	0,75	1,33	1,22	1,36	1,37	1,28	0,29	1,47	1	0,86	1,31	1,33
DESVIO PADRÃO	0,88	0,96	1,06	1,1	0,63	1,02	0,73	0,85	0,96	0,69	0,68	0,78	0,8	0,5	0,68	0,93	0,96	0,92	1,01	0,92	0,47	1,06	0,84	0,69	1	0,94
TENDENCIA	3,78	3,22	3,04	2,92	4,25	2,29	4,06	2,37	3,14	4,35	4,76	3,96	3,76	4,55	4,28	2,86	4,14	2,66	2,99	2,59	4,19	3,47	3,46	3,93	3,31	3,97

Fonte: Dados da pesquisa, 2016. Apêndice B.

A seguir serão apresentados os resultados e a análise relativamente a cada afirmação submetida aos respondentes.

#### *a) Dimensão pesquisada: organização do trabalho*

Como visto na subseção 4.3.2.1.2, esta dimensão engloba a divisão do trabalho sob os pontos de vista hierárquico, técnico e social; a produtividade esperada, com suas metas e indicadores de qualidade e quantidade; as regras formais, incluindo missão, normas, dispositivos e procedimentos jurídicos; os tempos de duração da jornada, pausas, turnos; os ritmos com seus prazos de entrega e tipos de pressão; as formas de controles, como supervisão, fiscalização e disciplina.

O Gráfico 1 mostra o percentual de concordantes das afirmativas constantes do instrumento de pesquisa descrita (Apêndice A), seguindo-se a análise de cada uma dessas afirmações.

Gráfico 1. Perspectiva: Organização do Trabalho.  
Percentual de concordantes com a afirmativa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

**Q1:** *Tenho interesse em realizar teletrabalho.* Observa-se que a maioria dos respondentes (70,83%) manifestou interesse em realizar teletrabalho, o que se alinha com os resultados das entrevistas de Pardini et al. (2013, p.100). Dos entrevistados, apenas um revelou desinteresse nesse regime laboral, tendo inclusive desistido do trabalho após algumas semanas de exercício.

**Q2:** *Tenho todas as informações de que preciso para decidir sobre a minha participação no teletrabalho.* Na pesquisa descritiva 50% dos respondentes concordou com a afirmação. As entrevistas permitiram o aprofundamento desta questão. Segundo o entrevistado 2, as dúvidas mais recorrentes disseram respeito: ao percentual mínimo de teletrabalhadores por unidade, uma vez que a norma fixou o percentual máximo de 30% sem levar em consideração o tamanho da unidade, de modo que em setores com apenas dois trabalhadores e um chefe, nenhum deles poderia se habilitar ao teletrabalho; à necessidade de cumprimento integral da jornada em dias de trabalho presencial ou sobre impedimentos quanto ao cumprimento da jornada em horários distintos do expediente da unidade de lotação do servidor; ao modo de controle de frequência do teletrabalhador. Não houve, por outro lado, capacitação dos gestores de teletrabalho e dos dirigentes de recursos humanos, encarregados do controle e acompanhamento das autorizações e declarações de frequência dos teletrabalhadores. Esses resultados sugerem a necessidade

de um plano de comunicação adequado para mudanças em processos de serviço, especialmente em casos de transformações profundas.

*Q3: Para realizar o teletrabalho terei que promover adaptações no modo como atualmente executo minhas atividades funcionais.* A maioria (70,83%) dos pesquisados afirmou que terá que promover adaptações no modo como atualmente executa suas atividades funcionais. Este assunto foi aprofundado nas entrevistas e seus resultados corroboram o questionário. As modificações ocorreram tanto no ambiente físico residencial, com a criação ou adaptação de estações de trabalho domésticas (entrevistados 1, 3, 5, 8) quanto na adequação das atividades privadas aos dias de teletrabalho (entrevistados 3, 5, 8), sobretudo em relação aos horários escolares dos filhos menores (entrevistados 3 e 5), práticas esportivas e consultas médicas (entrevistados 3 e 8).

*Q4: O teletrabalho permite que o servidor público estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.* Dentre os respondentes, 62,50% acreditam que poderão estabelecer seu próprio ritmo de trabalho, aspecto que é ratificado pela conclusão de Pardini et al. (2013), no sentido de que os teletrabalhadores “[...] buscam liberdade e flexibilidade [...]” (PARDINI et al., 2013, p. 100) no trabalho. As entrevistas deixaram clara essa percepção. Perguntado aos quatro exercentes de teletrabalho o que os levou a optar pelo teletrabalho, três deles (1, 5 e 8) responderam *flexibilidade de horário*.

*Q5: No teletrabalho é preciso permanecer à disposição da chefia durante o horário de expediente.* De forma majoritária (83,33%) os respondentes ao questionário anuíram à afirmação de que deverão permanecer à disposição da chefia durante o horário de expediente. De um modo geral os exercentes de teletrabalho demonstraram em suas entrevistas uma forte propensão ao cumprimento do horário e disponibilidade para com a chefia, chegando inclusive o entrevistado 1 a afirmar que “[...] no teletrabalho houve ansiedade porque o sentimento de necessidade de entrega do resultado no mesmo dia era diferente da sensação de trabalho presencial em que a presença no local de trabalho era notada” (entrevistado 1). Já o entrevistado 7 (gestor de teletrabalho) reporta que “[...] não é incomum que ocorra a frustração da tentativa de contato de teletrabalhador. Muitas vezes há demanda que necessita ser solucionada por servidor de gabinetes, tentamos manter contato e os telefones estão desligados” (Entrevistado 7). Por sua vez, o

entrevistado 2 informa que o MPTDigital não disponibiliza ao gestor um indicador de tempo de permanência de conexão do teletrabalhador.

*Q6: A minha carga atual de serviço deve aumentar com o teletrabalho.* Nada obstante a Portaria PGR-MPU nº 110/2015 afirmar em seu artigo 8º que a carga de trabalho não será menor do que a estipulada para os demais servidores que desempenham suas funções nas dependências físicas do Ministério Público, dos trabalhadores pesquisados apenas 33,33% admitiram que a carga de trabalho aumentaria com o teletrabalho, contra 45,83% que discordaram dessa afirmação e 20,84% que se mantiveram neutros. Dos entrevistados que exercem o teletrabalho em atividade finalística do MPT (1, 3, 5, 7 e 8) nenhum deles notou aumento na carga ou volume de trabalho durante estes 12 meses de teletrabalho.

*Q7: É essencial que os gestores estabeleçam de modo prévio e claro as tarefas que terei que executar.* Para 87,50% dos respondentes os gestores devem estabelecer de modo prévio e claro as tarefas a serem executadas, tendência captada na pesquisa de Pardini et al (2013) quando concluem que os processos organizacionais “[...] precisam ter definição e utilização mais rígidas no contexto virtual do trabalho” (Pardini et al., 2013, p. 100). O entrevistado 7 (gestor de teletrabalho) afirmou que passou a exercer um “[...] controle finalístico das atividades realizadas [...] que consiste em identificar o prazo em que a tarefa é realizada e indicar diretrizes para a realização do trabalho” (entrevistado 7).

*Q8: No teletrabalho haverá aumento de controle por parte da chefia.* Sobre esta assertiva, apenas 37,50% dos pesquisados concordaram com ela total ou parcialmente; 33,33% consideraram que não haveria aumento e 29,16% acharam que o controle poderia até mesmo diminuir. As entrevistas corroboraram as percepções colhidas na pesquisa descritiva no sentido de que não haveria aumento de controle sobre suas atividades, sobretudo em relação ao tempo a elas dedicado pelo teletrabalhador.

*Q9: No teletrabalho haverá aumento da cobrança por resultados.* A maior parte dos respondentes (70,83%) indicou que haveria aumento da cobrança por resultados. Embora as entrevistas não tenham ratificado a percepção de que as chefias aumentariam a cobrança por resultados, constatou-se uma cobrança maior por parte do próprio teletrabalhador (entrevistado 1), ou a permanência além do horário para concluir tarefas

urgentes (entrevistados 3 e 8). Mas um dos entrevistados (2, controlador) afirmou que “[...] não há controle centralizado de resultados [...]” (entrevistado 2), existindo apenas a entrega de uma declaração do gestor imediato “[...] sem comprovação da efetividade na entrega dos resultados” (entrevistado 2).

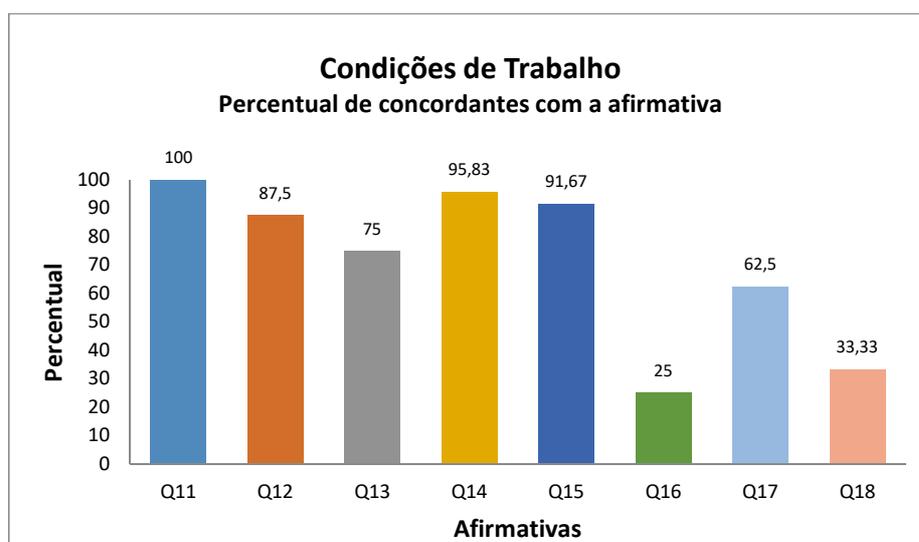
*Q10: Tenho concentração suficiente para dedicar-me exclusivamente às tarefas profissionais durante a jornada de teletrabalho.* 79,17% dos trabalhadores pesquisados disseram que têm concentração suficiente para dedicar-se exclusivamente às tarefas profissionais durante a jornada de teletrabalho. No entanto, Pardini et al. (2013), em suas entrevistas, apontaram como uma das preocupações dos entrevistados o fato de que estes “[...] precisam ter disciplina, maturidade e organização para exercerem autogestão” (PARDINI et al., 2013, p. 100). Será necessário aprofundar neste quesito para extrair com mais clareza a percepção dos teletrabalhadores do MPT. Dos teletrabalhadores em área finalística (1, 3, 5 e 8), todos afirmaram ter disciplina e concentração suficiente, mas vale observar que dois deles (1 e 8) não têm filhos. Quanto aos que têm filhos (3 e 5) o período do dia em que estes estão na escola é o que permite maior produtividade no teletrabalho.

#### ***b) Dimensão pesquisada: condições de trabalho***

De acordo com o exposto na subseção 4.3.2.1.2, esta dimensão engloba: ambiente físico global, incluindo espaço, ar, luz, temperatura, som; instrumentos como ferramentas, máquinas, documentação; equipamentos, como materiais arquitetônicos, aparelhagem, mobiliário; matérias-primas, como objetos materiais, simbólicos e informacionais; suporte organizacional como informações, suprimentos, tecnologias; práticas de remuneração, desenvolvimento de pessoal, benefícios, entre outros (FERREIRA; MENDES (2008, p. 113).

O Gráfico 2 mostra o percentual de concordantes das afirmativas constantes do instrumento de pesquisa descrita (Apêndice A), seguindo-se a análise de cada uma dessas afirmações.

Gráfico 2. Perspectiva: Condições de Trabalho.  
Percentual de concordantes com a afirmativa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

**Q11:** *O teletrabalho é dependente da tecnologia de Informação.* Houve concordância absoluta dos respondentes quanto ao fato do teletrabalho ser dependente da tecnologia da informação, resultado que se compatibiliza com os achados de Pardini et al. (2013, p. 95-100); de Costa (2007, p. 105) e de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 516), confirmando a criticidade deste fator para o sucesso de um programa de teletrabalho eficiente. Dois entrevistados (4 e 6), profissionais que atuam especificamente na área de TIC, afirmaram ser necessária uma infraestrutura compreendendo *link* de internet com capacidade para *upload* e *download* dimensionada para o tipo, complexidade e volume de dados operados, *firewall*, conexão VPN (rede virtual privada) ou *desktop* virtual, *backup*, autenticação de usuários e assinatura digital são essenciais. Em paralelo, indicam como essencial a atividade de suporte de TIC para atendimento ao usuário, sustentação da infraestrutura, manutenção da segurança dos ativos físicos e digitais.

**Q12:** *O conhecimento que tenho dos sistemas digitais utilizados pelo MPT é suficiente para o meu ingresso imediato no regime de teletrabalho.* 87,5% dos respondentes ao questionário concordaram com a afirmação de que tinham suficiente conhecimento dos sistemas digitais utilizados pelo MPT para seu imediato ingresso no regime de teletrabalho. Essa percepção foi corroborada pelas entrevistas e a explicação se deve ao fato de que os teletrabalhadores da área finalística do MPT já utilizavam presencialmente o mesmo ambiente digital cujo acesso passaram a ter de suas residências (entrevistados

1, 5 e 8). A pequena margem de 12,5% de não-concordantes provavelmente se relaciona com trabalhadores ainda não suficientemente capacitados nas operações do MPTDigital.

*Q13: Tenho condições de instalar o mobiliário requerido pelo MPT para a realização de teletrabalho.* A maioria dos pesquisados (75%) considerou que ter condições de instalar o mobiliário definido pela Administração na Nota Técnica nº 01/2016 para configuração do ambiente de trabalho em casa. Um dos entrevistados (3) considerou altos os preços dos itens de escritório cuja compra teve que providenciar, mas considerou justo que o custeio fique a cargo do servidor desde que seja dele a iniciativa para realizar o teletrabalho.

*Q14: Tenho como disponibilizar os meios tecnológicos (computador e acesso à internet) indicados pelo MPT para a realização de teletrabalho.* A maioria dos pesquisados (95,83%) considerou que ter condições de instalar os meios tecnológicos necessários, definidos pelo MPT. Esse resultado preliminar sugere em primeiro lugar que os servidores do Ministério Público têm um padrão remuneratório capaz de fazer face aos gastos. Como esse levantamento antecedeu a experiência-piloto de teletrabalho, as entrevistas permitiram um aprofundamento no tema. No início da experiência-piloto houve problemas com configuração dos equipamentos pessoais para acesso às bases de dados do MPTDigital (entrevistados 3, 5) bem como deficiência no serviço de atendimento aos usuários. De acordo com o entrevistado 7 (gestor de teletrabalho e participante do serviço de atendimento ao usuário) “[...] no início houve problema de conexão. Havia mais servidores em teletrabalho que a capacidade de instrumentalização do MPT. Com o passar do tempo, novos equipamentos foram adquiridos, inclusive um específico para o teletrabalho, o que, por consequência, aumentou a capacidade de acessos simultâneos e a situação foi contornada” (entrevistado 7).

*Q15: Meu ambiente doméstico tem as condições de conforto e iluminação necessárias para realizar teletrabalho.* Praticamente todos os respondentes (91,67%) consideraram que seu ambiente doméstico tem as condições de conforto e iluminação necessárias para realizar teletrabalho, o que se alinha com as respostas da Q13 inerentes à adequação do *layout* físico do ambiente de trabalho residencial.

*Q16: A Administração deveria fornecer os equipamentos eletrônicos, os softwares e o meio de conexão (internet). Apenas 25% dos pesquisados admitiram que a Administração deveria fornecer os equipamentos eletrônicos, softwares e meios de conexão digital para realização do teletrabalho. As entrevistas confirmaram o que a maioria havia apontado no questionário preliminar ao teletrabalho. Os entrevistados exercentes de atividades em área fim (1, 3, 5 e 8) concordaram com o critério de custearem eles próprios as despesas de instalação do mobiliário, equipamentos eletrônicos e conexão via internet entendendo que essa é uma contrapartida por trabalharem com mais flexibilidade. Desses entrevistados, o de número 3 admitiu que seria interessante se a Administração avaliasse a possibilidade de ceder equipamentos eletrônicos em comodato aos exercentes de teletrabalho.*

*Q17: Não sofri interferência de familiares durante a jornada de teletrabalho. Sobre possíveis interferências de familiares durante a jornada de teletrabalho, 62,50% afirmaram que tal circunstância não ocorrerá. Dos entrevistados que exercem teletrabalho em atividade-fim, dois (1 e 8) não têm filhos ou familiares que pudessem causar interferências no teletrabalho. Outros dois (3 e 5) tentam conciliar o período escolar dos filhos com os momentos de maior produção funcional remota. O entrevistado 3 diz que o rendimento em teletrabalho chega a ser maior: “[...] fico mais concentrada no trabalho em casa do que quando é presencial. Eu me tranco no escritório e fico sozinha. Na sede do trabalho divido a sala e sempre há interrupções, há ligações, pessoas conversando [...]” (entrevistado 3).*

*Q18: Tenho condição de resolver, de imediato, problemas com o computador ou com a conexão (internet) que eventualmente ocorram durante a jornada de teletrabalho. Quando a esta afirmação, o contexto tecnológico se mostra um tanto hostil aos teletrabalhadores na medida em que, embora dele dependam, a maior parte dos pesquisados (66,67%) reconheceu que carecia de domínio técnico da ciência computacional ou de meios de acesso a redes não privativas do MPT capazes de permitir a resolução imediata de problemas que ocorram durante a jornada de trabalho com o computador ou com a conexão. Problemas com conexão via internet ocorreram no início da experiência-piloto foram reportados pelos entrevistados (1, 3, 5, 7 e 8). É importante consignar o que disse o entrevistado 7: “O MPT criou grupos de atendimento e suporte*

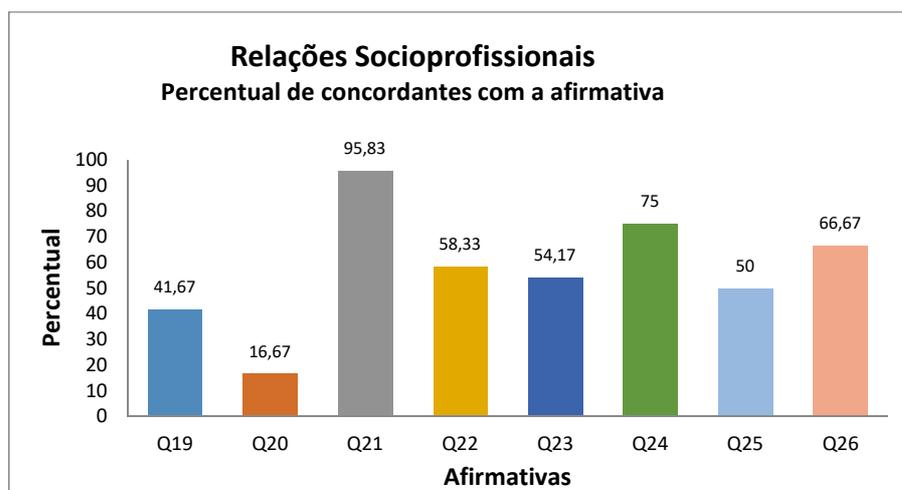
para o teletrabalho e expediu normas técnicas explicativas sobre o tema, o que facilitou demais a identificação e correção de problemas” (entrevistado 7).

**c) Dimensão pesquisada: relações socioprofissionais**

Como visto na subseção 4.3.2.1.2, esta dimensão engloba as interações hierárquicas com chefias imediatas ou superiores, interações coletivas intra e intergrupos com membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho e também interações externas com usuários, consumidores, representantes de outras instituições, entre outros (FERREIRA; MENDES (2008, p. 113)

O Gráfico 3 mostra o percentual de concordantes das afirmativas constantes do instrumento de pesquisa descrita (Apêndice A), seguindo-se a análise de cada uma dessas afirmações.

Gráfico 3. Perspectiva: Relações Socioprofissionais.  
Percentual de concordantes com a afirmativa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

**Q19:** *A comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas me traz segurança na realização do trabalho:* por uma discreta maioria (58,33%) os pesquisados não concordaram que a comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas lhes traz segurança na realização do trabalho. Isso sugere que essa maioria dominaria as suas funções sob os pontos de vista instrumental (forma) e material (conteúdo). Contrastado tal resultado com as manifestações colhidas nas entrevistas, é possível afirmar que o fato do MPT ter adotado um regime híbrido de trabalho presencial e teletrabalho contribuiu

para garantir mais segurança ao teletrabalhador. Ferramentas de interação *on line* (*Skype*) permitindo o diálogo automático, com áudio e vídeo fazem da presença física do trabalhador “[...] apenas um paradigma” (entrevistado 7).

**Q20:** *O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança.* Na pesquisa descritiva preliminar, apenas 16,67% dos respondentes disseram concordar com esta afirmação. Pardini et al. (2013) estudaram os significados da virtualização do trabalho e as manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais e concluíram em suas pesquisas que a perda do contato do trabalhador virtual com seus colegas prejudica o relacionamento emocional e isso “[...] incomoda o trabalhador, para quem o encontro presencial é uma forma de sociabilizar-se. Paradoxalmente, o afastamento favorece a impessoalidade e a diminuição dos desgastes causados por vínculos pessoais em um ambiente profissional” (PARDINI et al. 2013, p. 96). O isolamento também foi percebido nas pesquisas realizadas ao longo dos anos por Tremblay (2002, p. 42); Bloom et al. (2015, p. 170) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 527). É importante considerar, todavia, que os entrevistados exercentes de atividade finalística 1, 3, 5, 7 e 8 não reportaram sensações de angústia com o isolamento causado pelo teletrabalho, o que corrobora os achados da pesquisa descritiva realizada na PRT-ES.

**Q21:** *As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho.* Em suas relações hierárquicas, 95,83% dos respondentes concordaram que as práticas de gestão dos superiores hierárquicos devem ser modificadas em um contexto de teletrabalho. As entrevistas permitiram descobrir que, passado um ano do início do programa de teletrabalho, as práticas mais comumente readequadas foram as concernentes aos meios de comunicação com o teletrabalhador.

Embora a ferramenta de comunicação institucional seja o *Skype*, alguns gestores passaram a utilizar também o aplicativo *Whatsapp* (entrevistados 3 e 5). O entrevistado 1 não reportou mudanças no modo de gestão de sua unidade. O entrevistado 7, por sua condição de gestor e participante do grupo de apoio remoto ao teletrabalho, observou que adotou uma nova forma de controle de prazos e resultados e direcionadores para sua execução.

Os resultados sugerem a necessidade de capacitação dos gestores (como afirmou o entrevistado 2), sobretudo porque os objetivos declarados do teletrabalho no MPU visam ao aumento de produtividade, à promoção de ações motivacionais e de comprometimento com os objetivos da instituição. Sugerem ainda sejam programadas ações de monitoramento e correção de inadequações para ocorrer em intervalos mais curtos na fase inicial do novo modelo.

**Q22:** *O teletrabalho contribuirá para a diminuição das minhas despesas mensais, representando um ganho financeiro para minha família.* Apenas 20,83% dos pesquisados discordaram dessa afirmação, o que significa que o grupo dos que têm dúvida ou concordam que terão menos gastos é significativamente maior (mediana 4). O entrevistado 3 se manifestou dizendo que o teletrabalho representou uma: “[...] redução enorme de despesas com: gasolina, pedágio, alimentação, shampoo, condicionador, maquiagem, roupas, sapatos, entre outros. Com certeza o uso do automóvel teve redução” (entrevistado 3).

**Q23:** *Com o teletrabalho o tempo destinado à convivência com meus familiares e amigos aumentará.* Em alinhamento com o objetivo VI da Portaria 37/2016 PGR/MPU (relacionado com o aumento da qualidade de vida) 54,17% dos servidores concordaram que o fator *tempo* foi considerado pela maioria dos respondentes como um importante ganho decorrente do teletrabalho. Essa circunstância se alinha também com a perspectiva do IDH-PNUD de melhores condições de vida, saúde e longevidade. O entrevistado 7, em razão de sua atividade de gestor, afirmou que “[...] o nível de estresse diminuiu muito [...]” (Entrevistado 7) e o entrevistado 3 observou que “[...] melhorou demais a minha relação com a minha família. Estou presente em casa, além do tempo que ganho de manhã em vez de me arrumar para ir trabalhar e me deslocar. Consigo almoçar com minha família. Para a família o teletrabalho é maravilhoso” (entrevistado 3).

**Q24:** *Com o teletrabalho terei mais tempo para destinar aos estudos (desenvolvimento pessoal e profissional).* Expressando uma concordância mais enfática do que na proposição anterior 75% (mediana 4) dos respondentes assentiram (C e CT) em que terão mais tempo para destinar aos estudos e se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Correlacionando esse indicativo com os dados demográficos da pesquisa, verifica-se que

79,17% dos servidores tem menos de 40 anos, o que sugere uma tendência de movimentação desses trabalhadores para outras carreiras ou progressão na que atualmente exercem, tendo um dos cinco teletrabalhadores em atividade-fim expressado essa motivação ao optar pelo novo regime.

**Q 25.** *Com o teletrabalho poderei dedicar mais tempo ao lazer, à prática de exercícios físicos e à execução de atividades pessoais:* 50% dos pesquisados anuíram com esta proposição, também conducente à ideia de aumento da qualidade de vida e de saúde, sinalizando uma longevidade maior.

**Q26.** *A possibilidade de trabalhar em horários alternativos é importante para que eu possa definir minhas atividades pessoais.* A maior parte (66,67%) dos respondentes informou que a possibilidade de trabalhar em horários alternativos é importante para definição das suas atividades pessoais. Esse resultado é ratificado pelas conclusões de PARDINI et al. (2013), segundo os quais “[...] a virtualização promove a separação entre pessoal e profissional. [...] A melhor divisão entre assuntos pessoais e profissionais traduz-se em liberdade para a realização das atividades e é apresentada como algo positivo da virtualização”. (PARDINI et al., 2013, p. 96). O gestor de teletrabalho (entrevistado 7) foi categórico ao afirmar que “[...] há trabalho fora do expediente. Uma das vantagens do teletrabalho é a utilização do tempo pelo servidor. Entendemos como normal essa situação, por isso não mantemos contato com os servidores que eventualmente laboram fora do expediente. Solicitamos apenas que o servidor esteja disponível durante a jornada e que o trabalho seja realizado dentro dos prazos regimentais” (entrevistado 7).

## **5 PROPOSTA DE ROTEIRO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

### **5.1 Critérios para escolha da técnica de Roadmapping**

Como examinado no referencial metodológico (seção 3.4.1) o *Technology Roadmap* ou roteiro tecnológico surgiu no final do anos de 1970 como um instrumento de planejamento capaz de identificar, selecionar e desenvolver alternativas tecnológicas para o desenvolvimento de produtos (GARCIA; BRAY, 1997, p. 12).

O *roadmap* é uma ferramenta de gestão em permanente evolução. A arquitetura tradicional do roteiro tecnológico, tal como esquematizada inicialmente por Phaal et al. (1999, p. 4) abrange as dimensões mercado, produto e tecnologia. Com a difusão do seu uso, a técnica de roteirização foi sofrendo adaptações que permitiram sua aplicação no levantamento de estratégias de inovação em apoio ao planejamento estratégico organizacional, na medida em que consegue alinhar em um só mapa visual os planos de negócio (estratégico, tático e operacional), a capacidade tecnológica e os produtos ou serviços que a organização oferece aos clientes, permitindo que estratégia e tecnologia se interoperacionalizem.

As razões acima determinaram a escolha do *roadmap* para esta etapa da pesquisa. No entanto, por ser voltada para a construção de um roteiro genérico de implantação de teletrabalho a partir do contexto estratégico organizacional, tornou-se necessária a identificação de uma variação desta técnica de roteirização que fosse capaz de atender a tais propósitos.

### **5.2 Adaptação da técnica de *roadmapping* aos propósitos desta pesquisa**

Dentre as variações da técnica de *roadmapping* encontradas na pesquisa bibliográfica, a mais razoável para os objetivos desta investigação foi o *Roadmapping S-Plan*, baseado no referencial teórico proposto originalmente por Phaal, Farrukh e Probert (2004), pela possibilidade de uso em análises de largo espectro, sobretudo por sua capacidade de integrar distintas informações em uma longa dimensão temporal segundo (OLIVEIRA et al. 2012, p. 81-86 e 106).

Todavia, mostrou-se necessária a adaptação da técnica à realidade das organizações públicas. Nestas, a realidade é diversa daquela que inspirou originalmente a formulação do *Technology*

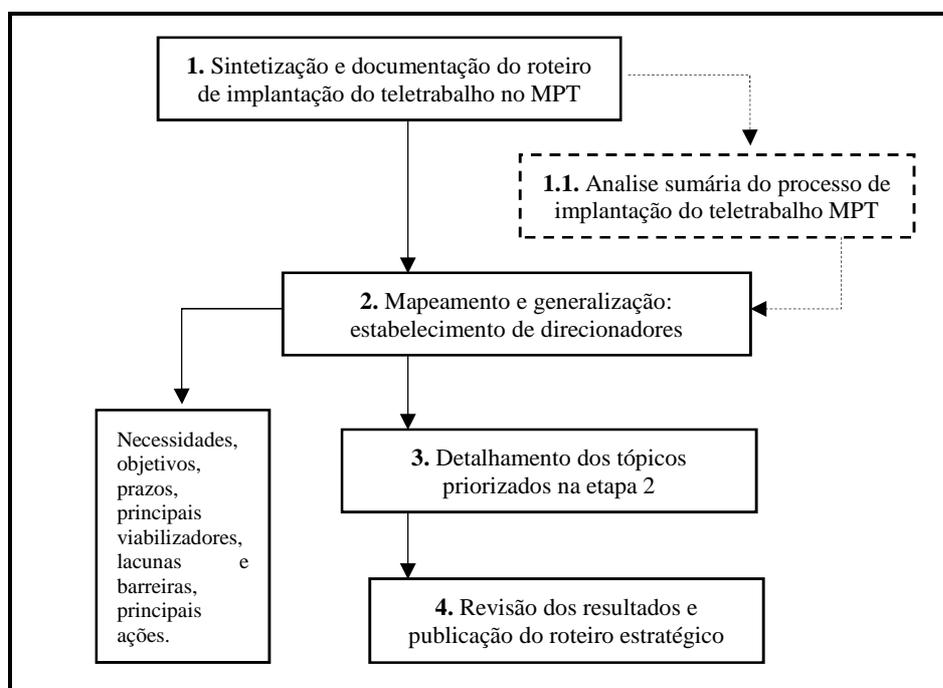
*Roadmap*. No contexto dos serviços públicos, o *mercado* deve ser visto como o conjunto dos destinatários finais dos serviços públicos, ou seja, os cidadãos, observando-se que em processos de serviços internos os clientes são os próprios órgãos ou trabalhadores da instituição. Já o *produto* deve ser tomado sob a perspectiva do resultado da atividade prestacional pública.

No caso desta pesquisa o produto é o teletrabalho, visto sob uma perspectiva predominantemente funcionalista, pois analisado aqui sob a forma de um regime laborativo construído a partir da conjugação de distintos fatores: gestão, processos, tecnologia, pessoas e normas.

Desse modo, compreender como o regime de trabalho à distância vem se adaptando às organizações públicas e de que maneira ele se comporta sistemicamente foi fundamental para os propósitos desta pesquisa. Nesse contexto, a utilização do *roadmap* revelou-se importante não apenas para documentar o processo evolutivo do teletrabalho no MPT mas também por auxiliar na proposição de um roteiro estratégico básico para implementação do trabalho à distância em organizações públicas.

Para esta dissertação a elaboração do roteiro estratégico observou a seguinte cronologia:

Quadro 9. Roteiro de execução das etapas do *roadmapping*



Fonte: Elaboração própria durante a pesquisa.

### 5.3 Ciclo de construção do roteiro estratégico

#### 5.3.1 Etapa 1. Sintetização e documentação do roteiro de implantação do teletrabalho no MPT

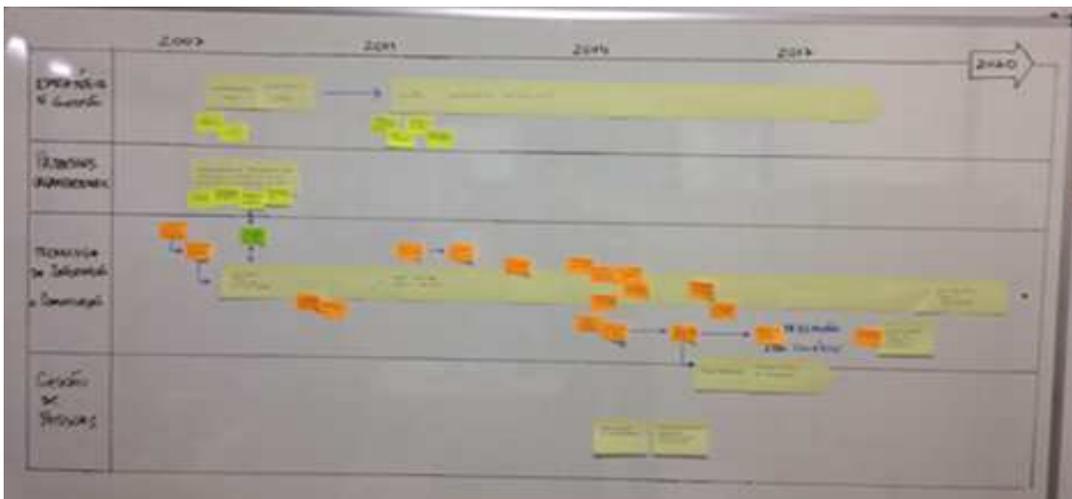
O estudo de caso permitiu o levantamento dos dados necessários à reconstituição do roteiro de implantação do teletrabalho no MPT. Nas figuras 15 e 16 vêem-se as tomadas fotográficas da reunião com a equipe de *roadmapping* que validou o roteiro histórico-cronológico de ações que levaram ao teletrabalho no MPT. Na figura 17 pode ser observado em detalhe o painel de roteirização original.



Figuras 14 e 15 (ao lado e abaixo): Reunião da equipe de *Roadmapping*

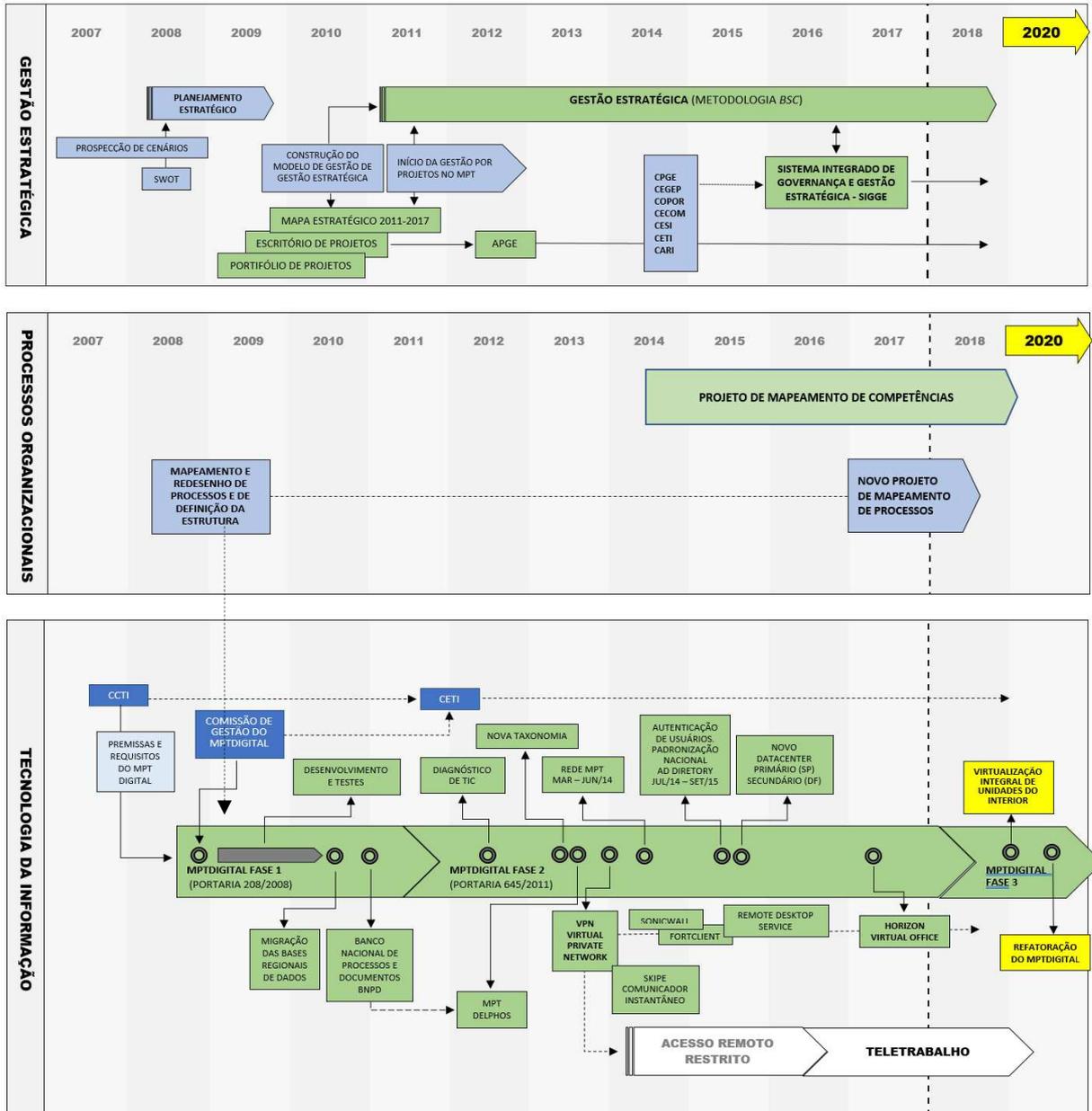


Figura 16 (abaixo): Documentação provisória do roteiro de implantação do teletrabalho no MPT



Após o tratamento das informações, sintetização e documentação com utilização do software Microsoft Word, o roteiro de eventos que levaram à implantação do teletrabalho no MPT vem seguindo a cronologia apresentada na figura 17.

Figura 17. Roteiro de implantação do teletrabalho no MPT. Visualização integrada das camadas *Gestão Estratégica*, *Processos Organizacionais* e *Tecnologia da Informação e Comunicação*.



Fonte: Elaboração própria durante a pesquisa.

**5.3.1.1 Análise sumária do processo de implantação do teletrabalho MPT**

Antes de avançar em direção à construção de um modelo genérico de *roadmap* adaptável a uma organização pública, é necessário analisar de modo sumário o processo de implantação do teletrabalho no MPT.

Como ponto de partida, o exame dos documentos do período 2007/2009 permite afirmar que o teletrabalho não figurou entre os direcionadores do planejamento estratégico de 2009. Havia, no entanto, a intenção de construir um sistema digital próprio de gestão de procedimentos nas áreas finalística e administrativa que tornasse dispensável a autuação de processos físicos, conforme a (iniciativa 6.11.3.2 do Planejamento Estratégico do MPT).

Um importante aspecto a ser considerado é o longo intervalo de tempo entre a publicação do planejamento estratégico organizacional e o início da implantação do novo modelo de gestão do órgão. Foram praticamente dois anos (2009-2011) em que não se deu adequada sequência ao processo de gestão estratégica do órgão. Situações como essa devem ser evitadas não apenas porque revelam alguma disfunção administrativa, mas também porque retardam projetos interdepartamentais que dependam de uma coordenação centralizada.

No caso do MPT, situações de específicas de teletrabalho vem ocorrendo há pelo menos 10 anos, inicialmente circunscritas a certas atividades de TIC, sobretudo no desenvolvimento do MPTDigital e suporte a usuários, como revelaram as entrevistas realizadas no estudo de caso. Entre o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2014 os procuradores foram aderindo progressivamente ao teletrabalho, após a introdução de mecanismo de acesso à base de dados por meio de rede privada (VPN) e da modernização da rede lógica do MPT. Mas esse progressivo movimento em direção ao trabalho à distância não havia sido ainda objeto de normatização geral até que em 2015 o Procurador-Geral da República publicou a Portaria nº 110/2015-PGR/MPU (BRASIL, 2015) instituindo a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União. Nesse momento o MPT assume uma posição – até certo ponto reativa – de adaptar seu sistema e dotá-lo das condições necessárias à expansão do teletrabalho.

Esta breve análise permite concluir que se o teletrabalho tivesse sido objeto de um projeto específico, alinhado com o planejamento estratégico organizacional, coordenado interdepartamentalmente, sua concretização ocorreria de modo mais célere e econômico. É exatamente isto o que se propõe nas seções seguintes.

### 5.3.2 Etapa 2. Mapeamento estratégico e generalizações dos roteiros

O objetivo desta etapa é estabelecer um padrão de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho passível de ser reproduzido genericamente por outras organizações públicas, independentemente do seu porte.

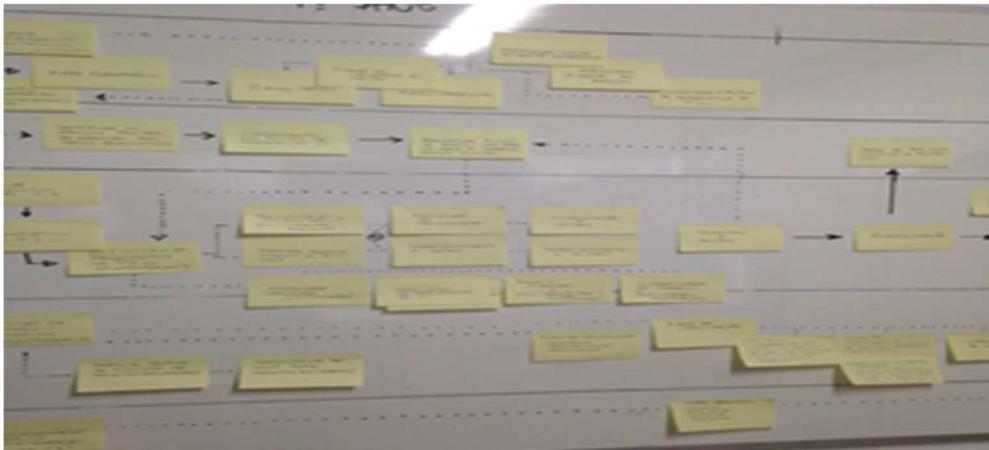
Os participantes das equipes de *roadmapping* foram encorajados a externar seus pontos de vista sobre fatores internos e externos considerados críticos para o sucesso do projeto de implantação de um sistema de teletrabalho, em cada uma das seguintes camadas do *roadmap*: gestão estratégica, processos organizacionais, tecnologia da informação e comunicação, além de duas outras: *gestão de pessoas* e *base normativa*. O propósito foi identificar em cada uma dessas camadas as necessidades, os objetivos, os principais elementos viabilizadores, as lacunas e barreiras, além das principais ações de integração entre as camadas e uma estimativa de prazo para a conclusão do projeto. As figuras 18 e 19 mostram uma das reuniões e a figura 20 o quadro preliminar de roteirização.



Figuras 18 e 19 (ao lado e abaixo). Reunião de generalização dos roteiros



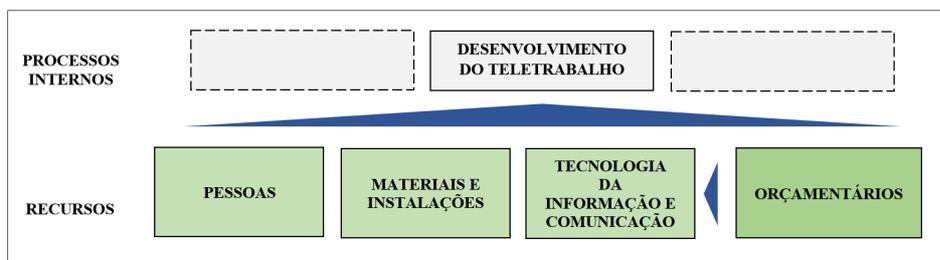
Figura 20 (abaixo). Quadro de Roteirização preliminar



**Prazo.** No tocante ao prazo, a experiência de implantação do teletrabalho no MPT não foi objeto de um planejamento específico e por isso não se constitui em um bom parâmetro para gerenciamento do tempo do projeto. Assim, para indicar como razoável o prazo de dois anos de duração do projeto de implantação do teletrabalho, a equipe de roteirização partiu dos seguintes pressupostos: a) que as ações nas distintas camadas não sofram interrupções ou soluções de continuidade; b) disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros ao longo do projeto; c) mobilização e incentivo das lideranças; d) existência de distintas equipes trabalhando simultaneamente de forma alinhada e sinérgica nas áreas de estratégia, TIC, processos e pessoas, procedendo às suas entregas de modo compatibilizado com as demais áreas, sob a coordenação da gerência do projeto de implantação do teletrabalho.

**Estratégia.** O planejamento é uma função administrativa básica. Assim, caso a organização que se proponha a implementar o teletrabalho ainda não tenha estruturado seu planejamento de longo prazo, deve fazê-lo de forma a fortalecer a cultura de gestão estratégica. Como o teletrabalho é uma atividade que exige recursos orçamentários, tecnológicos, materiais e pessoais, é recomendável que as ações que visem à sua implantação tenham sido previamente reconhecidas pela organização e contempladas na dimensão *recursos* do planejamento estratégico, nas distintas áreas mencionadas acima e visualizadas na figura 21.

Figura 21. Recursos que contribuem para o teletrabalho como processo interno priorizado



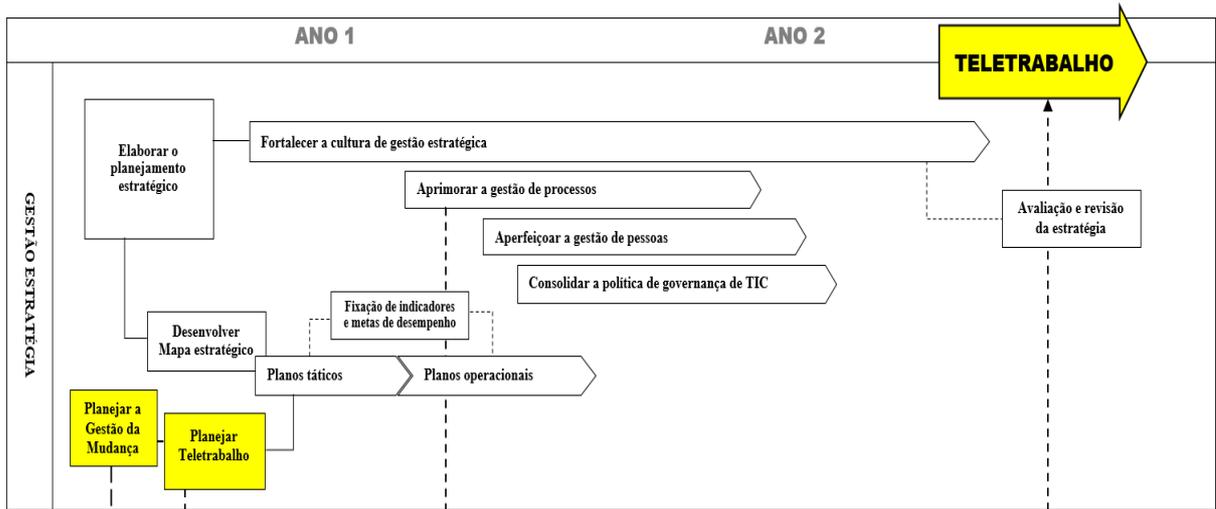
Fonte: Elaboração própria durante o período de pesquisa.

No contexto da gestão estratégica, três macroprocessos interagem reciprocamente para que o teletrabalho funcione de modo adequado e por isso exigem cuidados especiais: a gestão de processos, a governança de TIC e a gestão de pessoas. Desse modo, o estabelecimento de um direcionador estratégico voltado ao desenvolvimento de novos processos de execução de atividades, entre os quais o teletrabalho, permitirá a construção do mapa estratégico e a elaboração de planos táticos departamentais, com a definição de indicadores e metas, necessariamente alinhados entre si no que tange ao teletrabalho. Em seguida, pode-se planejar

especificamente a implantação do teletrabalho, com os planos operacionais necessários a esse objetivo.

A figura 22 retrata essa perspectiva geral, conforme consenso obtido entre os integrantes da equipe de *roadmapping* estratégico:

Figura 22. Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada *Gestão Estratégica*



Fonte: Elaboração própria durante o período da pesquisa.

### 5.3.3 Etapa 3. Detalhamento dos tópicos priorizados na etapa 2

Esta fase tem por finalidade a exploração dos elementos priorizados na etapa de mapeamento estratégico. Foram levados em consideração nesta fase: a) as competências em que se destaca a organização; b) a perspectiva temporal; c) a presunção de que não há iniciativas ou projetos passados, concluídos ou não, passíveis de serem aproveitados; d) as projeções de futuro de curto, médio e longo prazos.

#### 5.3.1.1 Processos Organizacionais

Para que o roteiro estratégico de implantação de teletrabalho seja passível de replicação em instituições e órgãos públicos diversos, a equipe de *roadmapping* considerou que a medida inicial a ser tomada é a identificação, o mapeamento e o diagnóstico dos serviços passíveis de execução por meios telemáticos. Para tanto, a equipe incumbida desta iniciativa deve utilizar instrumentos adequados de mapeamento como questionários, entrevistas, *workshops*, reuniões,

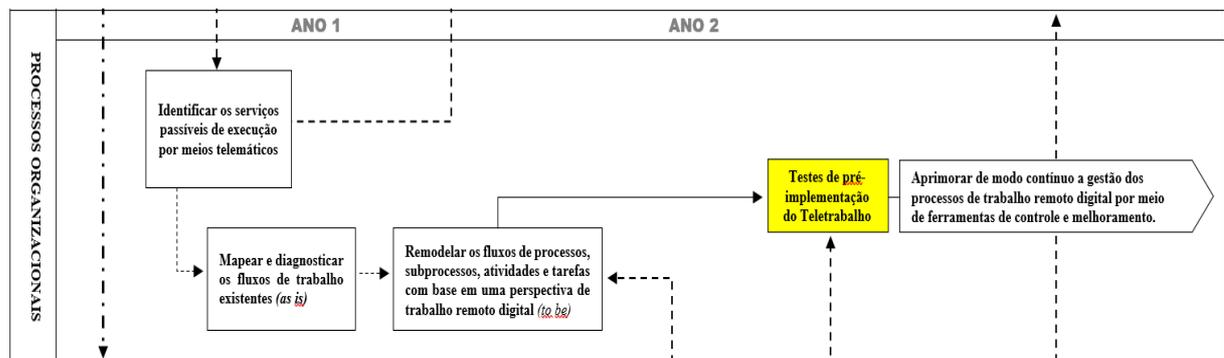
observações de campo, análise documental e análise de sistemas legados, bem como fazer uso das técnicas disponíveis para levantamento da realidade atual ou futura. Além disso, no que se refere aos processos de serviço, é importante identificar os objetivos, as entradas e componentes do processo, as saídas, os clientes, os fornecedores, bem como os limites do processo, documentando-se o modelo atual (*as is*).

O passo seguinte é redesenhar os fluxos de processos, subprocessos, atividades e tarefas com base na perspectiva de trabalho remoto digital. Durante este processo é importante ouvir aqueles que utilizarão o sistema remodelado para identificar as melhorias necessárias ao processo, corrigir ou adequar algum aspecto antes de sua validação junto à alta administração. Documenta-se então o processo revisado, consolidando-se o modelo *to be*. Nesta fase, uma importante providência a ser tomada - revelada pelo estudo de caso - é a necessidade de participação, na equipe de redesenho de processos, de pessoas que tenham um sólido conhecimento dos processos sob revisão e que sejam capazes de promover sua releitura a partir de uma perspectiva digital otimizada.

Além do mapeamento e da remodelação dos processos, a organização deve contemplar medidas de avaliação dos novos fluxos de trabalho a partir da fase de pré-implantação do teletrabalho, adotando-se a partir de então uma política de aprimoramento contínuo da gestão dos processos de trabalho remoto digital por meio de técnicas e instrumentos adequados.

A figura 23, permite visualizar as ações relacionadas com os processos organizacionais e sua integração potencial com as demais camadas do roteiro, sempre observando o prazo bienal proposto para implementação e a orientação futura dessas ações.

Figura 23. Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada *Processos Organizacionais*



Fonte: elaboração própria.

### 5.3.1.2 Tecnologia da informação e comunicação

O estudo de caso relatado na seção 4 confirmou algo que a revisão bibliográfica já havia indicado: a infraestrutura tecnológica é essencial ao teletrabalho. A equipe de *roadmapping* incumbida de validar a proposta de roteiro estratégico na perspectiva da TIC indicou as seguintes atividades sequenciadas passo-a-passo:

**Passo 1.** *Constituição de um comitê consultivo de TIC*, multiprofissional, cujo tamanho variará em razão do porte da organização. Representantes desse comitê deverão participar do planejamento do projeto de implantação do teletrabalho e da elaboração do plano de gestão de mudança (ambos fixados na camada *Estratégia e Gestão* do roteiro proposto). Dependendo da dimensão do projeto, podem ser constituídos subcomitês encarregados do planejamento ou da execução de partes do projeto. É desejável que esse comitê se mantenha em permanente atividade, mesmo após a implantação do teletrabalho, em razão dos diferentes processos integrados que serão criados e mantidos para tornar possível a operacionalização desse modelo de trabalho.

**Passo 2.** *Diagnóstico de TIC*. Realizado a partir, pelo menos, das seguintes medidas: a) análise e avaliação do referencial estratégico e normativo de TIC; b) análise *swot* das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; c) análise e complementação das normas que regulam a atividade de TIC na organização; d) levantamento das necessidades de informação, de serviços diretos ou contratados, de equipamentos e de pessoal de TIC.

**Passo 3.** *Com base nesse diagnóstico, passa-se à formulação das premissas e dos requisitos de TIC para o teletrabalho*. Uma questão básica é saber o mercado dispõe de uma solução de TIC compatível com programa de teletrabalho a ser implementado, caso em que o comitê consultivo fará o planejamento dessa aquisição. Caso tal solução não exista ou não estejam disponíveis no mercado todas as ferramentas necessárias, a organização pode considerar a possibilidade de construir um software próprio, devendo nesse caso planejar o desenvolvimento dessa nova tecnologia, redimensionando equipes, estruturas físicas, capacidades, competências e possivelmente o tempo de duração de todo o projeto.

Também nesta fase são definidos os requisitos para o hardware, sobretudo o dimensionamento de servidores de rede capazes suportar as múltiplas e simultâneas conexões dos usuários

remotos. Este é o momento de se definirem os requisitos de segurança de TIC. Os seguintes itens foram apontados pela equipe de *roadmapping* como fundamentais em organizações de maior porte ou geradoras de grande ativo informacional: modo de armazenamento do ativo digital; manutenção de um datacenter próprio ou contratação junto a terceiros; formas de *backup* de dados; *link* de acesso à internet com alta capacidade de *upload* e *download*; utilização de rede privada e criptografada para acesso à internet (VPNI); especificação de ferramenta autenticadora dos usuários do sistema; sistema de comunicação digital entre os operadores e usuários do sistema, como *Skype* ou outro instrumento congênere; assinador digital de documentos eletrônicos.

**Passo 4.** *Aquisição ou desenvolvimento da tecnologia, após testes prévios de compatibilidade e licenciamento de uso dos programas e ferramentas digitais de código-fonte privado no sistema de teletrabalho.* A equipe de *roadmapping* reportou que é usual nesta fase a realização de teletrabalho entre os integrantes da equipe de TIC uma vez que o desenvolvimento de distintas partes do sistema digital pode ser feito de modo concomitante. Não obstante isso, os gestores devem ser capacitados no manejo de ferramenta de gestão de projetos, em especial a atividade concernente ao gerenciamento de integração do projeto, responsável pela coordenação de todos os aspectos deste (HELDMAN, 2009, p. 48).

**Passo 5.** *Elaborado o protótipo, o sistema deve ser instalado em um servidor de testes para desenvolvedores, antes da respectiva homologação.* Nessa fase de testes e ensaios priorizam-se aspectos estruturais (arquitetura de software), de desempenho, de capacidade e limites, bem como de segurança do programa, podendo surgir a necessidade de aperfeiçoamento nos fluxos de trabalho remodelados na camada *Processos Organizacionais* do roteiro estratégico, o que deverá ser analisado e adequadamente documentado.

O exame criterioso dos diferentes elementos que compõem o contexto de uso de um programa tende a garantir-lhe uma melhor experiência de uso. Usabilidade, para Cybis, Holtz e Faust (2010), “[...] é uma qualidade essencial a um sistema interativo digital uma vez que se refere à relação que se estabelece entre usuário, tarefa, interface, equipamento e demais aspectos do ambiente no qual o usuário utiliza o sistema” (CYBIS; HOLTZ; FAUST, 2010, p. 23). Assim, a participação dos usuários no processo de configuração de qualidades internas e externas do sistema é importante. Os ensaios e testes devem seguir protocolos nacionais ou internacionais

de avaliação de conformidade, bem como considerar os requisitos de acessibilidade digital a pessoas com deficiência.

**Passo 6.** *Estruturação de serviço de suporte ao usuário.* Paralelamente aos testes de desenvolvimento do protótipo é necessário estruturar um serviço de suporte ao usuário e iniciar a capacitação dos profissionais que irão atender aos chamados técnicos. As entrevistas do estudo de caso evidenciaram a necessidade de apoio técnico permanente aos usuários, porém de forma mais intensiva ao longo da experiência-piloto.

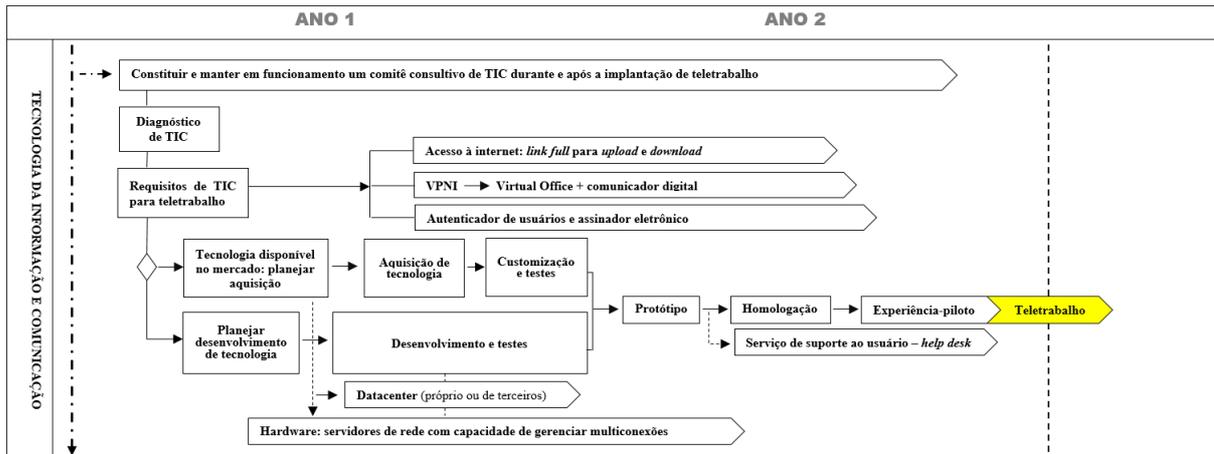
**Passo 7.** *Homologação.* A implantação de um ambiente de homologação permite que usuários previamente identificados testem as funcionalidades do sistema antes de sua entrada em produção. Trata-se de um ambiente com características semelhantes ao de produção, com todas as suas funcionalidades, mecanismos de interoperabilidade com outros sistemas e programas, conexões digitais internas ou externas e o mais relevante nesta fase: os testes devem ser realizados pelos profissionais que utilizarão o sistema em suas áreas de negócio, uma vez que conhecem as expectativas gerais dos usuários e podem atuar como mentores.

**Passo 8.** *Experiência-piloto de implantação do teletrabalho.* Homologado para uso na organização, a equipe de *roadmapping* considerou necessário um período de experimentação do sistema em condições reais de uso, com duração variável em função da abrangência ou complexidade do sistema de teletrabalho. Essa primeira iteração completa do programa de teletrabalho deve priorizar a aprendizagem e melhoria do processo. Adequações no software normalmente se fazem necessárias e poderão ser feitas por meio de um programa de chamadas técnicas, cuja análise e priorização ficarão por conta do comitê consultivo de TIC ou de equipe designada para essa atividade.

**Passo 9.** *Continuidade do regime de teletrabalho.* Finalizada a experiência-piloto e com base nos resultados apurados, a organização deliberará sobre a necessidade de modificar alguma condição ou parâmetro preestabelecido para o ambiente de TIC. Houve consenso na equipe de *roadmapping* quanto à imprescindibilidade de monitoramento constante da infraestrutura, envolvendo processos de serviços digitais, armazenamento e disponibilidade.

A figura 24 representa a camada *Tecnologia da Informação e Comunicação* do roteiro estratégico proposto e permite visualizar o sequenciamento básico de atividades até a entrada em produção do sistema de teletrabalho.

Figura 24. Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada *Tecnologia da Informação e Comunicação*



Fonte: Elaboração própria durante o período da pesquisa.

### 5.3.1.3 Gestão de pessoas

As iniciativas propostas pela equipe de *roadmapping* para a área de gestão de pessoas devem alinhar-se com os propósitos definidos na camada *Estratégia e Gestão*, notadamente com o direcionador estratégico *aprimoramento da gestão de pessoas*, com o projeto de teletrabalho e com o planejamento da gestão da mudança.

A equipe considerou relevante concentrar na camada *Gestão de Pessoas* a execução da estratégia de mudança do paradigma de trabalho presencial para o teletrabalho, observando-se as seguintes iniciativas:

**Iniciativa 1.** *Definição da política de inclusão de trabalhadores no regime de trabalho remoto.*

Sob o ponto de vista cronológico, esta atividade precede as outras desta camada e por sua importância deve integrar-se ao processo de planejamento geral do teletrabalho, previsto na camada *gestão estratégica*, exigindo para sua consecução a conjugação de esforços das equipes de gestão de pessoas, de estratégia, de processos, de tecnologia e de normas jurídicas.

Neste momento são fixadas as diretrizes fundamentais que relacionarão as pessoas ao teletrabalho, dentre as quais: critérios de adesão, manutenção e desligamento; direitos e deveres; condições de realização do trabalho como: exigência ou não de interação presencial, número máximo de teletrabalhadores por setor, disponibilidade do trabalhador para chamados de atendimento presencial, definição das tarefas ou serviços passíveis de execução por meios

telemáticos; definição de critérios de medição da produtividade; papel dos gestores de teletrabalho, incluindo a aprovação de plano de trabalho subscrito pelo trabalhador, bem como a definição dos níveis de discricionariedade atribuíveis às diretorias e chefias de setor para resolução de questões pontuais ligadas ao teletrabalho.

**Iniciativa 2.** *Estruturação de mecanismos de qualidade de vida no trabalho (QVT) para teletrabalhadores.* Para Alice Queiroz Silva, “[...] parte considerável das organizações públicas brasileiras, em especial, carece de abordagens cientificamente construídas e empiricamente testadas, que permitam a gestão de QVT apoiada por práticas e ferramentas formais e atreladas às necessidades dos trabalhadores e da estratégia institucional” (SILVA, 2016, p. 16). O estudo da implantação do teletrabalho no MPT - especialmente o questionário e as entrevistas que o embasaram - indicou a necessidade de inclusão do teletrabalho em programas de qualidade existentes na organização ou, caso este ainda não exista, de elaboração de um programa abrangente de QVT, com viés preventivo, baseado em diagnóstico elaborado com base na percepção dos próprios trabalhadores (SILVA, 2016, p. 151).

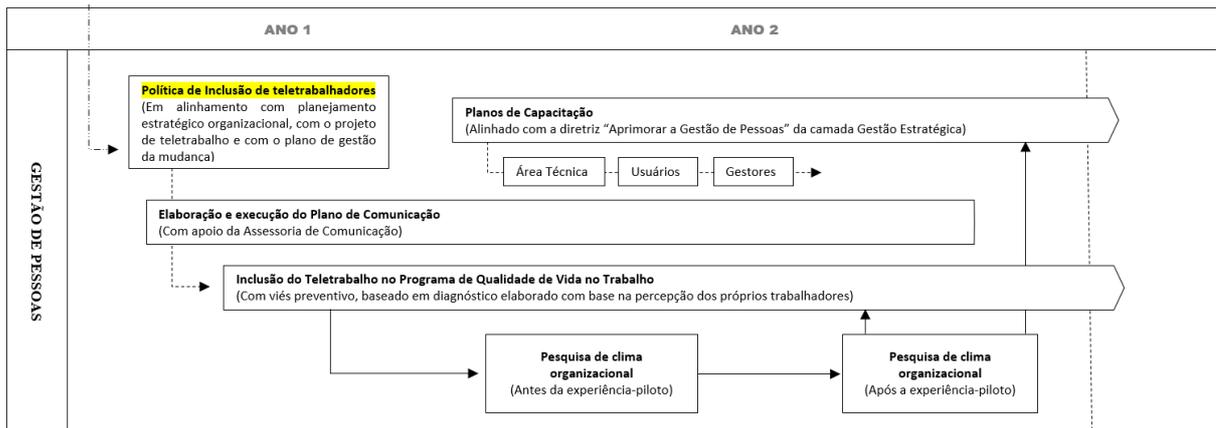
**Iniciativa 3.** *Plano de Comunicação.* A importância do plano de comunicação foi ressaltada pela equipe de *roadmapping* como um fator decisivo para o sucesso da estratégia de mudança. Segundo João Ricardo Lima Rodrigues (2017), apoiado nos trabalhos de Deetz e Mumby (1990); Lewis e Seibold (1996; 1998); Miller e Monge (1985) e Kellett (1999), pesquisas realizadas em processos de comunicação em contextos de transformação organizacionais revelaram a inter-relação entre comunicação e mudança. O processo de comunicação e o seu resultado favorecem a integração das organizações pois as “[...] trocas comunicativas ou interações entre partes interessadas contribuem para a criação de ideais dentro dos grupos associados à organização durante um evento de mudança” (RODRIGUES, 2017, p. 53).

O Plano de Comunicação deve ser concebido no início do projeto com a identificação de todas as partes interessadas, às quais deve ser assegurada a distribuição e o compartilhamento das informações segundo o cronograma do projeto. Motivação e sensibilização para a mudança tendem a ser mais facilmente alcançadas quando se realiza o gerenciamento das expectativas dos *stakeholders*. A documentação das informações e de seu *feedback* contribuem para gestão do aprendizado e crescimento da organização, fornecendo informações históricas para futuros projetos (HELDMAN, 2009, p. 52-53).

**Iniciativa 4. Plano de capacitação.** A equipe de *roadmapping* considerou necessária a capacitação do pessoal ligado às áreas técnicas envolvidas no projeto, bem como dos usuários e gestores. Ações institucionais nesse sentido devem ser planejadas e ocorrer segundo o cronograma de implantação do teletrabalho. No que se refere às áreas técnicas de gestão estratégica, processos, tecnologia e pessoas, a capacitação necessária, caso não tenha ocorrido no início do projeto, deve ocorrer à medida em que se aproximem seus contextos de uso.

**Iniciativa 5. Pesquisa de clima organizacional.** Deve ocorrer antes da entrada em operação do regime de teletrabalho e ser repetida ao final da experiência-piloto, comparando-se os resultados e procedendo às intervenções necessárias. Essa iniciativa deve repetir-se em intervalos regulares, com um cronograma periódico, na medida em que suas conclusões permitem aprimorar de modo contínuo os processos de trabalho remoto, na forma da diretriz constante da camada *processos organizacionais*.

Figura 25. Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada *Gestão de Pessoas*.



Fonte: Elaboração própria durante o período de pesquisa.

### 5.3.1.4 Normas administrativas para o teletrabalho

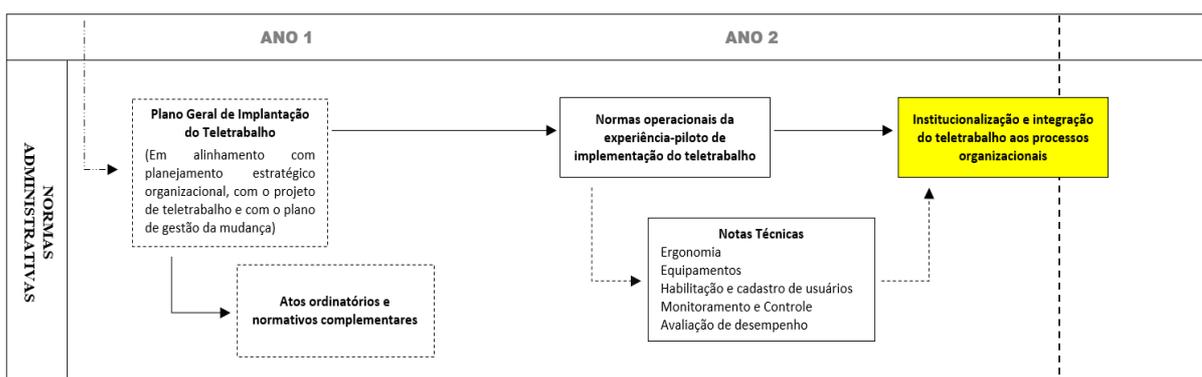
Públicas ou privadas, as corporações normatizam ou pelo menos documentam de alguma forma os seus processos. No serviço público brasileiro, sob a regência ainda muito expressiva do modelo burocrático, a edição de normas visa a garantir que os processos de serviço cumpram seus ideais de legalidade e finalidade pública, a fim de garantir - pelo menos em tese - a probidade na gestão pública.

No que interessa a esta pesquisa, os órgãos e entes públicos abrangidos no levantamento (Seção 2.3) adotaram semelhante padrão normativo: regulamentação geral teletrabalho e instituição de

um período experimental para os testes dos novos processos. Reunida, a equipe de *roadmapping* considerou a possibilidade de se editar, logo após definidos os planos do teletrabalho, uma norma geral de implementação de todo o projeto, alinhada com o planejamento estratégico organizacional, com o projeto de teletrabalho e com a estratégia de gestão da mudança.

Uma primeira norma geral formalizaria o plano de implantação do teletrabalho, enquanto outra, editada quando o sistema estiver no ambiente de homologação, disciplinaria as normas operacionais da experiência-piloto, acompanhada de notas técnicas relacionadas com ergonomia e equipamentos de teletrabalho, cadastro e habilitação de usuários, controle e avaliação de desempenho. No MPT, a Nota Técnica nº 1, de 14 de março de 2016 (BRASIL, 2016), estabeleceu orientações referentes ao teletrabalho (Anexo 4). A roteirização desta camada pode ser visualizada na figura 26:

Figura 26. Roteiro de implantação de programa de teletrabalho: camada *Normas Administrativas para teletrabalho*.



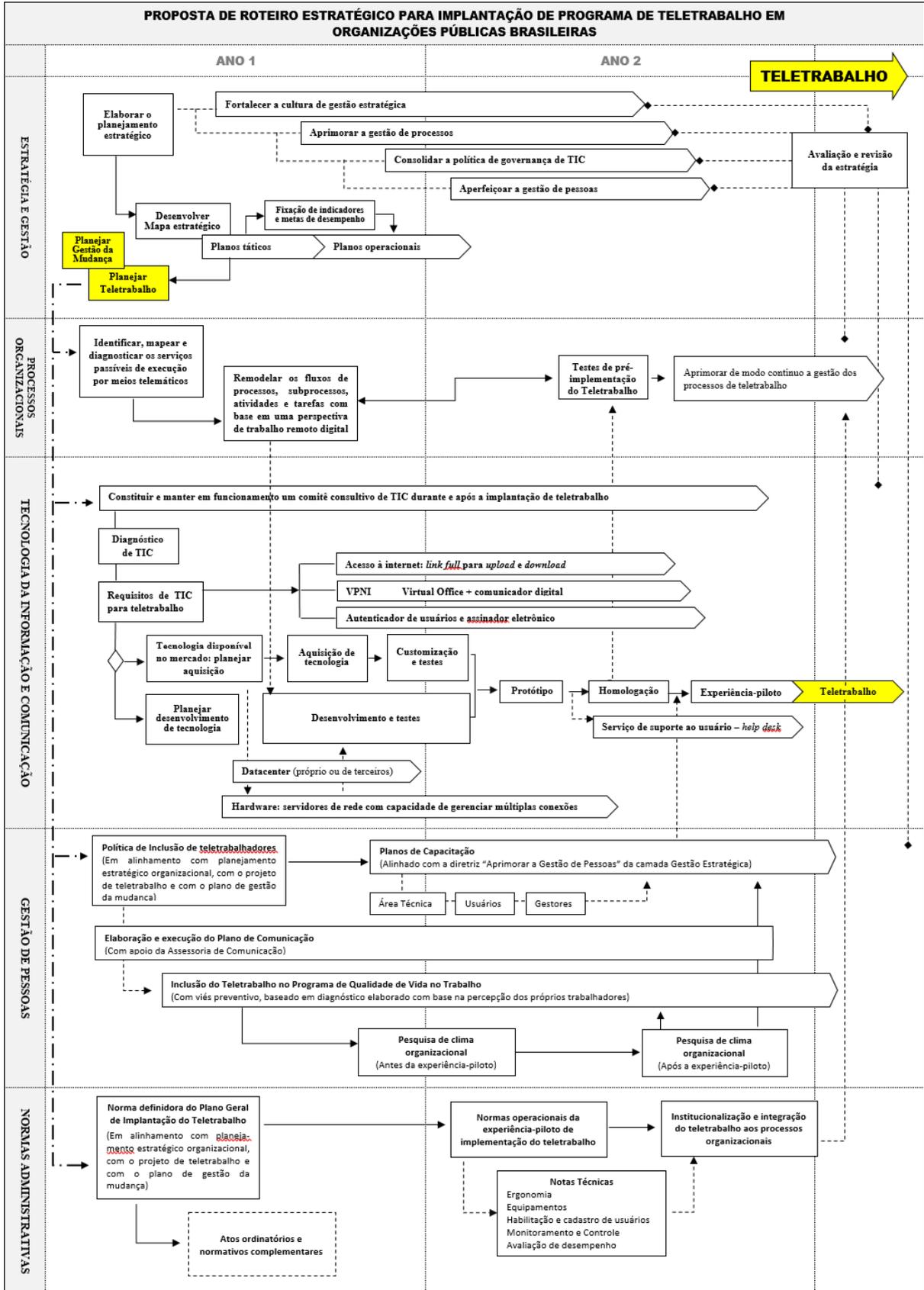
Fonte: Elaboração própria durante o período de pesquisa.

Por fim, na **etapa de revisão dos resultados**, os grupos apresentam suas considerações sobre os *roadmaps* de tópicos por eles produzidos, os quais são integrados com os dos demais participantes permitindo a revisão de todos os tópicos. Consolidados, permitem a elaboração de um conjunto de propostas de projetos, melhoramento de processos, atividades e tarefas, contribuindo para a implementação da estratégia, grande desafio para as corporações.

#### 5.4 Consolidação da proposta de roteiro estratégico

A junção das cinco camadas do *roadmap* nos permite ter uma visão de conjunto do projeto, com perspectiva de implantação no prazo de dois anos, consideradas a presença dos pressupostos apontados na subseção 5.3.2.

Figura 27. Roteiro geral para implantação de programa de teletrabalho.



Fonte: Elaboração própria durante o período de pesquisa.

## 6 PERSPECTIVAS FUTURAS PARA O TELETRABALHO

O teletrabalho tem tido espaço em inúmeros e diferentes domínios da atividade humana e organizacional. De forma até natural, as empresas de tecnologia e telecomunicações são mais abertas ao trabalho à distância. GIL (2015) destaca como mais *teletrabalháveis* na Espanha e em Portugal as seguintes atividades:

[...] programação, engenharia e análise de software, gestão, planeamento financeiro, contabilidade, auditoria, recursos humanos, secretariado, atendimento telefônico, design gráfico, realização de inquéritos e sondagens, vendas, marketing, publicidade, ensino à distância, jornalismo, tradução, arquitetura, advocacia e solicitadoria (GIL, 2015, p. 64).

A evolução tecnológica e a expansão dos mercados, cada vez mais flexíveis, abertos e mutáveis, estão determinando a implantação de teletrabalho em setores até então incogitáveis, como a medicina. Em pesquisa desenvolvida na Índia, Bhore (2017, p. 308-310) observou que a transferência de informações médicas à distância, via internet, em apoio ao procedimento médico, permite que populações carentes localizadas em áreas remotas possam receber cuidados de saúde a partir de funções combinadas como a transmissão de imagens médicas, colaboração técnica e videoconferências, sustentando o pesquisador que estamos evoluindo para um novo formato de exercício da medicina.

Sucessivas inovações na área médica vêm possibilitando a realização de telecirurgias a partir da combinação de elementos de robótica, de instrumentação cirúrgica com alta sensibilidade ao toque, de tecnologia de gerenciamento remoto de sistemas mecatrônicos e de comunicação via internet de alta velocidade. Procedimentos cirúrgicos em que o médico não está fisicamente no mesmo local que o paciente vem se tornando comuns mediante o sistema de teleoperação robótica, que conta com um assistente presencial, normalmente um médico-residente, que vai fornecendo *feedback* ao operador remoto (BHORE, 2015, p. 314).

A publicação *Robotics 2020 Multi-Annual Roadmap* revela que a tecnologia avança celeremente no que concerne aos níveis de habilidade de interação humana com robôs dotados de elementos cognitivos. Em uma escala de sete níveis - no qual o nível zero corresponde a nenhuma interação humana cognitiva - a partir do nível 4 o sistema robótico já é capaz de iniciar um diálogo com o usuário de forma social apropriada e relevante para sua tarefa ou missão.

Sucessivamente, os níveis de interação se elevam, com interações sociais cada vez mais complexas, baseadas em diálogos em que o robô pode instruir o usuário para realizar tarefas, ou realizar uma negociação sobre como uma tarefa é especificada. Projeções apontam para a chamada *interação intuitiva* por meio da qual o robô pode intuir as necessidades de um usuário com ou sem comando ou diálogo explícito ou o usuário pode se comunicar com o robô sem emitir comandos explícitos (SPARC, 2015, p. 219-227).

Kaivo-Oja, Roth e Westerlund (2016) discutiram o futuro do trabalho sob a perspectiva da robótica. Para os pesquisadores, a digitalização, a robótica, a inteligência artificial (AI), a internet das coisas (*Internet of Things* ou IoT) e os grandes dados são definitivamente fatores fundamentais que afetam desenvolvimento social no futuro. Como pontos positivos citam os melhoramentos na área de saúde, conveniência, produtividade, segurança, além de informações e conhecimentos mais úteis para pessoas e organizações. As desvantagens potenciais são desafios para a privacidade pessoal, o desemprego estrutural determinado pela automação de postos de trabalho e a existência de pessoas em diferentes níveis de relacionamento com a robótica.

Baseando-se nas observações de Kurzweil de que a transição tecnológica (momento no qual a inteligência informática excederá inteligência humana) ocorreria em torno de 2045, Kaivo-Oja, Roth e Westerlund (2016) propõem que neste período de transição seja dada especial atenção a três direcionadores fundamentais: a) gerenciamento da tecnologia; b) interfaces e experiências de usuário com as novas tecnologias; c) regulação e boa governança. Esses desafios exigem discussões muito mais profundas, pois “[...] uma sociedade robotizada e automatizada precisa de novos tipos de gestão, estilos de liderança e cultura organizacionais, além de educação e treinamento, que precisam ser desenvolvidos para atender a esses grandes desafios” (KAIVO-OJA; ROTH; WESTERLUND (2016, p. 26).

No que se refere à administração pública, os dados obtidos nesta pesquisa são suficientes para uma conclusão no sentido de que as tecnologias de informação e comunicação estão modificando o modo como os serviços são prestados. A velocidade com que essa transformação se processa no serviço público é claramente mais lenta do que nas organizações privadas de maior porte, causada em grande parte por restrições orçamentárias, excesso normativo e gestão ineficiente, o que não significa que as inovações em TIC e em processos não estejam ocorrendo também na área pública.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E PROPOSTA PARA NOVOS ESTUDOS**

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e sua integração à rede mundial de computadores vem transformando o mundo do trabalho, permitindo a realização de certas atividades independentemente de onde se encontre o trabalhador. O teletrabalho é uma forma de atividade laboral desenvolvida em local diverso daquele em que se situa estabelecimento do empregador ou tomador dos serviços e para cuja execução há utilização de ferramentas tecnológicas de informação e comunicação para produção, armazenamento e intercâmbio de resultados.

O levantamento bibliográfico revelou que é crescente a tendência ao trabalho remoto e a automatização de certas atividades vem colocando em risco a geração futura de postos de trabalho em diferentes áreas da indústria, do comércio e dos serviços. O Setor administrativo, em que é forte a presença do Estado, passará por profundas transformações em seus processos de serviço nas próximas duas décadas, com provável redução no tamanho de duas estruturas físicas e funcionais.

A pesquisa documental demonstrou que a partir de 2006 um crescente número de organizações públicas vem instituindo programas de teletrabalho como forma de aumentar a produtividade, reduzir custos operacionais, promover a inclusão social, contribuir com a sustentabilidade ambiental e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores. A tendência é de um rápido crescimento dessas formas flexíveis de trabalho, a exemplo que já ocorre em instituições privadas.

O teletrabalho na administração pública federal brasileira vem seguindo um padrão estrutural originalmente desenhado pelo TCU, com poucas variações. No MPT esse regime laboral teve início em março de 2016 e a adesão dos servidores públicos é facultativa, mas sujeita a condicionamentos e dependente de autorização do gestor. Há critérios excludentes relacionados com antecedentes disciplinares negativos ou com o tempo de serviço na organização e há pessoas que têm prioridade na vinculação ao teletrabalho, como as que têm algum tipo de deficiência, as gestantes e as lactantes, apenas para citar algumas hipóteses.

O processo de implantação de um programa de teletrabalho é tarefa com diferentes graus de complexidade, dependendo do porte da organização e da capacidade de geração, movimentação e armazenamento de ativos digitais.

Partindo das análises de Pardini et al. (2013, p. 87-88) para quem a viabilidade do trabalho remoto ou virtual depende do correto dimensionamento e integração de três fatores distintos, porém interdependentes, que são os processos organizacionais, as TIC e as relações socioprofissionais, nossa pesquisa avançou no contexto do teletrabalho na administração pública e constatou que além das dimensões acima apontadas, duas outras dimensões devem integrar-se nos projetos de implantação de teletrabalho: a de *estratégia e gestão* e a *normativo-administrativa*.

Para cumprir o objetivo geral de apresentar uma proposta de roteiro estratégico para implantação do teletrabalho em organizações públicas que adotem modelo de governança baseada em gestão estratégica, foi realizado um estudo de caso com a finalidade de descrever o processo de transformação administrativa e amadurecimento tecnológico no MPT no período 2007-2017 e de modo especial analisar a experiência-piloto de implantação do teletrabalho na instituição para identificar os aspectos mais relevantes para a viabilização desse projeto.

Há dez anos o MPT era constituído por uma unidade central e 24 unidades regionais, cada uma delas com um sistema próprio de controle de procedimentos físicos e sem uniformidade taxonômica concernente a temas, movimentos e classes processuais. As informações processuais eram trocadas por meio de ofícios físicos, via correios.

O planejamento estratégico veio nesse momento e significou o primeiro e mais importante passo no sentido de alinhar forças e competências em prol da concretização dos objetivos nele consignados, resultantes do diagnóstico que o precedeu. Um aspecto negativo a ser mencionado diz respeito ao intervalo de quase dois anos entre a publicação do planejamento e a adoção de um padrão de gestão orientada para resultados. A metodologia *Balanced Scorecard* foi escolhida, projetos foram elaborados e indicadores de desempenho foram estabelecidos, mas a mudança na cultura organizacional ainda é lenta em alguns setores.

A área que mais se desenvolveu no MPT em termos de gestão foi a tecnológica. O relatório de estudo de caso, na subseção 4.2.3, descreve o modo como a instituição construiu seu próprio software, denominado MPTDigital, infraestrutura que sofreu progressivas agregações de ferramentas de trabalho eletrônicas até oferecer aos usuários um escritório virtual para trabalho remoto.

Os processos organizacionais foram se aperfeiçoando nesse decênio, com destaque para a virtualização dos procedimentos finalísticos (notícias de fato, inquéritos civis, processos judiciais eletrônicos e seus dossiês digitais de acompanhamento). Atividades antes realizadas de modo físico foram automatizadas no MPTDigital, que recentemente incorporou um módulo de gestão de procedimentos administrativos eliminando a tramitação de autos físicos também neste setor não-finalístico. O MPT realizou um mapeamento de processos em 2008 e depois disso nenhuma iniciativa nesse sentido foi adotada. Essa falha, no entanto, está sendo corrigida com a instituição de um programa de mapeamento e otimização de processos internos de serviços, com previsão de término para 2019.

Chegando à perspectiva dos recursos humanos e relações socioprofissionais, cabe reiterar que a abordagem deste trabalho considerou os fenômenos conscientes e as relações que os elementos observáveis mantêm entre si. A partir do processo indutivo, cujo ponto de partida são elementos informacionais específicos, operações cognitivas sequenciais permitiram que se chegasse a formulações mais genéricas, como a proposta de roteiro estratégico de implantação de programas de trabalho remoto.

O teletrabalho, no entanto, não se realiza sem pessoas. E estas expressaram suas percepções no questionário que orientou a pesquisa descritiva exploratória, percepções essas que um ano depois foram cotejadas com as entrevistas que encerraram a coleta de informações do estudo de caso. Não há como deixar de reconhecer os benefícios desse regime em relação a servidores que residem em pontos distantes do local de trabalho e enfrentam o trânsito caótico das cidades, com gastos de combustível e, em certos casos, de pedágio, sem mencionar o tempo desperdiçado no trajeto.

Também não há como não reconhecer os benefícios que o regime traz para os servidores que têm filhos pequenos ou que podem reunir sua família para um almoço. Há uma grande economia

financeira decorrente do preparo do alimento na própria residência do trabalhador, ou do fato do trabalhador, sobretudo do sexo feminino, dispensar a longa preparação para deixar a residência em direção ao trabalho.

Há mais elementos favoráveis do que desfavoráveis à consolidação do teletrabalho como uma prática efetiva, crescente e duradoura. No entanto, há alguns aspectos que se não puderem ser evitados, devem ser mais bem resolvidos em se tratando de teletrabalho, como a obscuridade ou ilogicidade nos critérios de exclusão de trabalhadores que em princípio poderiam realizar teletrabalho; a presença de regras pouco claras ou mesmo irrazoáveis, permitindo interpretações errôneas ou mal-entendidos entre os atores do teletrabalho; o excesso de cobrança ou demonstrações de desconfiança no teletrabalhador.

Como recomendou Marianne Helenius (2017, p. 108) um programa de teletrabalho deve ampliar ao máximo as oportunidades de adesão; ter metas mais claras para o trabalho remoto e regras de monitoramento de resultados seguidas ativamente; permitir que os gestores controlem com mais liberdade seus subordinados; incentivar supervisores e subordinados a criarem uma relação de confiança mútua.

Para as organizações públicas que tenham interesse em instituir programas de teletrabalho, são determinantes o orçamento, a motivação das lideranças e o planejamento. Existindo um plano estratégico em curso, será necessária a formação de uma comissão interdepartamental encarregada de elaborar o projeto de implantação de teletrabalho e do plano de gestão de mudança alinhados com a estratégia da organização.

No capítulo 5 desta dissertação discutiu-se um conjunto amplo de medidas em diferentes dimensões, relacionadas entre si, consolidadas em um roteiro de implementação de teletrabalho adaptável a organizações públicas de qualquer porte, complexidades ou segmento prestacional.

Por fim, as limitações deste trabalho não nos permitiram aprofundar em certas questões relevantes no contexto do trabalho. Estudos sucessivos podem aprofundar a análise do elemento subjetivo do teletrabalhador e mensurar o impacto, positivo ou negativo, do teletrabalho em sua qualidade de vida. Pesquisas devem analisar em profundidade as práticas de gestão e liderança em grupos de teletrabalho, bem como sobre o atributo *confiança*, que parece ser central no que

concerne à gestão dessas equipes remotas. Análises podem ainda ser feitas no campo financeiro-orçamentário público para verificar a ocorrência ou não de redução de despesas pelas organizações públicas ou quanto a hipotéticas diferenças de produtividade entre trabalhador presencial e o teletrabalhador. O campo de pesquisa se abre ainda para temas multidisciplinares que relacionam o teletrabalho com a sustentabilidade, com as relações familiares, com as perspectivas de crescimento profissional, entre outros.

Encerra-se esta dissertação com uma afirmação feita por um dos entrevistados ouvidos no estudo de caso: “a presença física é apenas um paradigma”.

## 8 REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cad. EBAPE, v. 15. Edição Especial. Artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2017.

BALDAM R.; VALLE R.; ROZENFELD H. **Gerenciamento de processos de negócio BPM. Uma referência para implantação prática**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARROSO, Sónia G. **Qual o futuro do teletrabalho? Um estudo prospectivo com base no Método dos Cenários e no Método Delphi**. 2005. 214f. Dissertação. Mestrado em Estatística e Gestão da Informação. Universidade Nova de Lisboa. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação.

BHORE, P. R. **Telemedicine: a medical virtualization technology**. International Journal of computer Science & Engineering Technology – IJCSET, vol. 8, p 308-316. Jul/2017.

BLOOM. N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. **Does working from home work? Evidence from a chinese experiment**. The Quarterly Journal of Economics. Oxford University Press, 2015, p 165-218.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 49, de 18 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil. DJ nº 245/2007, em 21/12/2007, pág. 20. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=159>. Acesso em 03.07.2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_198\\_16062014\\_03072014152008.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_198_16062014_03072014152008.pdf). Acesso em 24.07.2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf). Acesso em 24.07.2017.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 12, de 18 de setembro de 2006**. Revogada pela Resolução nº 74, de 19 de julho de 2011. Disponível em <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-0121.pdf>. Acesso em 03.07.2017.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 25, de 03 de dezembro de 2007**. Cria o Núcleo de Ação Estratégica – NAE, altera dispositivos da Resolução nº 12, de 2006, e dá outras providências. Disponível em <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-0251.pdf>. Acesso em 03.07.2017.

BRASIL. Detran-DF. **Instrução nº 1188, de 08 de dezembro de 2016**. Institui a experiência-piloto que permite a realização do teletrabalho, no âmbito do Departamento de Trânsito do

Distrito Federal. Disponível em [http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/3b4f1f4bff8b4506bb137fd8aab6ce87/Instru\\_o\\_1188\\_08\\_12\\_2016.html](http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/3b4f1f4bff8b4506bb137fd8aab6ce87/Instru_o_1188_08_12_2016.html). Acesso em 25.04.2017.

BRASIL. Estado de São Paulo. **Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017**. Institui e disciplina o teletrabalho no âmbito da Administração Direta e Autárquica do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. DOESP, 28/06/2017, Poder Executivo, Seção I, p. 3-4

BRASIL. Ministério da Justiça e Cidadania. **Portaria nº 947, de 25 de outubro de 2016**. Institui, no âmbito de unidades organizacionais do Ministério da Justiça e Cidadania, a experiência-piloto denominada teletrabalho, o Comitê Gestor do Teletrabalho e dá outras providências. DOU de 26/10/2016, nº 206, Seção 1, pág. 25. Disponível em [http://www.lex.com.br/legis\\_27206904\\_portaria\\_n\\_947\\_de\\_25\\_de\\_outubro\\_de\\_2016.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27206904_portaria_n_947_de_25_de_outubro_de_2016.aspx). Acesso em 27.04.2017.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Mapa Estratégico 2011-2017**. Disponível em [www.google.com.br/search?q=mapa+estrat%C3%A9gico+do+mpt&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiB9\\_Ptj\\_bAhVCTZAKHWMHAUcQsAQIQQ&biw=1455&bih=722#imgrc=\\_jOuRpJUgr1BnM](http://www.google.com.br/search?q=mapa+estrat%C3%A9gico+do+mpt&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiB9_Ptj_bAhVCTZAKHWMHAUcQsAQIQQ&biw=1455&bih=722#imgrc=_jOuRpJUgr1BnM): Acesso em 05.07.2017.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Planejamento Estratégico**. Disponível em [http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal\\_mpt/456307aa-fda2-4f91-af24-34fdce28e24e/relatorioMPT2009WEBAjustado.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kSrWpGq](http://portal.mpt.mp.br/wps/wcm/connect/portal_mpt/456307aa-fda2-4f91-af24-34fdce28e24e/relatorioMPT2009WEBAjustado.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kSrWpGq). Acesso em 25.04.2017.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Nota Técnica nº 01, de 14 de março de 2016**, da Comissão de gestão do Teletrabalho no MPT. Disponível em [https://intranet.mpt.mp.br/orgaos-e-unidades/dti/arquivos/teletrabalho/0\\_nota\\_tecnica.pdf](https://intranet.mpt.mp.br/orgaos-e-unidades/dti/arquivos/teletrabalho/0_nota_tecnica.pdf). Acesso em 22.05.2017.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 482, de 19 de outubro de 2007**. Dispõe sobre o Comitê Consultivo de Tecnologia da Informação – CCTI. Boletim de Serviço Especial 10-H 2007, p 1. Circulação: 22.10.2007.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 280, de 18 de agosto de 2008**. Dispõe sobre a implantação do MPT Digital no âmbito do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências. Boletim de Serviço Especial 08-E 2008. Circulação: 18.08.2008.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 323, de 10 de agosto de 2010**. Designa o Procurador do Trabalho, Doutor Valério Soares Heringer, para o encargo de Presidir a Comissão Permanente de Revisão do Temário Unificado do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 08-E 2010. Circulação: 16.08.2010.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 645, de 09 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o procedimento administrativo finalístico eletrônico no âmbito do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências. Boletim de Serviço Especial 11-C 2011, p. 1. Circulação: 16.11.2007.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 218, de 21 de maio de 2012**. Institui a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Gabinete do Procurador-Geral do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 5-E 2012, p. 1. Circulação: 22.05.2012.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 523, de 26 de agosto de 2014.** Designa servidores para desenvolvimento do Projeto de “Implantação da Gestão por Competências: Etapa Mapeamento”. Boletim de Serviço Especial BC 08 – Agosto de 2014, p. 34.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 100, de 23 de fevereiro 2016 - PGT/MPT.** Dispõe sobre a implantação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União. Boletim de Serviço Especial 02-G 2016, p. 1. Circulação: 24.02.2016.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 441, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre a ampliação do projeto piloto do teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Boletim de Serviço Especial 06-K 2016, p. 3. Circulação: 03.06.2016.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Portaria nº 739, de 05 de dezembro de 2016.** Institui e regulamenta o Sistema Integrado de Governança e Gestão Estratégica no âmbito do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências. Boletim de Serviço Especial 12-B 2016, p. 1. Circulação: 07.12.2016.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Pregão Eletrônico Nº 52/2016.** Objeto: Objeto: Pregão Eletrônico - Registro de preços para a contratação de empresa especializada no fornecimento de solução de estações de trabalho virtuais (VDI), destinado a solução de Teletrabalho do MPT, que será composta por licenças, instalação, repasse de conhecimento, treinamento e suporte técnico on-site por 36 (trinta e seis) meses, de acordo com as especificações e quantidades descritas na tabela do item 02 do Termo de Referência e demais condições constantes do Edital e seus anexos. Disponível em [http://www.comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/download/download\\_editais\\_detalhe.asp?coduasg=200200&modprp=5&numprp=522016](http://www.comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/download/download_editais_detalhe.asp?coduasg=200200&modprp=5&numprp=522016). Acesso em 16.05.2017.

BRASIL. Ministério Público da União. **Portaria MPU/PGR nº 39, de 28 de abril de 2017.** Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União. Publicada no Boletim de Serviços do MPU (BSMPU), Brasília, DF, p. 1. Abr 2017.

BRASIL. Ministério Público da União. **Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015.** Dispõe sobre a realização de teletrabalho título de experiência-piloto no âmbito do Ministério Público da União. <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/76208>. Acesso em 24.04.2017.

BRASIL. Município de São Paulo. **Decreto nº 56.370, de 26 de agosto de 2015.** Dispõe sobre o cumprimento, pelos servidores municipais lotados na secretaria municipal de finanças e desenvolvimento econômico, de jornada de trabalho fora das dependências físicas da pasta, nos termos e condições que especifica. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, 27/08/2015, p. 1. Disponível em <https://www.radarmunicipal.com.br/legislacao/decreto-56370>. Acesso em 01.07.2017

BRASIL. Poder Legislativo. **Constituição Federal de 5 de outubro de 1988.** Diário Oficial da União - Seção 1, de 05.10.1988, Página 1

BRASIL. Poder Legislativo. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004.** Diário Oficial da União - Seção 1, de 31.12.2004.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília (DF), 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 12.07.2017

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.771, de 21 de novembro de 2003.** Dispõe sobre a criação de cargos de Membro, criação de Cargos Efetivos, criação e transformação de Funções Comissionadas no âmbito do Ministério Público da União, e a criação e transformação de Procuradorias da República em Municípios no âmbito do Ministério Público Federal, e criação de Ofícios no âmbito do Ministério Público do Trabalho, e dá outras providências. Brasília (DF), 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.771.htm). Acesso em: 12.07.2017

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006.** Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm). Acesso em: 13.07.2017

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011.** Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm). Acesso em 24.07.2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em 24.07.2017.

BRASIL. Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro. **Reestruturação do Programa de Teletrabalho.** 2017. Disponível em [http://primeiraleitura.serpro.gov.br/pasta\\_noticias/noticia092017/programa-de-teletrabalho-do-serpro-esta-sendo-reestruturado](http://primeiraleitura.serpro.gov.br/pasta_noticias/noticia092017/programa-de-teletrabalho-do-serpro-esta-sendo-reestruturado). Acesso em 14.12.2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1603/2008 – Plenário. Processo: 008.380/2007-1.** Levantamento de auditoria. Situação da governança de tecnologia da informação na Administração Pública federal. Ausência de planejamento estratégico institucional. Deficiência na estrutura de pessoal. Tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Recomendações. <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighlight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d3430323639&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1> Acesso em 25.06.2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009.** Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. [www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20090827/PRT2009-139.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20090827/PRT2009-139.doc). Acesso em 24.07.2017.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Resolução nº 3, de 23 de abril de 2015**, aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT para o período de 2015 a 2020. DJ-E de 28/04/2015, edição nº 77, fls. 05-22. Publicado em 29/04/2015

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Resolução nº 12, de 07 de agosto de 2015**. Dispõe sobre teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT. Publicação: DJ-e de 10/08/2015, Edição nº 149, fls. 09-12.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Ato Conjunto n. 1/TST.CSJT.MPT, de 5 de fevereiro de 2013**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 fev. 2013. Seção 2, p. 24. Ato conjunto entre o Tribunal Superior do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho e o Ministério Público do Trabalho. Constitui Grupo de Trabalho com o objetivo de especificar os requisitos e promover a interoperabilidade dos sistemas Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho (PJe-JT) e MPT Digital. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/28856>>. Acesso em 12.05.2017.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012**. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. DOU de 27/04/2012, seção, página 18. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824>. Acesso em 27.04.2017.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Portaria RFB nº 2383, de 13 de julho de 2017**. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Publicada no DOU de 14/07/2017, seção 1, página 34. <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=84430&visao=anotado>. Acesso em 27.04.2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Resolução nº 568, de 5 de fevereiro de 2016**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal. Publicada no DJE/STF, n. 25, p. 1-2 em 12/2/2016. Disponível em <http://www.stf.jus.br/arquivo/norma/resolucao568-2016.pdf>. Acesso em 27.04.2017.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A.

BUCHELE, G.T.; TEZA, P.; SOUZA, J.A.; DANDOLINI, G.A. **Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: o uso do Brainstorming no processo de design contribuindo para a Inovação**. Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA. ISSN 2237-4418. v.1, n.1, 2017, p. 61-81.

CAPELLI, C. et al. **Cibercultura**. Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO, nº 0001/2016. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. UFRJ. Fev/2016

CARMO-NETO, D. **Metodologia Científica para Principiantes**. Salvador: Editora Universitária Americana, 1992.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Volume I. 8ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet. Reflexões sobre a Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gilbenkian, 2004.

CYBIS, W.; HOLTZ, A.; FAUST, R. **Ergonomia e usabilidade**. São Paulo: Novatec, 2010.

COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. RAP. Rio de Janeiro (41) 1, p. 105-124, jan/fev 2007.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DARCANCHY, M. V. **Teletrabalho para Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

DAVENPORT, T; MARCHAND, D; DICKSON T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DECHERT, C. R. **O impacto social da cibernética**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1970.

DI MARTINO, V. **Promoting decent work. The high road to teleworking**. International Labour Organization, Geneva, 2001.

ERRICHIELLO, L.; PIANESE T. **Transforming the workplace: smart work centers as the new frontier of remote work arrangements**. First RGCS Symposium. Paris, França. Dezembro/2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Tommasina\\_Pianese/publication/311615193](https://www.researchgate.net/profile/Tommasina_Pianese/publication/311615193). Acesso em 02.12.2017.

FERREIRA, M. C; MENDES, A. M. B; **Contexto do Trabalho**. In SIQUEIRA, M. M. M. (Org.); TAMAYO, A [et al.]. **Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto alegre: Artmed, 2008, pp 111-123.

FINCATO, D. **A Regulamentação do Teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura**. RJLB, Ano 2 (2016), nº 2

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Service management. Operations, Strategy, and Information Technology**. International Edition. 5ª ed. New York. McGraw-Hill, 2006

FREY, C. B.; OSBORNE, M. **The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?** Oxford Martin School. University of Oxford. Working Paper. Sep/2013. Disponível em [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf). Acesso em 19.11.2017

GANI, Z.; TOLEMAN, M. **Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: the influence of culture and organizational culture**. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. ISSN 0718–1876 Electronic Version. Vol 1. Issue 3. Dec. 2006. P.81-92

GARCIA, M. L.; BRAY, O. H. **Fundamentals of Technology Roadmapping**. Strategic Business Development Department. Sandia National Laboratories. SAND97-0665. Release Category UC-900. April 1997

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, S. I. P. F.S. **As perspectivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol**. 2015. 291f. Tese de Doutorado. Departamento de Direito Privado. Universidade da Coruña.

GOMES, M. R.; SILVA, J. W. N. **Qualidade de vida no trabalho a distância: um estudo de caso na Puc Minas Virtual**. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 43, Abr/Jun 2016.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HELENIUS, M. **Building competence for telework-supportive company culture**. Dissertação (Mestrado). 118 p. Satakunta University of Applied Sciences. Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship. Supervisor: Pohjus, Anne. June 2017

HERNANDEZ, M.R.P. **Novas Perspectivas das Relações de Trabalho: o teletrabalho**. São Paulo. LTr, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNGER, J. D.; Wheelen, T. L. **Gestão Estratégica; princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IZA INSTITUTE OF LABOR ECONOMICS. **People to Jobs, Jobs to People. Global Mobility and Labor Migration**. Research Report Series. Report n. 74, March 2017.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço**. *Production*, São Paulo, v.26, n.3, p. 590-613, set. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132016000300590&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000300590&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 12 nov. 2017. Epub 24-Nov-2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.128413>.

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. **Funcionários do Banco do Brasil poderão trabalhar de casa**. Caderno Economia & Negócios. Versão eletrônica. 04.05.2015. disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,funcionarios-do-banco-do-brasil-poderao-trabalhar-de-casa-imp-,1680525>. Acesso em 02.07.2017.

KAIVO-OJA J.; ROTH S.; WESTERLUND L. **Futures of robotics. Human work in digital transformation**. International Journal of Technology Management, vol X. Iss. Forthcoming. 2016. Disponível em <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/140877/1/IJTM.pdf>. Acesso em 10.12.2017.

KAPLAN R.S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997,

KAPLAN R.S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 13ª Reimpressão.

KAPLAN R.S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium: obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LÈVY, P. **As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo. Editora 34, 1998.

LIMA, J. R. L. **Análise da implementação de mudanças organizacionais e seus resultados em uma organização do ramo da construção civil: um estudo de caso**. 2017. 142 f. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão Área de concentração: Organização e Estratégia. Linha de Pesquisa: Gerência de Projetos. Orientador: Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. UFF. Niteroi, 2017.

MAIELLARO, V, R. **Um estudo sobre o uso do teletrabalho como ferramenta de redução de custos e melhoria de produtividade**. SADSJ – South American Development Society Journal. Vol 2. Nº 4. 2016.

MALIK R.; KAUR, R. **Emerging trends in organization behavior: a perspective**. International Journal of Research in IT and Management (IJRIM). Vol. 7, Issue 2, February-2017, pp. 10-20

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M.; **Técnicas de Pesquisa**, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006

MATIAS-PEREIRA, J. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. Opinião. 29.08.2013. Secom. UnB. Disponível em <http://unb2.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>. Acesso em 11.12.2017

MIACIRO K. **Guia internet de conectividade**. 10ª ed. São Paulo: Senac, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010, 2ª ed.

MOURABIT, R. **The adoption and institutionalization processes of teleworking**. Master Thesis Business Economics. Radboud University Nijmegen. 94 p. mar.2017.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura 1997.

OCHÔA, P.; PINTO L. G. **Transformação digital e competências digitais: estratégias de gestão e literacia**. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Universidade do Minho. Livro de Atas do 4º Congresso de Literacia, Media e Literacia. Braga. 2016. p.386-398.

OLIVEIRA, M. G.; FREITAS, J. S.; FLEURY, A. L.; ROZENFELD, H.; PHAAL, R. PROBERT, D.; CHENG, L.C. **Roadmapping. Uma abordagem estratégica para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção 177, de 22 de abril de 2000**. Convenção sobre o trabalho a domicílio. Disponível em [http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_242947/lang--pt/index.htm](http://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242947/lang--pt/index.htm). Acesso em 03.06.2017.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112f. Dissertação (mestrado) apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. Orientador: Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho. Rio de Janeiro. 2014

PHAAL, R; FARRUKH, C.P.J.; PROBERT, D. R. **Fast-Start Technology Roadmapping**. Revised 6th October 1999 – for IAMOT 2000 (Track 8). Disponível em [http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/radnor/htm/techstrategyd59/d59webmarticles/u\\_cam\\_fast-track\\_trm.doc](http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/radnor/htm/techstrategyd59/d59webmarticles/u_cam_fast-track_trm.doc). Acesso em 07.05.2017.

PHAAL, R. **Roadmapping for strategy and innovation**. Centre for Technology Management Institute for Manufacturing. University of Cambridge. 2015. Disponível em [http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping\\_overview.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf). Acesso em 14.05.2017.

PHAAL, R; MILES. I. **Practice on Roadmapping**. United Nations Industrial Development Organization. 2009. ISBN 978-80-252-0109-1

PHAAL R.; FARRUKH, C.J.P.; PROBERT, D. R. **Technology Roadmapping - Planning Framework for Evolution and Revolution**. Received 9 May 2003; received in revised form 20 May 2003; accepted 26 May 2003. Published: Technological Forecasting & Social Change 71 (2004) 5 – 26. Disponível em <http://ofmas.ir/downloadarticle/2032.pdf>. Acesso em 07.05.2017.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C.A.; PAIVA, A.M.M.; DIAS A.T. **Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais**. Cadernos EBAPE.BR, V. 11, Nº 1, artigo 6, Rio de Janeiro, mar. 2013.

REZENDE, J. F.; **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142f. Dissertação. Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, J. R. L. **Análise da implementação de mudanças organizacionais e seus resultados em uma organização do ramo da construção civil: um estudo de caso.** Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2017.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e Trabalho Informacional: o Teletrabalho.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1976.

SACCARO JR. N. L. **Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono.** Texto para discussão. IPEA, 2207, Brasília. Jun 2016.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F.C. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas.** O&S - v.12 - n.33 - Abril/Junho – 2005.

SILVA, A. Q. **Diagnóstico, política e programa de qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública brasileira: a percepção dos trabalhadores como premissa para mudanças no contexto organizacional.** 2016. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. Defesa em nov/2016. Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4ª ed. Florianópolis, UFSC, 2005.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. **A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?** Revista Perspectivas contemporâneas, v. 10, n. 3, p. 35-55, set/dez 2015.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. **Estudo de estratégias de gestão de mobilidade via teletrabalho e teleatividades no Estado de São Paulo.** Resolução SMA nº 24 de 10 de abril de 2013 Agosto de 2003. Acessível em [www.sobratt.org.br](http://www.sobratt.org.br). Acesso em 01.06.2017.

SPARC. **Robotics 2020. Multi-Annual Roadmap.** For Robotics in Europe. Call 2 ICT24 (2015) – Horizon 2020. Disponível em [https://www.eu-robotics.net/cms/upload/downloads/ppp-documents/Multi-Annual\\_Roadmap2020\\_ICT-24\\_Rev\\_B\\_full.pdf](https://www.eu-robotics.net/cms/upload/downloads/ppp-documents/Multi-Annual_Roadmap2020_ICT-24_Rev_B_full.pdf). Acesso: 17.09.2017.

STRAUSS J. D.; RADNOR M. **Roadmapping for Dynamic and Uncertain Environments: A Carefully Designed and Implemented Blend of Scenario Planning and Roadmapping Can Offer "The Best of Both Worlds"**. Research - Technology Management. vol. 47, No. 2, March-April 2004.

TABAK R. G.; PADEK M. M.; KERNER J. F.; STANGE K. C.; PROCTOR E. K.; DOBBINS M.J.; COLDITZ G. A.; CHAMBERS D. A.; BROWNSON R. C. **Dissemination and Implementation Science Training Needs: Insights From Practitioners and Researchers.**

American Journal of Preventive Medicine. Volume 52, Issue 3, Supplement 3, March 2017, Pages S 322-S329

TREMBLAY, D. G. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. 2002 São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VEJA, G; BRENNAN, L. **Isolation and technology: the human disconnect**. Journal of Organizational Change Management, 2000, Vol. 13 Issue: 5, pp.468-481. Disponível em <https://doi.org/10.1108/09534810010377435>. Acesso 10.06.2017.

YIN. R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.  
WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. Global Challenge Insight Report. 2016.

## APÊNDICE A.

Instrumento de pesquisa descritiva.  
Carta de apresentação e modelo do questionário

**Caro(a) servidor(a),**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa preliminar à implantação do Teletrabalho na Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região. O objetivo imediato da pesquisa é verificar as percepções e expectativas dos servidores públicos sobre novo o regime de trabalho à distância, contribuindo assim para a elaboração de dissertação de mestrado sobre o tema.

O pesquisador é o mestrando Valério Soares Heringer, sob a orientação do Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Junior, do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES.

Neste questionário não é necessária a sua identificação nominal. Basta informar o seu cargo e área de lotação, faixa etária, sexo e responder às perguntas relacionadas com a organização, condições e relações socioprofissionais no trabalho, marcando a opção que entender adequada.

Sua participação é de fundamental importância para atingir os objetivos do estudo proposto. A devolução deste questionário respondido caracterizará sua participação voluntária, assegurando-se o anonimato das respostas e a destruição do material após a conclusão do programa.

Atenciosamente,

Valério Soares Heringer

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Universidade Federal do Espírito Santo

**ETAPA 1. Assinale a opção que corresponda à sua situação**

<b>1.1. Cargo:</b>	<b>1.2. Lotação:</b>	<b>1.3. Faixa etária:</b>	<b>1.4. Sexo</b>
Analista	Capital	Até 30 anos	Feminino
Técnico	Interior	De 30 a 40 anos	Masculino
Comissionado		De 40 a 50 anos	
Outro cargo		Acima de 50 anos	

**ETAPA 2.** No campo ao lado de cada aspecto do seu trabalho, marque com um **X** o número que melhor expresse a sua percepção, conforme as opções abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada aspecto, respondendo a todos eles.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>

<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> (Divisão de tarefas, normas, modos de controle, ritmo e carga de trabalho)					
<i>Q1.</i> Tenho interesse em realizar teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q2.</i> Tenho todas as informações de que preciso para decidir sobre a minha participação no teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q3.</i> Para realizar o teletrabalho terei que promover adaptações no modo como atualmente executo minhas atividades funcionais.	1	2	3	4	5
<i>Q4.</i> O teletrabalho permite que o servidor público estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q5.</i> No teletrabalho é preciso permanecer à disposição da chefia durante o horário de expediente.	1	2	3	4	5
<i>Q6.</i> A minha carga atual de serviço deve aumentar com o teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q7.</i> É essencial que os gestores estabeleçam de modo prévio e claro as tarefas que terei que executar.	1	2	3	4	5
<i>Q8.</i> No teletrabalho haverá aumento de controle por parte da chefia.	1	2	3	4	5
<i>Q9.</i> No teletrabalho haverá aumento da cobrança por resultados.	1	2	3	4	5
<i>Q10.</i> Tenho concentração suficiente para dedicar-me exclusivamente às tarefas profissionais durante a jornada de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> (Qualidade do ambiente físico, dos equipamentos e materiais necessários ou disponíveis para execução do trabalho)					
<i>Q11.</i> O teletrabalho é dependente da tecnologia de Informação.	1	2	3	4	5

<i>Q12.</i> O conhecimento que tenho dos sistemas digitais utilizados pelo MPT é suficiente para o meu ingresso imediato no regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q13.</i> Tenho condições de instalar o mobiliário requerido pelo MPT para a realização de teletrabalho	1	2	3	4	5
<i>Q14.</i> Tenho como disponibilizar os meios tecnológicos (computador e acesso à internet) indicados pelo MPT para a realização de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q15.</i> Meu ambiente doméstico tem as condições de conforto e iluminação necessárias para realizar teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q16.</i> A Administração deveria fornecer os equipamentos eletrônicos, os softwares e o meio de conexão (internet).	1	2	3	4	5
<i>Q17.</i> Não sofrerei interferência de familiares durante a jornada de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q18.</i> Tenho condição de resolver de imediato problemas com o computador ou com a conexão (internet) que eventualmente ocorram durante a jornada de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<b>RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS</b> (Modos de gestão do trabalho, de comunicação e de interação profissional)					
<i>Q19.</i> A comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas me traz segurança na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q20.</i> O teletrabalho acarreta isolamento e insegurança.	1	2	3	4	5
<i>Q21.</i> As chefias deverão adequar suas práticas de gestão ao regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5
<i>Q22.</i> O teletrabalho contribuirá para a diminuição das minhas despesas mensais, representando um ganho financeiro para minha família.	1	2	3	4	5
<i>Q23.</i> Com o teletrabalho o tempo destinado à convivência com meus familiares e amigos aumentará.	1	2	3	4	5
<i>Q24.</i> Com o teletrabalho terei mais tempo para destinar aos estudos (desenvolvimento pessoal e profissional).	1	2	3	4	5
<i>Q25.</i> Com o teletrabalho poderei dedicar mais tempo ao lazer, à prática de exercícios físicos e à execução de atividades pessoais.	1	2	3	4	5
<i>Q26.</i> A possibilidade de trabalhar em horários alternativos é importante para que eu possa definir minhas atividades pessoais.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B.  
Resultados do Questionário

Como explicitado na seção 4.3.4.2 o instrumento de pesquisa descritiva exploratória teve 26 proposições distribuídas em três diferentes dimensões do contexto do teletrabalho. A tabela 2, abaixo permite correlacionar as afirmações (designadas pela letra **Q** acompanhada do respectivo número de ordem) com os respondentes (designados pela letra **R** acompanhada do respectivo número, determinado tão somente pela ordem de tabulação dos questionários, na medida em que lhes foi assegurado o sigilo de identidade).

Tabela 2. Resultados do questionário exploratório *Diagnóstico Socioprofissional Anterior ao Teletrabalho*

DIAGNÓSTICO SOCIOPROFISSIONAL ANTERIOR AO TELETRABALHO																												
		ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO										CONDIÇÕES DE TRABALHO								RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	
RESPONDENTE																												
R1		3	3	2	4	3	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
R2		5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	3	1	4	5	4	4	2	4	
R3		4	2	2	1	4	1	5	1	1	5	5	5	3	5	5	3	4	3	2	2	5	5	5	5	5	5	
R4		2	2	5	2	5	1	2	2	4	3	5	1	2	4	2	3	5	2	4	4	4	1	1	4	3	3	
R5		4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	
R6		5	4	2	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	
R7		3	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	
R8		5	5	1	1	5	3	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	2	4	4	2	2	2	2	
R9		4	2	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	3	5	5	4	2	2	4	3	5	2	4	4	4	5	
R10		5	5	4	5	4	2	4	2	2	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	2	4	5	3	4	4	4	
R11		2	3	4	4	5	3	4	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	5	0	4	4	3	2	2	4	
R12		5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	2	1	4	5	3	4	2	3		
R13		2	4	2	5	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	5	2	4	2	4	5	2	3		
R14		5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	1	3	2	4	5	3	2	
R15		5	4	4	4	4	3	2	3	3	5	4	4	5	5	5	2	5	3	3	1	3	2	4	5	3	2	
R16		3	2	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	5	5	3	3	4	5	
R17		5	3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	5	4	5	2	3	2	1	1	4	5	4	5	5	5	5	
R18		5	5	4	2	5	1	5	5	3	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	1	5	5	4	4	3	5	
R19		5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	
R20		4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	
R21		5	3	5	5	4	1	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	3	2	3	5	2	
R22		4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	2	2	3	4	1	4	4	3	4	3	4	
R23		3	4	2	5	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	4	5	2	4	4	4	4	4	4	
R24		4	2	4	4	3	2	5	4	4	2	0	5	4	4	4	1	3	5	2	2	5	2	2	2	1	1	
MÉDIA		4,04	3,458	3,667	3,583	4,167	2,75	4,375	3,083	3,792	4,083	4,458	4,333	4,125	4,625	4,458	2,792	3,833	3,125	3,292	2,125	4,292	3,667	3,458	3,875	3,333	3,792	
DESVIO PADRÃO		0,878	0,958	1,056	1,104	0,625	1,021	0,729	0,854	0,962	0,688	0,677	0,778	0,802	0,5	0,677	0,927	0,958	0,917	1,007	0,917	0,472	1,056	0,837	0,688	1	0,944	
MEDIANA		4	3,5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3,5	4	
MODA		5	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	2	4	5	4	4	4	4	
VARIÂNCIA		1,123	1,165	1,556	1,66	0,639	1,354	0,818	1,16	1,498	0,826	1,082	1,056	0,943	0,318	0,748	1,332	1,222	1,359	1,373	1,276	0,29	1,472	0,998	0,859	1,306	1,332	
TENDÊNCIA		3,777	3,223	3,037	2,923	4,247	2,29	4,06	2,373	3,137	4,353	4,763	3,963	3,76	4,55	4,283	2,857	4,143	2,66	2,987	2,59	4,187	3,467	3,463	3,93	3,313	3,967	

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

## APÊNDICE C.

## Roteiros de entrevista e carta de apresentação.

Caro (a) servidor (a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista sobre o processo de implantação e desenvolvimento do Teletrabalho na Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região para subsidiar uma dissertação de mestrado sobre esse novo regime de trabalho à distância.

O pesquisador é o mestrando Valério Soares Heringer, sob a orientação do Prof. Dr. Thalmó de Paiva Coelho Junior, do Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES.

O objetivo imediato deste instrumento é verificar as percepções atuais e o atingimento das expectativas dos agentes públicos sobre o regime de trabalho à distância após um ano de sua implantação. O procedimento de entrevista seguirá o referencial teórico proposto por Robert K. Yin (Estudo de Caso. Planejamento e Métodos, 5ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2015)

Nesta entrevista não é necessária sua identificação nominal, sendo necessárias apenas informações referentes ao cargo exercido, área de atuação e aspectos relacionadas com a organização, condições e relações socioprofissionais no trabalho, de acordo com o protocolo do estudo de caso em desenvolvimento.

Sua participação é de fundamental importância para o atingimento dos objetivos do estudo proposto.

Atenciosamente,

Valério Soares Heringer  
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Universidade Federal do Espírito Santo

**ROTEIRO DE ENTREVISTA - SERVIDOR**

Entrevistado n°: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Natureza do cargo exercido pelo entrevistado (analista, assessor ou técnico em área administrativa; analista ou assessor em área judiciária; gestor administrativo de setor de divisão; gestor-coordenador em área meio ou fim):
2. Realiza ou realizou teletrabalho? O que o (a) levou a optar pelo teletrabalho?
3. Após vivenciar por algum tempo o sistema de teletrabalho, você considera que as informações fornecidas pelo MPT no momento da adesão foram completas e suficientes para sua tomada de decisão? Algum aspecto do regime de teletrabalho poderia ser mais bem informado ao servidor? Qual (is)? Na sua opinião, seria necessária ou útil a realização de algum tipo de capacitação ou a edição de um manual ou cartilha sobre o teletrabalho no MPT?
4. Seu regime de teletrabalho é misto, ou seja, há trabalho presencial? Quais são as diferenças mais relevantes que você constatou entre o trabalho presencial e o teletrabalho? Para realizar o teletrabalho que adaptações fez no modo como executa suas atividades funcionais.
5. Notou alguma variação na carga de trabalho (aumento ou diminuição) em relação ao modelo anterior ao teletrabalho? Notou algum aumento no controle (do tempo à disposição ou de resultados) por parte da chefia imediata?
6. No contexto do teletrabalho, como você descreve a sensação de ausência de comunicação direta e presencial com a chefia e com os colegas? No seu ponto de vista, isso traz insegurança na realização do trabalho? Sentiu ou sente alguma sensação de isolamento em decorrência do teletrabalho? Pode descrever essa sensação?
7. Pode dizer se houve alguma mudança nas práticas de gestão da chefia imediata após o teletrabalho? A definição e a divisão das tarefas em seu setor foram alteradas com o teletrabalho? Pode indicar alguma (s) mudança (s) na dinâmica do setor após a implantação do teletrabalho?
8. O pode dizer sobre a adequação do seu ambiente residencial ao teletrabalho (notadamente mobiliário, equipamentos de TIC e conexão à internet)? Relate as dificuldades enfrentadas. Considera justa a imposição ao trabalhador do ônus com a aquisição dos equipamentos e custeio dos meios de conexão via internet?
9. Durante o tempo em que exerce teletrabalho teve algum problema de conexão com os sistemas do MPT? O que mais comumente notou: a desconexão por problemas de acesso residencial à internet ou a inoperância dos sistemas do MPT? Sendo relacionado aos sistemas do próprio MPT, como você descreve o procedimento de solução dos problemas enfrentados? Alguma vez teve que interromper o teletrabalho e comparecer à sede do órgão para resolver problemas relacionados à tecnologia de informação e comunicação? Na sua opinião, o que pode ser aperfeiçoado nesse campo?

10. Ao iniciar o desenvolvimento do teletrabalho, constatou que seu conhecimento dos sistemas digitais utilizados pelo MPT era plenamente suficiente para o desenvolvimento satisfatório do trabalho remoto? Teve alguma dificuldade? Como solucionou suas dúvidas?
11. Após desenvolver o teletrabalho desde \_\_\_\_\_ notou alguma diminuição nas despesas pessoais ou familiares? Pode apontar os principais itens de despesa que sofreram diminuição? O uso do automóvel ou de outro meio de locomoção teve redução em seu contexto pessoal ou familiar após o início do teletrabalho?
12. Você vem notando alguma diferença no seu nível de estresse em dias de trabalho presencial comparativamente com os dias de teletrabalho?
13. Como você administra o teletrabalho em seu ambiente residencial (sobretudo em relação ao controle de interferências de familiares, vizinhos, amigos e desperdiçadores gerais de tempo como redes sociais, TV, internet, etc).
14. Com o teletrabalho, notou alguma modificação em suas relações familiares em decorrência da sua presença física na residência em certos dias?
15. No teletrabalho você consegue sempre cumprir as metas laborando dentro do horário de expediente da unidade de lotação ou há casos de acesso ao ambiente de teletrabalho em horários diferentes ou alternativos (de noite, na madrugada ou bem cedo de manhã, por exemplo)? Se isso ocorre (ou ocorreu) a causa é (foi) o excesso nas metas de produção ou outro fator ligado ao trabalho?
16. Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado nesta entrevista?

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR DE TELETRABALHO**

Entrevistado nº: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Natureza do cargo exercido pelo entrevistado (analista, assessor ou técnico em área administrativa; analista ou assessor em área judiciária; gestor administrativo de setor de divisão; gestor-coordenador em área meio ou fim; controlador):
2. Há servidores em teletrabalho em seu setor, seção, divisão ou diretoria?
3. Você considera que as informações fornecidas pelo MPT sobre o teletrabalho foram (ou são) suficientes para a tomada de decisão de permitir esse regime de trabalho na unidade sob sua gestão? Algum aspecto do regime de teletrabalho poderia ser mais bem informado aos gestores do MPT? Qual (is)? Na sua opinião, seria necessária ou útil a realização de algum tipo de capacitação ou a edição de um manual ou cartilha sobre o teletrabalho no MPT?
4. Houve alguma variação na carga de trabalho dos teletrabalhadores (aumento ou diminuição) em relação ao modelo anterior ao teletrabalho?

5. Como a sua unidade realiza o controle do tempo à disposição ou dos resultados do teletrabalho?
6. Os teletrabalhadores ficam sempre à disposição durante o horário de expediente? Já houve algum caso de tentativa frustrada de contato com teletrabalhador durante o horário? Descreva-o de modo sumário.
7. No teletrabalho desenvolvido por sua equipe, você verifica se o trabalho sempre ocorre dentro do horário de expediente da unidade de lotação ou se há casos de acesso ao ambiente de teletrabalho em horários diferentes ou alternativos (de noite, na madrugada ou bem cedo de manhã, por exemplo)? Se isso ocorre (ou ocorreu) foi identificada a causa junto ao trabalhador?
8. No contexto do teletrabalho, como você encara o fato de não dispor de comunicação direta e presencial com os servidores? No seu ponto de vista, isso interfere na realização do trabalho? De que forma?
9. Pode dizer se houve alguma mudança nas suas práticas de gestão após o teletrabalho? A definição e a divisão das tarefas em seu setor foram alteradas com o teletrabalho? Pode indicar alguma (s) mudança (s) na dinâmica do setor após a implantação do teletrabalho?
10. Durante o tempo em que o teletrabalho vem sendo exercido na sua unidade, houve relato de problema de conexão dos teletrabalhadores com os sistemas do MPT? O que mais comumente você notou: a desconexão por problemas de acesso residencial à internet ou a inoperância dos sistemas do MPT? Sendo relacionado aos sistemas do próprio MPT, como você descreve o procedimento de solução dos problemas enfrentados? Na sua opinião, o que pode ser aperfeiçoado nesse campo?
11. Você vem notando alguma diferença no nível de estresse dos trabalhadores que ingressaram no regime de teletrabalho comparativamente com o trabalho presencial por eles realizado?
12. Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado nesta entrevista?

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – CONTROLADOR**

Entrevistado n°: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Natureza do cargo exercido pelo entrevistado (analista, assessor ou técnico em área administrativa; analista ou assessor em área judiciária; gestor administrativo de setor de divisão; gestor-coordenador em área meio ou fim; controlador, auditor ou similar):
2. Como é realizado o controle ou monitoramento do teletrabalho em termos institucionais, com descrição sumária dessa atividade, subprocesso ou processo?
3. Você considera que as informações fornecidas pelo MPT sobre o teletrabalho foram (ou são) suficientes para a tomada de decisão de permitir esse regime de trabalho na unidade sob sua gestão? Algum aspecto do regime de teletrabalho poderia ser mais bem informado ao gestor? Qual (is)? Na sua opinião, seria necessária ou útil a realização de algum tipo de capacitação ou a edição de um manual ou cartilha sobre o teletrabalho no MPT?

4. O sistema de controle atual tem alguma funcionalidade que permita saber se houve (e qual foi) a variação na carga de trabalho dos teletrabalhadores (aumento ou diminuição) em relação ao modelo anterior ao teletrabalho?
5. Como o MPT realiza o controle do tempo à disposição ou dos resultados do teletrabalho? Os teletrabalhadores ficam sempre à disposição durante o horário de expediente? Tem informação sobre algum caso de tentativa frustrada de contato com teletrabalhador durante o horário de expediente do órgão? Descreva-o de modo sumário. Na sua opinião, o que pode ser aperfeiçoado nesse campo?
6. Do ponto de vista do controlador, o fato de não ocorrer comunicação direta e presencial com os servidores tem interferido na realização do trabalho? De que forma?
7. Recebeu ou teve notícia de relato de problema de conexão dos teletrabalhadores com os sistemas do MPT? O que mais comumente ocorreu? A desconexão por problemas de acesso residencial à internet ou a inoperância dos sistemas do MPT? Sendo relacionado aos sistemas do próprio MPT, como você descreve o procedimento de solução dos problemas enfrentados? Na sua opinião, o que pode ser aperfeiçoado nesse campo?
8. Você vem notando alguma diferença no nível de estresse de gestores e trabalhadores que ingressaram no regime de teletrabalho comparativamente com o trabalho presencial por eles realizado?
9. No controle do teletrabalho, você verifica se o trabalho sempre ocorre dentro do horário de expediente da unidade de lotação ou se há casos de acesso ao ambiente de teletrabalho em horários diferentes ou alternativos (de noite, na madrugada ou bem cedo de manhã, por exemplo)? Se isso ocorre (ou ocorreu) é identificada a causa junto ao trabalhador?
10. Gostaria de esclarecer ou se manifestar sobre algum aspecto do teletrabalho não abordado nesta entrevista?

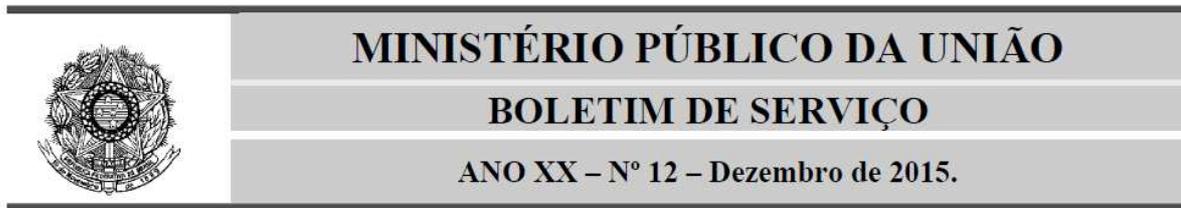
#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROFISSIONAL DE TIC**

Entrevistado nº: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Natureza do cargo exercido pelo entrevistado (analista, assessor ou técnico em área administrativa; analista ou assessor em área judiciária; gestor administrativo de setor de divisão; gestor-coordenador em área meio ou fim; controlador, auditor ou similar):
2. Realiza ou realizou teletrabalho? O que o (a) levou a optar pelo teletrabalho?
3. Na sua opinião, quais são os fatores críticos para o sucesso do programa de teletrabalho em uma instituição sob o ponto de vista da TIC?

ANEXO 1. Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015.



**RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS**  
Procurador-Geral da República

**LAURO PINTO CARDOSO NETO**  
Secretário-Geral do Ministério Público da União

**CARLOS HENRIQUE MARTINS LIMA**  
Diretor-Geral da Escola Superior do Ministério Público da União

**BOLETIM DE SERVIÇO DO MPU**

**SAF/SUL QUADRA 04 LOTE 03**  
CEP: 70050-900 - Brasília/DF  
Telefone: (61) 3105-5100

SUMÁRIO	
	Página
Atos do Procurador-Geral da República .....	1
Secretário-Geral do MPU.....	5
Auditoria Interna.....	7
Diretor-Geral da ESMPU.....	30
Secretário de Administração e Tecnologia da ESMPU.....	33
Expediente .....	37

### ATOS DO PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA

Portaria nº 110, de 11 de dezembro de 2015

Dispõe sobre a realização de teletrabalho a título de experiência-piloto no âmbito do Ministério Público da União.

O PROCURADOR GERAL DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe conferem o artigo 127 da Constituição Federal e o inciso XIII do art. 26 da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, e:

Considerando o princípio constitucional da eficiência (artigo 37) e o direito à saúde e à segurança no trabalho (artigos 6º, 7º, inciso XXII, e 39, § 3º, da Constituição da República);

Considerando o imperativo de regulamentação do teletrabalho previsto na Portaria PGR/MPU nº 707, de 20 de dezembro de 2006, alterada pela Portaria PGR/MPU nº 26, de 7 de abril de 2015;

Considerando que a implantação do processo eletrônico judicial possibilita a realização do trabalho remoto com o uso de tecnologias de informação e comunicação;

Considerando a necessidade de promover meios para motivar e engajar os servidores com os objetivos da instituição, estabelecida no Planejamento Estratégico de cada ramo Ministério Público da União e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola Superior do Ministério Público da União; e

Considerando as vantagens e benefícios advindos do teletrabalho para a Administração, para o servidor e para a sociedade e, também, a relevância da prevenção e do monitoramento dos fatores de risco associados às mudanças na organização do trabalho, resolve:

Regulamentar o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União nos seguintes termos:

#### CAPÍTULO I

#### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º As atividades dos servidores do Ministério Público da União - MPU executadas sob a forma de teletrabalho observarão os termos e as condições dispostos nesta Portaria.

Parágrafo único. Denomina-se teletrabalho o exercício das atividades fora das dependências do órgão mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Art. 2º A realização de trabalhos do Ministério Público da União fora de suas dependências ocorrerá, a princípio, por 12 (doze) meses a título de experiência-piloto, devendo ser realizadas avaliações trimestrais dos resultados auferidos.

Art. 3º Após a experiência-piloto, a continuidade da realização de trabalhos fora das dependências do Ministério Público da União ficará vinculada à análise dos resultados apurados, em especial, no que se refere ao incremento da produtividade nas unidades participantes da experiência.

Art. 4º O teletrabalho objetiva:

I - promover meios para atrair, motivar e engajar os servidores com os objetivos da instituição;

II - economizar tempo e custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;

III - contribuir para a melhoria de programas socioambientais do Ministério Público da União, visando à sustentabilidade solidária do planeta, com a diminuição de poluentes na atmosfera e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos do Ministério Público;

IV - ampliar a possibilidade de trabalho dos servidores com dificuldade de deslocamento;

V - possibilitar a melhoria da qualidade de vida dos servidores; e

VI - reduzir custos com futuras instalações e locações de prédios.

Art. 5º Para os fins de que trata esta Portaria, define-se:

I - unidade: menor unidade de lotação funcional com chefia imediata vinculada;

II - unidade macro: Procuradoria-Geral da República, Procuradoria-Geral do Trabalho, Procuradoria-Geral de Justiça Militar, Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal e Territórios, Escola Superior do Ministério Público da União, Procuradorias Regionais da República, Procuradorias Regionais do Trabalho, Procuradorias de Justiça Militar, Procuradorias de Justiça, Procuradorias da República nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios, Procuradorias do Trabalho nos Municípios e Promotorias de Justiça;

III - gestor da unidade macro: membro responsável pelo gerenciamento da unidade macro; e

IV - chefia imediata: membro ou servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, aos quais se reporta diretamente servidor com vínculo de subordinação.

Art. 6º A realização do teletrabalho é de adesão facultativa dos ramos do Ministério Público da União e da Escola Superior do Ministério Público da União - ESMPU a ser adotada a critério do gestor da unidade macro, em razão da conveniência do serviço, a pedido do servidor interessado, não constituindo direito, nem dever deste, sendo restrita às atribuições em que seja possível, em razão da característica do serviço, mensurar objetivamente a produtividade do servidor.

§ 1º A adesão do gabinete ou unidade equivalente condiciona-se à anuência do respectivo membro e, das unidades, à anuência da respectiva chefia.

§ 2º Faculta-se ao servidor em regime de teletrabalho prestar serviços nas dependências do MPU, em razão de conveniência ou necessidade.

§ 3º A remuneração do servidor em teletrabalho sofrerá desconto correspondente ao auxílio transporte a que fizer jus o beneficiário, exceto nas hipóteses de comparecimento às instalações da unidade para exercício de atribuições e desde que haja frequência registrada.

Art. 7º A estipulação de metas de desempenho diárias, semanais ou mensais, alinhadas ao Planejamento Estratégico de cada ramo do MPU e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da ESMPU, é requisito para a implantação do teletrabalho na unidade.

Parágrafo único. As chefias imediatas estabelecerão as metas e prazos a serem alcançados, observados os parâmetros da razoabilidade e, sempre que possível, em consenso com os servidores.

Art. 8º A meta de desempenho do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, equivalente àquela estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do MPU e da ESMPU.

Art. 9º Compete à chefia imediata indicar, dentre os servidores interessados, aqueles que realizarão atividades fora das dependências do órgão, observados os seguintes requisitos:

I - é vedada a realização de teletrabalho pelos servidores que ainda não concluíram os 12 (doze) primeiros meses de estágio probatório; que tenham subordinados, salvo autorização expressa da chefia imediatamente superior; ou que tenham sofrido penalidade disciplinar (art. 127 da Lei nº 8.112/1990) nos dois anos anteriores à indicação;

II - terão prioridade os servidores com deficiência, os servidores com jornada reduzida por motivo de saúde, as servidoras gestantes e as lactantes cujos filhos contem com até 24 (vinte e quatro) meses de vida;

III - o limite máximo de servidores em teletrabalho, por unidade, é de 30% (trinta por cento) da respectiva lotação de exercício, arredondando-se as frações para o primeiro número inteiro imediatamente superior;

IV - será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores em que haja atendimento ao público externo e interno;

V - será atribuído a servidor que tenha demonstrado comprometimento com as tarefas recebidas e habilidades de autogerenciamento de tempo e de organização; e

VI - promover-se-á, sempre que possível, o revezamento de servidores autorizados a realizar o teletrabalho, com o propósito de ampliar o acesso a essa modalidade de trabalho.

§ 1º A participação dos servidores indicados pela chefia imediata condiciona-se à aprovação do gestor da unidade macro, mediante expediente a ser publicado no Boletim de Serviço eletrônico ou meio equivalente.

§ 2º O servidor interessado que esteve afastado por período igual ou superior a 30 (trinta) dias, nos últimos 12 (doze) meses, para tratamento de saúde, nos moldes descritos no art. 202 e seguintes da Lei nº 8.112/1990, deverá submeter-se à avaliação de saúde como pré-requisito para iniciar atividades em regime de teletrabalho.

§ 3º A chefia imediata encaminhará ao gestor da unidade macro, para aprovação, a relação dos servidores interessados.

§ 4º Quando o limite a que se refere o inciso III deste artigo inviabilizar a implementação do teletrabalho em unidade específica, a aplicação do percentual poderá ser estendida à unidade imediatamente superior, e assim sucessivamente até sua integralização, podendo, inclusive, alcançar o nível da unidade macro de vinculação.

§ 5º Na hipótese de implementação do teletrabalho nos termos do parágrafo anterior, a gestão da atividade ficará a cargo da chefia da unidade superior.

§ 6º Os gabinetes de membros ou unidades equivalentes não estão submetidos ao limite constante do inciso III deste artigo.

§ 7º Os servidores com indicação de teletrabalho pela Junta Médica não serão computados no percentual previsto no inciso III deste artigo.

## CAPÍTULO II

### DOS DEVERES DOS SERVIDORES EM REGIME DE TELETRABALHO

Art. 10. Os efeitos jurídicos do trabalho realizado a distância equiparam-se àqueles decorrentes da atividade laboral exercida mediante subordinação pessoal e direta nas dependências do Ministério Público da União.

Art. 11. Constitui dever do servidor participante do teletrabalho:

I - cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida;

II - atender às convocações para comparecimento às dependências da unidade na qual estiver lotado, sempre que houver necessidade desta ou interesse da Administração;

III - desenvolver suas atividades no município onde está instalada a sede da sua unidade de lotação ou em localidade próxima a esta, mantendo-se em condições de atender às convocações mencionadas no inciso II deste artigo ou, se for o caso, de retornar ao regime de trabalho presencial;

IV - manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;

V - consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional;

VI - manter a chefia imediata informada, por meio de mensagem dirigida à caixa postal individual de correio eletrônico institucional do MPU, acerca da evolução do trabalho, encaminhando à chefia imediata, quando solicitado, minuta de trabalho até então realizado, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o andamento das atividades;

VII - reunir-se com a chefia imediata, no mínimo, uma vez por semana, sem prejuízo da possibilidade de convocação a qualquer tempo, para apresentar resultados parciais e finais, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos e a obtenção de outras informações;

VIII - participar das atividades de orientação, capacitação e acompanhamento a teletrabalho promovidas pelo MPU;

IX - guardar sigilo das informações contidas nos processos e nos demais documentos, sob pena de responsabilidade nos termos da legislação em vigor; e

X - prestar esclarecimentos à chefia imediata sobre ausência de devolução dos autos no período acordado, ou de outras irregularidades inerentes à integridade física de documentos, e processos sob sua responsabilidade.

Parágrafo único. O servidor em regime de teletrabalho deverá desempenhar pessoalmente as atribuições de sua responsabilidade, sendo vedado o cometimento de tarefas a terceiros.

Art. 12. Compete ao servidor providenciar, às suas expensas, a estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados.

§1º O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará o trabalho atende às exigências do caput, podendo, se necessário, solicitar a avaliação técnica da área competente.

§2º Compete à área de Tecnologia da Informação viabilizar, mediante a divulgação dos requisitos tecnológicos mínimos, o acesso remoto dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas institucionais, bem como divulgar os meios tecnológicos disponíveis durante o horário de expediente do órgão.

§3º O serviço descrito no parágrafo anterior será restrito ao acesso e ao funcionamento dos sistemas institucionais.

#### CAPÍTULO III

##### DOS DEVERES DA CHEFIA IMEDIATA

Art. 13. São deveres da chefia imediata:

I - acompanhar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho;

II - aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas; e

III - encaminhar relatório trimestral ao gestor da unidade macro com a relação de servidores, as dificuldades verificadas e quaisquer outras situações detectadas que possam auxiliar no desenvolvimento do teletrabalho, bem assim os resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade.

#### CAPÍTULO IV

##### DO MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO

Art. 14. As atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho serão permanentemente monitoradas por meio de formulário de planejamento e de acompanhamento disponibilizado pela área de gestão de pessoas.

Parágrafo único. Na hipótese de descumprimento dos deveres descritos no artigo 11, o fato será registrado no formulário mencionado no caput, com ciência formal do servidor.

Art. 15. O alcance das metas de desempenho pelos servidores em regime de teletrabalho equivalerá ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§ 1º A jornada a que se refere o caput deverá ser cumprida dentro do horário de expediente regular da unidade macro de lotação do servidor.

§ 2º A unidade de lotação lançará no sistema eletrônico de controle de frequência informação sobre o período de atuação do servidor fora das dependências do MPU, nos termos desta Portaria, que valerá para efeito de tratamento de registro de ponto.

§ 3º Durante o período de atuação em regime de teletrabalho, o banco de horas do servidor permanecerá inalterado, salvo se houver necessidade de realização de serviço não contemplado na meta originariamente definida, cumprido em final de semana, feriado ou recesso, e desde que previamente convocado pela chefia imediata.

§ 4º No caso de atraso, por período superior a 3 (três) dias, na conclusão das tarefas cometidas ao servidor em teletrabalho, por motivo justificado ou não, a chefia imediata poderá redistribuí-las aos demais servidores em atividade.

§ 5º Na hipótese de atraso no cumprimento das metas de desempenho, o servidor não terá registro de frequência relativo aos dias que ultrapassarem o prazo inicialmente fixado, salvo por motivo devidamente justificado e aceito pela chefia da unidade.

§ 6º O atraso no cumprimento da meta por prazo superior a 5 (cinco) dias úteis acarretará ausência de registro de frequência durante todo o período de realização da meta, salvo por motivo devidamente justificado à chefia imediata.

§ 7º As hipóteses descritas nos §§ 5º e 6º deste artigo, quando não justificadas, poderão configurar impuntualidade, falta injustificada, falta habitual de assiduidade ou abandono de cargo.

§ 8º Havendo a concessão de novo prazo e não ocorrendo a entrega do trabalho em até 5 (cinco) dias, o servidor estará sujeito às penalidades previstas no art. 127 da Lei nº 8.112/90, a ser apurada em sindicância ou em processo administrativo disciplinar.

§ 9º Quando o atraso na conclusão do trabalho decorrer de licenças, afastamentos ou concessões previstas em lei por período de até 15 (quinze) dias, o prazo ajustado poderá ser suspenso e continuará a correr automaticamente a partir do término do impedimento, a critério da chefia imediata.

§ 10. Nos impedimentos previstos no parágrafo anterior, superiores a 15 (quinze) dias, o servidor será afastado da experiência de teletrabalho e as tarefas que lhe foram cometidas serão redistribuídas aos demais servidores em atividade, sem prejuízo do seu retorno a essa modalidade de trabalho quando cessada a causa do afastamento.

§ 11. Ocorrendo atraso na entrega de trabalhos, com ou sem justificativa, a chefia imediata providenciará registro, com ciência formal do servidor, no formulário de planejamento e acompanhamento de trabalhos disponibilizado pela área de gestão de pessoas.

§ 12. A chefia imediata, considerando improcedentes os esclarecimentos prestados, suspenderá a participação do servidor do regime de teletrabalho.

Art. 16. As áreas de gestão de pessoas, saúde, educação e desenvolvimento profissional acompanharão periodicamente os teletrabalhadores, a fim de verificar as condições de trabalho e saúde.

Art. 17. O acompanhamento do servidor consistirá em:

I - entrevistas individuais;

II - oficinas de capacitação; e

III - acompanhamento individual e em grupo para troca de experiências.

Art. 18. Serão realizadas atividades de desenvolvimento gerencial sobre o tema teletrabalho.

Parágrafo único. É obrigatória a participação periódica da chefia imediata das unidades que aderirem ao teletrabalho em cursos e oficinas de capacitação.

Art. 19. A retirada de processos e de demais documentos das dependências do Órgão, necessários à realização do teletrabalho, deverá obedecer aos procedimentos relacionados à segurança da informação e guarda de documentos, constantes de regulamentação própria, quando houver, e ocorrer mediante termo de recebimento e responsabilidade do servidor.

§ 1º A retirada de processos deverá ocorrer mediante termo de carga ao servidor e, quando couber, realização prévia de procedimentos que garantam eventual reconstituição do processo e de outros documentos.

§ 2º Não poderão ser retirados das dependências do órgão documentos que constituam provas de difícil reconstituição ou tenham caráter histórico.

§ 3º O servidor detentor de processos e documentos, em virtude da atividade em teletrabalho, deve guardar sigilo a respeito das informações neles contidas, sob pena de responsabilidade, nos termos da legislação em vigor.

§ 4º Não devolvidos os autos ou documentos, ou, se devolvidos, apresentarem qualquer irregularidade, deve a chefia imediata notificar o servidor, por meio de mensagem eletrônica enviada em sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, para que, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, restitua os autos e apresente esclarecimentos sobre os motivos da não devolução no prazo inicialmente fixado.

§ 5º Considerando improcedentes os esclarecimentos prestados, cabe à chefia imediata:

I - comunicar imediatamente o fato ao superior hierárquico ou setor responsável, para adoção das medidas administrativas, disciplinares e, se for o caso, judiciais cabíveis; e

II - excluir o servidor do regime de teletrabalho.

#### CAPÍTULO V

##### DO ENCERRAMENTO DE ATIVIDADES EM REGIME DE TELETRABALHO

Art. 20. O servidor que realizar atividades em regime de teletrabalho pode, a qualquer tempo, solicitar o retorno ao trabalho nas dependências do órgão.

Art. 21. No interesse da Administração, a chefia imediata pode, a qualquer tempo, desautorizar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

Parágrafo único. A chefia imediata deve desautorizar o regime de teletrabalho para os servidores que descumprirem as disposições deste Ato.

#### CAPÍTULO VI

##### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22. Durante os primeiros 12 (doze) meses, a implantação do teletrabalho dar-se-á como projeto piloto, a critério dos Procuradores-Gerais de cada ramo do MPU e do Diretor-Geral da ESMPU, nas unidades por eles definidas, sem gerar direito adquirido e sujeito às alterações que se fizerem necessárias para o devido cumprimento do serviço público, sua continuidade, economicidade e moralidade.

Art. 23. Na hipótese de adoção da experiência de que trata esta Portaria pelos ramos do Ministério Público da União e pela Escola Superior do Ministério Público da União, estes deverão instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho, que se reunirá periodicamente, a fim de promover a melhoria contínua do trabalho remoto, e:

I - analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes da experiência, mediante avaliações trimestrais, a fim de examinar a conveniência de realizar ajustes ou propor eventual cancelamento do teletrabalho;

II - apresentar relatório ao final da experiência, com parecer fundamentado acerca dos resultados auferidos e inclusive com a indicação de eventual redução de custos para a Administração; e

III - analisar e propor soluções à Administração do Ministério Público da União, fundamentadamente, acerca dos casos omissos.

Parágrafo único. A Comissão de que trata este artigo deverá ser composta por, no máximo, quatro integrantes, observada a representatividade das unidades participantes do teletrabalho, e a participação de um membro e de um servidor da área de gestão de pessoas.

Art. 24. Ao término do projeto piloto, e amparado nos resultados apurados, o Procurador-Geral da República deliberará sobre a continuidade e a extensão do teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União.

Parágrafo único. Findo o prazo estabelecido para a experiência piloto, na hipótese de decisão pela manutenção do teletrabalho em caráter definitivo, os servidores que tenham participado com êxito terão preferência para continuarem exercendo suas atividades sujeitos ao referido regime.

Art. 25. Os Procuradores-Gerais de cada ramo do MPU e o Diretor-Geral da ESMPU poderão editar normas complementares, observadas as diretrizes desta Portaria.

Art. 26. Esta Portaria entra em vigor a partir de 1º de janeiro de 2016.

Portaria nº 117, de 17 de dezembro de 2015

Altera a Portaria PGR/MPU nº 290, de 12/6/2007, que regulamenta o pagamento da Gratificação de Perícia prevista no art. 14 da Lei nº 11.415, de 15 de dezembro de 2006.

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 26, inciso XIII, da Lei Complementar nº 75, de 20/5/1993, e tendo em vista o que consta do Processo Administrativo PGR/MPF nº 1.00.000.018084/2015-77, resolve:

Art. 1º Alterar o art. 2º da Portaria PGR/MPU nº 290, de 12/6/2007, que passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 2º .....

§ 3º A designação prévia e específica do Analista a que se refere o caput deste artigo poderá ser delegada, pelo órgão colegiado de coordenação e revisão do Ministério Público Federal ou equivalente nos demais ramos do Ministério Público da União, ao seu respectivo coordenador, dirigente ou ao Secretário de Apoio Pericial.” (NR)

## Anexo 2. Portaria PGR/MPU nº 39, de 28 de abril de 2017.



RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS  
Procurador-Geral da República

BLAL YASSINE DALLOUL  
Secretário-Geral do Ministério Público da União

CARLOS HENRIQUE MARTINS LIMA  
Diretor-Geral da Escola Superior do Ministério Público da União

**BOLETIM DE SERVIÇO DO MPU**

SAF/SUL QUADRA 04 LOTE 03  
CEP: 70050-900 - Brasília/DF  
Telefone: (61) 3105-5100  
<http://www.pgr.mpf.mp.br>

**SUMÁRIO**

	Página
Atos do Procurador-Geral da República .....	1
Secretaria Geral do MPU .....	4
Diretoria Geral da ESMPU .....	5
Secretaria de Administração e Tecnologia da ESMPU .....	7
Expediente .....	24

**ATOS DO PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA**

PORTARIA PGR/MPU Nº 39, DE 28 DE ABRIL DE 2017

Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União

O PROCURADOR GERAL DA REPUBLICA, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 127 da Constituição Federal e o art. 26, inciso XIII da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993;  
Considerando o princípio da eficiência, previsto no art. 37 da Constituição da República;  
Considerando o disposto nos artigos 44, 116, inciso X, 117, incisos I e II, 138 e 139 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, com a redação dada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997;  
Considerando a edição da Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017, do Conselho Nacional do Ministério Público, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Ministério Público e do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências;  
Considerando a possibilidade de imprimir maior produtividade às atividades do Ministério Público da União;  
Considerando a necessidade de racionalizar os custos operacionais no âmbito do Ministério Público da União;  
Considerando a possibilidade de exercício do trabalho de forma remota, dado o avanço tecnológico, mormente em razão da implantação do processo eletrônico;  
Considerando o atendimento ao interesse público e as vantagens advindas do teletrabalho para a Administração, para o servidor e para a sociedade;  
Considerando imperativos de melhoria de qualidade de vida dos servidores;  
Considerando que a Lei nº 12.551/2011 equipara os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos;  
Considerando a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União, instituída pela Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015;  
Considerando a necessidade de regulamentar o teletrabalho no âmbito do Ministério Público da União, RESOLVE:

**CAPÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º As atividades dos servidores do Ministério Público da União - MPU podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Portaria.  
Parágrafo único. Não se enquadram no conceito de teletrabalho as atividades que, em razão da natureza do cargo ou das atribuições da unidade de lotação, são desempenhadas externamente às dependências do órgão.  
Art. 2º Para os fins de que trata esta Portaria, define-se:  
I – teletrabalho: modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos;  
II – unidade: menor unidade de lotação funcional com chefia imediata vinculada;  
III – unidade macro: Procuradoria-Geral da República, Procuradoria-Geral do Trabalho, Procuradoria-Geral de Justiça Militar, Procuradoria-Geral de Justiça do Distrito Federal e Territórios, Procuradorias Regionais da República, Procuradorias Regionais do Trabalho, Procuradorias de Justiça Militar, Procuradorias de Justiça, Procuradorias da República nos Estados e Distrito Federal;  
IV – gestor da unidade macro: membro responsável pelo gerenciamento da unidade macro;  
V – chefia imediata: membro ou servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, ao qual se reporta(m) diretamente servidor(es) com vínculo de subordinação;

VI – teletrabalho parcial: designação para o teletrabalho não superior a 29 (vinte e nove) dias consecutivos;  
 VII – denúncia identificada: representação apresentada à autoridade administrativa competente escrita ou reduzida a termo e assinada, contendo a qualificação do representante, as informações sobre o fato e sua autoria e a indicação das provas de que tenha conhecimento.

Art. 3º São objetivos do teletrabalho:

- I – aumentar a produtividade dos servidores;
- II – promover mecanismos para atrair servidores, motivá-los e comprometê-los com os objetivos da instituição;
- III – economizar tempo e reduzir custo de deslocamento dos servidores até o local de trabalho;
- IV – contribuir para a melhoria de programas socioambientais, com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados no âmbito do MPU;
- V – ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento;
- VI – aumentar a qualidade de vida dos servidores;
- VII – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- VIII – estimular o desenvolvimento de talentos, o trabalho criativo e a inovação;
- IX – respeitar a diversidade dos servidores;
- X – considerar a multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implementação de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

Art. 4º A realização do teletrabalho é facultativa, a critério dos ramos do MPU, dos gestores das unidades, e restrita às atribuições em que seja possível mensurar objetivamente o desempenho, não se constituindo, portanto, direito ou dever do servidor.

## CAPÍTULO II DAS CONDIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TELETRABALHO

Art. 5º Compete a chefia imediata indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuarão em regime de teletrabalho, observadas as seguintes diretrizes:

- I – a realização do teletrabalho é vedada aos servidores que:
    - a) apresentem contraindicações por motivo de saúde, constatadas em perícia médica;
    - b) tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação;
    - c) não possuam 12 (doze) meses de efetivo exercício no âmbito do MPU;
    - d) tenham subordinados, salvo autorização expressa da chefia imediatamente superior.
  - II – verificada a adequação de perfil, terão prioridade servidores:
    - a) com deficiência;
    - b) que tenham filhos, cônjuge ou dependentes com deficiência;
    - c) gestantes e lactantes;
    - d) que demonstrem comprometimento e habilidades de autogerenciamento do tempo e de organização;
    - e) que estejam gozando de licença para acompanhamento de cônjuge;
    - f) com jornada reduzida por motivo de saúde.
  - III – a quantidade de servidores em teletrabalho, por unidade, não poderá ser superior a 50% de sua lotação, salvo casos excepcionais autorizados pelo gestor da unidade macro e indicação devidamente motivada, nos termos do caput, atestando o pleno funcionamento da unidade;
    - IV – é facultado à Administração proporcionar revezamento entre os servidores, para fins de regime de teletrabalho;
    - V – será mantida a capacidade plena de funcionamento dos setores que haja atendimento ao público externo e interno.
- §1º O regime previsto neste ato não deve obstruir o convívio social e laboral, a cooperação, a integração e a participação do servidor em regime de teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem embaraçar o direito ao tempo livre.
- §2º Os servidores em regime de teletrabalho deverão comparecer a sede, no mínimo 2 (duas) vezes por mês, para que não deixe de vivenciar a cultura organizacional ou para fins de aperfeiçoamento, no caso de não estar em regime de teletrabalho parcial.
- §3º Os ramos do MPU devem priorizar os servidores que desenvolvam atividades que demandem maior esforço individual e menor interação com outros servidores, tais como elaboração de minutas de decisões, de pareceres e de relatórios, entre outras.
- §4º As unidades de saúde e de gestão de pessoas podem auxiliar na seleção dos servidores, avaliando, entre os interessados, aqueles cujo perfil se ajuste melhor à realização do teletrabalho.
- §5º A participação dos servidores indicados pela chefia imediata condiciona-se à aprovação formal do gestor da unidade macro.
- §6º Aprovados os participantes do teletrabalho, a chefia imediata realizara as designações.
- §7º A designação para o teletrabalho não poderá ser superior a 30 (trinta) dias corridos, sem prejuízo da utilização de designações consecutivas para cumprimento das atividades que, por sua natureza, excedam o referido período.
- §8º O servidor em regime de teletrabalho pode, sempre que entender conveniente ou necessário, e no interesse da Administração, prestar serviços nas dependências do órgão a que pertence.
- §9º A prestação de serviços, de forma habitual, nas dependências do órgão descaracteriza o regime de teletrabalho, acarretando a perda do benefício da equivalência de jornada a que alude o caput do art. 7º.
- §10. Os ramos do MPU disponibilizarão no seu sítio eletrônico, no Portal da Transparência, os nomes dos servidores que atuam no regime de teletrabalho, com atualização mínima semestral.
- §11. O servidor beneficiado por horário especial previsto no art. 98 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ou em legislação específica poderá optar pelo teletrabalho, caso em que ficará vinculado às metas e às obrigações da citada norma, obedecido o disposto no art. 4º.
- §12. O servidor que estiver no gozo de licença para acompanhamento de cônjuge, caso opte pela realização do teletrabalho, deverá dela declinar, para a volta ao exercício efetivo do cargo.
- §13. Se as atividades exercidas pelo servidor mencionado no parágrafo anterior não forem compatíveis com o teletrabalho, as áreas de gestão de pessoas poderão propor alteração da lotação interna.

§14. A remuneração do servidor em teletrabalho sofrerá desconto correspondente ao auxílio-transporte a que fizer jus, exceto nas hipóteses de comparecimento às dependências do MPU para o exercício de suas atribuições.

Art. 6º A estipulação de metas de desempenho (diárias, semanais e/ou mensais) no âmbito da unidade, alinhadas ao Plano Estratégico da instituição, e a elaboração de plano de trabalho individualizado para cada servidor são requisitos para início do teletrabalho.

§1º As chefias imediatas estabelecerão as metas a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os servidores, comunicando previamente à chefia institucional do órgão ou a outra autoridade por esta definida.

§2º A meta de desempenho do servidor em regime de teletrabalho será, no mínimo, equivalente à estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do MPU, podendo aquela ser majorada em até 20% (vinte por cento) em relação a esta.

§3º O plano de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverá contemplar:

I – a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo servidor;

II – as metas a serem alcançadas;

III – a periodicidade em que o servidor em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho para exercício regular de suas atividades;

IV – o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho, bem como eventual revisão e ajustes de metas;

V – o prazo em que o servidor estará sujeito ao regime de teletrabalho, permitida a renovação.

Art. 7º O alcance da meta de desempenho estipulada ao servidor em regime de teletrabalho equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

§1º Não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário para o alcance das metas previamente estipuladas.

§2º Na hipótese de atraso injustificado no cumprimento da meta, o servidor não se beneficiará da equivalência de jornada a que alude o caput deste artigo, devendo ser objeto de compensação de horário até o mês subsequente, conforme disposto na Portaria PGR/MPU nº 707, de 20 de dezembro de 2006, sem prejuízo do disposto no art. 10, caput e parágrafo único.

§3º Em caso de licenças, afastamentos ou demais concessões previstas em lei, o prazo restante poderá ser encerrado a critério da chefia imediata e as tarefas que foram designadas poderão ser redistribuídas, sem prejuízo ao retorno do teletrabalho, quando cessada a causa do afastamento, com a consequente designação de novas metas.

§4º A meta de desempenho a que se refere o caput deste artigo deverá ser cumprida dentro do horário de expediente regular da unidade macro de lotação do servidor.

Art. 8º São atribuições da chefia imediata, em conjunto com os gestores das unidades, acompanhar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e avaliar a qualidade do trabalho apresentado.

Parágrafo único. As chefias imediatas das unidades deverão encaminhar relatório trimestral ao gestor da unidade macro com a relação dos servidores, as dificuldades verificadas, resultados alcançados, inclusive no que concerne ao incremento da produtividade.

Art. 9º Constituem deveres do servidor em regime de teletrabalho:

I – desenvolver suas atividades no município onde esta instalada a sede da sua unidade de lotação ou na região metropolitana respectiva, mantendo-se em condições de atender às convocações mencionadas no inciso III deste artigo ou, se for o caso, retornar ao regime de trabalho presencial;

II – cumprir, no mínimo, a meta de desempenho estabelecida, com a qualidade exigida pela chefia imediata e pelo gestor da unidade;

III – atender às convocações para comparecimento às dependências do órgão, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da Administração;

IV – manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos nos dias úteis;

V – consultar nos dias úteis a sua caixa de correio eletrônico institucional;

VI – manter a chefia imediata informada acerca da evolução do trabalho e de eventuais dificuldades que possam atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VII – reunir-se periodicamente com a chefia imediata para apresentar resultados parciais e finais e obter orientações e informações, de modo a proporcionar o acompanhamento dos trabalhos;

VIII – retirar processos e demais documentos das dependências do órgão, quando necessário, somente mediante assinatura de termo de recebimento e responsabilidade, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefia imediata ou gestor da unidade, conforme regulamentação própria;

IX – preservar o sigilo dos dados acessados de forma remota, mediante observância das normas internas de segurança da informação e da comunicação, bem como manter atualizados os sistemas institucionais instalados nos equipamentos de trabalho;

X – participar das atividades de orientação, capacitação e acompanhamento a teletrabalho promovidos pelos ramos do MPU.

§1º As atividades deverão ser cumpridas diretamente pelo servidor em regime de teletrabalho, sendo vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das metas estabelecidas.

§2º Fica vedado o contato do servidor com partes ou advogados, vinculados, direta ou indiretamente, aos dados acessados pelo servidor ou àqueles disponíveis à sua unidade de trabalho.

§3º Na hipótese descrita no art. 5º, inciso II, alínea “e”, serão afastadas as exigências previstas no art. 5º, §2º, art. 6º, §3º, inciso III, art. 7º, §4º, e art. 9º, incisos I e III.

§4º Ressalvada a circunstância descrita no parágrafo anterior, as situações de afastamento do município onde esta instalada a sede da unidade de lotação ou da região metropolitana respectiva por servidor em regime de teletrabalho serão decididas pelo Secretário-Geral ou autoridade equivalente do respectivo ramo do MPU.

Art. 10. Verificado o descumprimento das disposições contidas no art. 9º ou em caso de denúncia identificada, o servidor deverá prestar esclarecimentos à chefia imediata, que os repassará ao gestor da unidade, o qual determinará a imediata suspensão do trabalho remoto.

Parágrafo único. Além da temporária ou definitiva suspensão imediata do regime de teletrabalho conferido a servidor, a autoridade competente promoverá a abertura de procedimento administrativo disciplinar para apuração de responsabilidade.

### CAPÍTULO III DO ACOMPANHAMENTO E CAPACITAÇÃO

Art. 11. Os ramos do MPU promoverão o acompanhamento e a capacitação de gestores e servidores envolvidos com o regime de teletrabalho, observando-se o mínimo de:

- I – 1 (uma) entrevista individual, no primeiro ano de realização do teletrabalho;
- II – 1 (uma) oficina anual de capacitação e de troca de experiências para servidores em teletrabalho e respectivos gestores;
- III – acompanhamento individual e de grupo sempre que se mostrar necessário.

Art. 12. Os ramos do MPU promoverão a difusão de conhecimentos relativos ao teletrabalho e de orientações para saúde e ergonomia, mediante cursos, oficinas, palestras e outros meios.

### CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 13. O servidor é responsável por providenciar e manter, às suas expensas, estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho.

Parágrafo único. O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará a meta de desempenho a que se refere o art. 7º atende às exigências do caput deste artigo, podendo, se necessário, solicitar a avaliação técnica da área competente.

Art. 14. Compete às respectivas unidades de tecnologia da informação viabilizar o acesso remoto e controlado dos servidores em regime de teletrabalho aos sistemas dos ramos do MPU, bem como divulgar os requisitos tecnológicos mínimos para o referido acesso.

Parágrafo único. O serviço a que se refere o caput deste artigo será restrito ao acesso e ao funcionamento dos sistemas institucionais, observado o horário de expediente regular da unidade macro de lotação do servidor.

Art. 15. O servidor pode, a qualquer tempo, solicitar o seu desligamento do regime de teletrabalho.

Art. 16. O gestor da unidade pode, a qualquer tempo, cancelar o regime de teletrabalho para um ou mais servidores, justificadamente.

Art. 17. Na hipótese de adoção do teletrabalho pelos ramos do MPU, estes deverão instituir Comissão de Gestão do Teletrabalho com os objetivos, entre outros, de:

- I – analisar os resultados apresentados pelas unidades participantes, em avaliações com periodicidade máxima semestral, e propor os aperfeiçoamentos necessários;
- II – apresentar relatórios anuais à direção de cada ramo, com descrição dos resultados auferidos e dados sobre o cumprimento dos objetivos descritos no art. 3º desta Portaria;

Parágrafo único. A Comissão de que trata o caput deste artigo deverá ser composta, no mínimo, por 1 (um) representante das unidades participantes do teletrabalho, 1 (um) servidor da unidade de saúde, 1 (um) servidor da área de gestão de pessoas e 1 (um) representante da entidade sindical ou, na ausência desta, da associação de servidores.

Art. 18. Os gestores das unidades participantes deverão encaminhar relatório à Comissão de Gestão do Teletrabalho, pelo menos a cada semestre, apresentando a relação dos servidores que participaram do teletrabalho, as dificuldades observadas e os resultados alcançados.

Art. 19. Os ramos do MPU deverão a cada dois anos fazer avaliação técnica sobre o proveito da adoção do teletrabalho para a Administração, quanto à conveniência de continuidade de adoção deste regime de trabalho, com justificativa a ser encaminhada à Secretaria Geral do MPU, para compilação e envio ao Conselho Nacional do Ministério Público, em atendimento ao disposto na Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017.

Art. 20. Os ramos do MPU deverão avaliar o teletrabalho, após o prazo máximo de 1 (um) ano da implementação, com o objetivo de analisar e aperfeiçoar as práticas adotadas.

Art. 21. Os casos omissos e dúvidas serão dirimidos pelo Secretário-Geral ou Diretor-Geral de cada ramo do MPU, podendo ser ouvida a Comissão de Gestão do Teletrabalho.

Art. 22. Para fins do art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de fevereiro de 1990, durante a designação para o teletrabalho, quando não compreendidas nas metas de desempenho, as atividades deverão ser objeto de compensação de horário, conforme regulamentação própria.

Art. 23. As disposições desta Portaria são aplicáveis, no que couber, à Escola Superior do Ministério Público da União.

Art. 24. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

RODRIGO JANOT MONTEIRO DE BARROS

**SECRETARIA GERAL DO MPU  
GABINETE DO SECRETÁRIO-GERAL**

DESPACHO Nº 321, DE 4 DE ABRIL DE 2017

Processo nº 1.00.000.009129/2016-01. ASSUNTO: Lotação Provisória. INTERESSADO: FERNANDO DOMINGUEZ CASTRO, ocupante do cargo de Técnico do MPU/Apoio Técnico-Administrativo/Administração, lotado no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. DECISÃO: Tendo em vista o que consta do processo em referência, REVOGO a lotação provisória do servidor no Ministério Público Federal, com exercício no Plan-Assiste, em caráter excepcional, com fundamento no art. 19 da Portaria PGR/MPU nº 424, de 5 de julho de 2013, e no art. 2º da Portaria PGR/MPU nº 51, de 3 de junho de 2016. PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. DÊ-SE CIÊNCIA.

## ANEXO 3. Portaria PGT/MPT nº 100, de 23 de fevereiro de 2016.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO**  
 GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO TRABALHO

PORTARIA Nº 100 , DE 23 DE fevereiro DE 2016

Dispõe sobre a implantação do projeto piloto de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho

**O PROCURADOR-GERAL DO TRABALHO**, no uso de suas atribuições legais previstas no art. 91, XXI, da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, RESOLVE:

Art. 1º Fica autorizada a implementação do regime de teletrabalho no âmbito do Ministério Público do Trabalho de acordo com a Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015, como projeto piloto nas seguintes unidades:

- I – Gabinete do Procurador-Geral do Trabalho;
- II – Câmara de Coordenação e Revisão;
- III – Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região;
- IV – Procuradoria do Trabalho no Município de Varginha;
- V – Projetos MPT Digital e MPT Cosmos.

§ 1º Excepcionalmente, de forma fundamentada, outras unidades poderão ser admitidas no regime de teletrabalho, observado o disposto no § 2º do artigo 2º.

§ 2º Em até 90 (noventa) dias da implantação, a Comissão de Gestão do Teletrabalho deverá submeter ao Procurador-Geral do Trabalho relatório conclusivo sobre a viabilidade técnica, em especial quanto ao acesso remoto aos sistemas do Ministério Público do Trabalho, da inclusão de novas unidades ou da necessidade de prorrogação do projeto piloto restrito às unidades acima.

Art. 2º No âmbito da Procuradoria-Geral do Trabalho, os interessados em adotar o regime de teletrabalho deverão submeter requerimento ao Procurador-Geral do Trabalho demonstrando a observância dos requisitos constantes da referida Portaria.

§ 1º No âmbito das Procuradorias Regionais do Trabalho e das Procuradorias do Trabalho nos Municípios, a adoção do regime de teletrabalho dependerá da adesão do gestor da unidade macro correspondente (PRT ou PTM), ao qual deverá ser submetido o requerimento demonstrando a observância dos requisitos constantes da referida Portaria.

§ 2º A implementação do regime de teletrabalho em cada unidade macro dependerá de manifestação favorável da Comissão de Gestão do Teletrabalho quanto à viabilidade técnica, em especial quanto ao acesso remoto aos sistemas do Ministério Público do Trabalho.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO**  
**GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DO TRABALHO**

§ 3º O controle da conformidade da adesão e da prestação dos serviços no regime de teletrabalho cabe ao gestor da unidade macro e à chefia imediata, de acordo com as respectivas competências definidas na mencionada Portaria.

§ 4º Os gestores das unidades macro deverão enviar à Comissão de Gestão do Teletrabalho cópia dos relatórios trimestrais de que trata o art. 13, inciso III, da Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015.

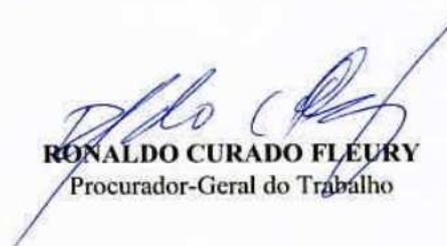
Art. 3º A Comissão de Gestão do Teletrabalho será constituída pelos seguintes membros e servidores:

- a) Leomar Daroncho, Procurador do Trabalho e Diretor-Geral da Procuradoria-Geral do Trabalho;
- b) Alex Duboc Garbellini, Procurador Regional do Trabalho;
- c) Felipe Andres Leon Garcia, Diretor do DTI/PGT; e
- d) Izaías Dantas Freitas, Analista MPU.

Parágrafo Único. A Comissão de Gestão do Teletrabalho expedirá Nota Técnica com orientações referentes à implantação do novo regime.

Art. 4º Os casos de teletrabalho anteriormente autorizados serão mantidos, desde que não conflitem com o disposto na Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

  
**RONALDO CURADO FLEURY**  
Procurador-Geral do Trabalho

ANEXO 4. Nota Técnica nº 01, de 14 de março de 2016, da Comissão de Gestão do Teletrabalho.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

## **NOTA TÉCNICA Nº 1, de 14 DE MARÇO DE 2016, DA COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**

Estabelece orientações referentes à implantação do TELETRABALHO no âmbito do Ministério Público do Trabalho-MPT.

### **1. UNIDADES ABRANGIDAS NO PROJETO PILOTO**

- 1.1. O teletrabalho será implementado inicialmente, nas seguintes unidades, na condição de projeto piloto: a) Gabinete do Procurador-Geral do Trabalho; b) Câmara de Coordenação e Revisão; c) Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região (sede); d) Procuradoria do Trabalho no Município de Varginha; e) Projetos MPT Digital e MPT Cosmos.
- 1.2. A inclusão de novas unidades no projeto piloto depende de apreciação da Comissão de Gestão do Teletrabalho. Em até 90 (noventa) dias após a implantação do teletrabalho, a Comissão opinará sobre a viabilidade de inclusão de novas unidades.

### **2. FUNDAMENTO LEGAL**

- 2.1. Portaria PGR/MPU nº 110, de 11 de dezembro de 2015.
- 2.2. Portaria PGT/MPT nº 100, de 23 de fevereiro de 2016.

### **3. FASES DO TELETRABALHO**

- 3.1. A participação do servidor em regime de teletrabalho se processa em duas fases: A primeira fase refere-se ao procedimento de autorização, que envolve a solicitação do interessado, a concordância da chefia imediata, o deferimento do chefe da unidade e respectiva publicação. A segunda fase refere-se à designação do período específico que o servidor prestará serviços em regime de teletrabalho e o acompanhamento dos resultados, procedimento esse restrito à chefia e o servidor. Essas fases serão detalhadas abaixo.

### **4. PROCEDIMENTO PARA AUTORIZAÇÃO**

- 4.1. O servidor lotado nas Unidades incluídas no projeto piloto e que esteja interessado em participar do teletrabalho deve procurar a chefia imediata e manifestar seu interesse. Havendo concordância da chefia, deverá ser preenchido o formulário ANEXO I - *SOLICITAÇÃO PARA PARTICIPAR DE TELETRABALHO*.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

#### 4.2. Formulário:

- 4.2.1. Obter uma cópia do arquivo “.doc” e preencher em um editor de texto. O formulário também será disponibilizado no DRH Excelência.
- 4.2.2. Unidade de Lotação é o nome do setor/seção onde o servidor está lotado.
- 4.2.3. Unidade macro é Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT), Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT), Procuradorias do Trabalho nos Municípios (PTM) e, por delegação de competência, as Comissões de Gestão do MPT Digital e do Cosmos.
- 4.2.4. Gestor de Unidade é membro responsável pelo gerenciamento da unidade macro, quais sejam: o Procurador-Geral do Trabalho, os Procuradores Chefes de PRTs e os Procuradores Coordenadores Institucionais de PTM e, e, por delegação de competência, os Presidentes das Comissões de Gestão do MPT Digital e do Cosmos. A implantação de teletrabalho em PTMs dependerá de prévia adesão da PRT respectiva. Havendo adesão regional, o coordenador institucional poderá aprovar os requerimentos.
- 4.2.5. Chefia imediata é o membro ou servidor ocupante de cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial, aos quais se reporta diretamente o servidor com vínculo de subordinação.
- 4.2.6. Ler atentamente a declaração constante e somente assinar se estiver tudo conforme, inclusive equipamentos e ambiente de trabalho.
- 4.2.7. Assinalar se é hipótese de prioridade para teletrabalho. Recomenda-se a prioridade às mulheres com crianças de até 24 meses, mesmo que não sejam lactantes.
- 4.2.8. A avaliação de conveniência e interesse é da chefia imediata. O teletrabalho não é direito nem dever do servidor. Esta avaliação é subjetiva e deve levar em conta o interesse do serviço e não apenas o interesse pessoal do interessado.
- 4.2.9. O regulamento expedido pelo PGR não permite o teletrabalho por servidores nos primeiros 12 meses de estágio probatório.
- 4.2.10. A autorização deve ser aprovada pelo gestor da unidade macro ou a quem for delegada a competência.
- 4.2.11. Após o deferimento do teletrabalho, a Unidade Macro encaminhará diretamente para o Setor de Publicação da PGT a lista dos servidores autorizados a trabalhar em regime de teletrabalho, com o nome, matrícula e respectiva lotação, para publicação em Boletim de Serviço, ficando dispensada a edição de portaria.
- 4.2.12. O ato de autorização do teletrabalho deverá ser encaminhado ao RH local para registro e arquivamento nos assentamentos funcionais.
- 4.2.13. O limite máximo de participação em teletrabalho é de 30% da unidade de lotação (não aplicável aos gabinetes); é possível utilizar o limite da unidade imediatamente superior, com a concordância da respectiva chefia, a quem competirá a gestão do teletrabalho. Esse limite, todavia, será observado no



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
 SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
 Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

momento da designação específica que será feita pelo chefe imediato. Nesta fase de autorização, não há necessidade de observância desse limite.

- 4.2.14. Servidor indicado por junta médica para teletrabalho não é computado para o limite de 30%.
- 4.2.15. A autorização para participar de teletrabalho é feita uma única vez, cabendo à chefia imediata a designação dos períodos específicos.

## **5. PROCEDIMENTO PARA DESIGNAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E REUNIÕES DE AVALIAÇÃO**

- 5.1. Deferida a autorização para participar do teletrabalho, o servidor e sua chefia devem preencher o Formulário disponibilizado no ANEXO II - *DESIGNAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO TELETRABALHO*, no qual o chefe imediato designa o período do teletrabalho, as metas, as regras do acompanhamento e os respectivos resultados.
- 5.2. Formulário:
  - 5.2.1. Indicar as datas de início e término da designação para teletrabalho. Cabe à chefia imediata designar os períodos em que o trabalho será exercido por cada servidor autorizado.
  - 5.2.2. Recomenda-se que seja observado o período mínimo de uma semana, para evitar vários lançamentos no Sistema Grifo e para facilitar o controle da produtividade.
  - 5.2.3. Especificar os dias em que o servidor deverá reunir-se com a chefia imediata (no mínimo, uma vez por semana). Caso a reunião seja presencial, o servidor deverá registrar o ponto para prova do comparecimento e recebimento do auxílio transporte, se desejar receber o benefício, entretanto o tempo registrado não será computado para efeito de jornada de trabalho.
  - 5.2.4. Ao preencher o formulário, junto com a chefia imediata, deverão ser relacionadas as tarefas atribuídas ao servidor em teletrabalho (ex: cumprir despachos, preparar minutas de despachos, pareceres e peças processuais, movimentar procedimentos etc. Ver exemplos no Anexo III).
  - 5.2.5. Também devem ser indicadas as metas estabelecidas em comum acordo, especificando, conforme o caso, como aferi-las (ex: os despachos devem ser cumpridos em 3 dias, minutas de pareceres devem ser feitas em 7 dias, movimentação de procedimentos deve ser feita diariamente etc). Essas metas poderão ser reajustadas durante o período mediante anotação no formulário de avaliação periódica.
  - 5.2.6. As metas de produtividade devem ser, no mínimo, iguais às dos servidores que trabalham nas instalações da unidade de lotação.
  - 5.2.7. A cada comparecimento do servidor nos dias combinados, o chefe imediato deverá fazer uma breve avaliação, com comentários e observações.
  - 5.2.8. Indicar a data e marcar, desde o último comparecimento, o percentual aproximado de cumprimento das metas combinadas.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
 SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
 Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

5.2.9. Em observações, anotar eventuais ocorrências, dificuldades enfrentadas pelo servidor (como comunicação, velocidade da rede, qualidade da conexão), e a opinião do servidor quanto ao seu bem-estar no regime de teletrabalho. Caso sejam necessários ajustes nas tarefas e metas, deverão ser registrados nesse campo. Essas informações são muito importantes para a avaliação do projeto piloto.

5.2.10. A Unidade deverá manter registro atualizado e de fácil acesso do Formulário de Designação e Acompanhamento do Teletrabalho para eventuais consultas pela Comissão de Gestão do Teletrabalho ou pelos órgãos de controle.

5.3. Nada impede que, mesmo autorizado o teletrabalho, o servidor trabalhe presencialmente, na unidade de lotação. Nesses dias, não será necessário registrar o ponto no Grifo.

5.4. O trabalho presencial, porém, deve ser eventual. Não é recomendável que o servidor em teletrabalho realize trabalho presencial diariamente, sob pena de caracterizar desvio de finalidade do teletrabalho.

## **6. O REGISTRO NO SISTEMA GRIFO**

6.1. O chefe imediato deve registrar o teletrabalho no Grifo da seguinte forma: Clicar em Ocorrência> Incluir> Tipo de Ocorrência> Teletrabalho> Pessoa> Início> Término> Motivação do Ato> Incluir. Esse procedimento deverá ser feito pela chefia imediata para cada período designado.

6.2. Nos dias de reunião semanal ou quando convocado pela chefia, o servidor deverá registrar no Sistema Grifo a sua entrada e saída das dependências do MPT.

6.3. Não é possível utilizar crédito de horas durante a realização do teletrabalho, pois o banco de horas permanece inalterado no período.

6.4. O cumprimento das metas equivale ao cumprimento da jornada de trabalho exigida do servidor.

6.5. O controle no cumprimento das metas é exclusivo da chefia imediata. Não cumprida a meta ou cumprida parcialmente, a chefia imediata deverá excluir do Sistema Grifo a ocorrência Teletrabalho.

6.6. A exclusão deverá ser feita da seguinte forma: Clicar em Ocorrência> Pessoa> Consultar> Clicar no período a ser excluído> Apagar> Apagar definitivamente> Aparecerá a mensagem “Exclusão realizada com sucesso”. Feita a exclusão, os dias correspondentes gerarão um débito com tratamento normal, cabendo à chefia autorizar ou não a compensação.

6.7. Férias, concessões e outras hipóteses de afastamentos poderão ser lançadas no Sistema Grifo normalmente durante o período de teletrabalho, cabendo à chefia imediata reajustar as metas, se for o caso.

6.8. Não é possível que a jornada diária seja dividida, parte presencial, parte em teletrabalho.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
Telefonic: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

## **7. PADRÃO MÍNIMO DE EQUIPAMENTO DE TI E CONEXÃO INTERNET**

- 7.1. Requisitos dos equipamentos para acesso (computadores com Windows).
  - 7.1.1. Processador de 32 ou 64 bits, operando a pelo menos 1GHz, e com ao menos dois núcleos.
  - 7.1.2. Ao menos 2GB de RAM.
  - 7.1.3. Ao menos 5GB de espaço livre em disco.
  - 7.1.4. Monitor com resolução mínima de 1.280 x 800 pixels.
  - 7.1.5. Sistema Operacional Windows 8.1 ou superior.
  - 7.1.6. Versões mais atuais dos navegadores Internet Explorer, Microsoft Edge, Google Chrome ou Firefox.
- 7.2. Requisitos dos equipamentos para acesso (computadores com MacOS).
  - 7.2.1. Processador Intel de 32 ou 64 bits, operando a pelo menos 1GHz, e com ao menos dois núcleos.
  - 7.2.2. Ao menos 4GB de RAM.
  - 7.2.3. Ao menos 10GB de espaço livre em disco.
  - 7.2.4. Monitor com resolução mínima de 1.280 x 800 pixels.
  - 7.2.5. Sistema Operacional Mac OS X 10.10 ou superior.
  - 7.2.6. Versões mais atuais dos navegadores Safari, Google Chrome ou Firefox.
- 7.3. Requisitos dos equipamentos obrigatórios para realização de videoconferências:
  - 7.3.1. Câmera USB (webcam) com resolução HD, preferencialmente com foco automático.
  - 7.3.2. Headset USB com microfone, preferencialmente microfone unidirecional com cancelamento de ruído.
- 7.4. Conectividade Internet
  - 7.4.1. Velocidade mínima de 10Mbps de download e 1Mbps de upload.
- 7.5. Por motivos de ergonomia, não será aceito o uso de notebooks, laptops ou ultrabooks sem a conexão de um monitor adicional de ao menos 23” (vinte e três polegadas).
- 7.6. Se necessário, a configuração dos equipamentos pode ser repassada para [mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br) para avaliação técnica e emissão de parecer de conformidade.

## **8. AMBIENTE DE TRABALHO EM CASA**

- 8.1. O servidor deve dispor de um local adequado para realizar o teletrabalho, atentando para:
  - 8.1.1. Mesa de altura adequada;
  - 8.1.2. Cadeira almofadada, borda frontal do assento arredondada, com rodízios, ajuste de altura e encosto com apoio lombar;
  - 8.1.3. Local bem ventilado e iluminado;
- 8.2. Atentar para fazer uma pausa de 10 minutos a cada 50 minutos de trabalho contínuo de digitação.



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

8.3. Se o servidor estiver em dúvida quanto à adequação do ambiente de trabalho, poderá solicitar uma avaliação por profissionais de perícia do MPT.

## **9. FORMAS DE CONTATO COM O SERVIDOR EM TELETRABALHO**

- 9.1. A chefia imediata e outros (membros/servidores) poderão entrar em contato com o servidor em teletrabalho a qualquer hora durante o horário normal de expediente, preferencialmente pela ferramenta Skype (mensagens de texto, teleconferência ou videoconferência), por telefone (fixo, celular) ou e-mail.
- 9.2. O servidor deverá informar ao chefe imediato seus telefones de contato (residencial fixo e celular)
- 9.3. O servidor deverá ficar atento à sua caixa de entrada do correio eletrônico, consultando-a periodicamente, durante o expediente da unidade de lotação.

## **10. INSTALAÇÃO DE SOFTWARE DE APOIO EM CASA**

- 10.1. O conjunto de ferramentas específicas para uso no Teletrabalho deve ser baixada do endereço <https://teletrabalho.mpt.mp.br>.
- 10.2. O computador que irá fazer o acesso ao Teletrabalho deve ter a instalação dos certificados digitais do MPT, conforme orientações contidas na página acima mencionada.
- 10.3. Terá que ser instalada a suíte Microsoft Office 365, também disponível na página acima mencionada, juntamente com as respectivas orientações para instalação.
- 10.4. Quaisquer versões pré-existentes do Office devem ser desinstaladas completamente ANTES da instalação do Office 365.
- 10.5. Após a instalação do Office 365, deve ser realizada a configuração dos aplicativos Outlook e Skype, de acordo com os guias de configuração contidos no site.
- 10.6. Também deverá ser instalado o aplicativo Área de Trabalho Remota, conforme orientações contidas no site.
- 10.7. Qualquer dúvidas devem ser encaminhadas para [mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br).

## **11. CONEXÃO AO TELETRABALHO**

- 11.1. Cada usuário terá permissão para utilização de ambiente virtual para fins exclusivamente de trabalho, aplicando-se as regras da Política de Uso de Recursos de Tecnologia da Informação, aprovada pelo Comitê Estratégico de TI do MPT – CETI através da Resolução CETI 05/2016;
  - 11.1.1. A conexão será realizada com credenciais únicas do usuário, de uso pessoal e intransferível;
- 11.2. A conexão ao ambiente virtual de trabalho será realizada através de solução tecnológica que permite acesso remoto a um ambiente virtual que simula uma estação de trabalho pessoal;



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

- 11.2.1. O guia com instruções para conexão será depositado no endereço mencionado no item 9.1.
- 11.2.2. Quaisquer alterações ou arquivos depositados no ambiente virtual, fora das pastas mencionadas no guia, serão DESCARTADAS assim que o usuário se desconectar.
- 11.3. Os sistemas do MPT são acessíveis 24h x 7 dias, contudo a garantia de disponibilidade, pelas equipes de TI do MPT, será correspondente ao horário de funcionamento da unidade onde os serviços estiverem hospedados;
- 11.4. Quaisquer problemas de disponibilidade deverão ser reportados através de [mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.atendimento.teletrabalho@mpt.mp.br).

## **12. ENCERRAMENTO DO TELETRABALHO**

- 12.1. Ocorrerá o encerramento do teletrabalho quando:
- A chefia imediata considerar improcedentes os esclarecimentos prestados pelo servidor quanto aos atrasos no cumprimento das metas.
  - O servidor não devolver os autos ou documentos ou, se devolvidos, apresentarem qualquer irregularidade não justificada.
  - O servidor descumprir as regras dispostas no regulamento.
  - O servidor solicitar o retorno ao trabalho nas dependências do órgão.
  - Houver interesse da Administração.
  - Houver impossibilidade técnica de conexão decorrentes da estação de trabalho do servidor.

**LEOMAR DARONCHO**  
**Procurador do Trabalho e Diretor-Geral da Procuradoria-Geral do Trabalho**

**ALEX DUBOC GARBELLINI**  
**Procurador Regional do Trabalho**

**FELIPE ANDRES LEON GARCIA**  
**Diretor do DTI/PGT**

**IZAÍAS DANTAS FREITAS**  
**Analista do MPU/Apoio Jurídico/Direito/DRH/PGT**

## ANEXO 5. Modelo de requerimento de participação de teletrabalho



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
 SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
 Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

**ANEXO I - SOLICITAÇÃO PARA PARTICIPAR DE TELETRABALHO**

NOME:		MATRÍCULA:	
CARGO:		FUNÇÃO:	
UNIDADE MACRO (PGT/PRT/PTM):		UNIDADE DE LOTAÇÃO:	
ENDEREÇO:		TELEFONE RESIDENCIAL:	
TELEFONE CELULAR:		E-MAIL:	

SOLICITA autorização para desempenhar as atribuições em regime de teletrabalho.

Declaro I) ter conhecimento das regras referentes ao teletrabalho (Portaria PGR/MPU nº 110/2015), em especial aos deveres fixados nos artigos 10 a 12; II) não ter sofrido penalidades disciplinares nos últimos 12 meses; III) que o trabalho será executado em local com instalações física e tecnológica, com uso de equipamentos ergonômicos; IV) dispor de conexão à internet e equipamentos de TI adequados.

PRIORIDADE:

- pessoa com deficiência  
 gestante  
 mulher com filho(s) até 24 meses  
 jornada reduzida por motivo de saúde  
 indicação de teletrabalho por junta médica  
 não se aplica

\_\_\_\_\_  
 LOCAL E DATA

\_\_\_\_\_  
 ASSINATURA/CARIMBO

\*O servidor que esteve afastado para tratamento de saúde por período igual ou superior a 30 dias nos últimos 12 meses deverá ser submetido a avaliação médica antes de iniciar o teletrabalho.

**MANIFESTAÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA**

INDICO o interessado para desempenhar as atribuições em regime de teletrabalho e declaro que I) há conveniência e interesse II) o servidor não está no primeiro ano do estágio probatório III) o limite máximo de 30% de servidores em teletrabalho desta unidade de lotação será observado (limite não aplicável a gabinetes de membros) no momento da designação.

NÃO INDICO o interessado por: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 LOCAL E DATA

\_\_\_\_\_  
 ASSINATURA/CARIMBO

**DECISÃO DO GESTOR DA UNIDADE MACRO**

NÃO AUTORIZO o pleito. Comunique-se ao interessado e archive-se.  
 AUTORIZO a concessão de regime de teletrabalho. Publique-se em boletim de serviço especial. Após, encaminhe-se ao DRH local para providências.

\_\_\_\_\_  
 LOCAL E DATA

\_\_\_\_\_  
 ASSINATURA/CARIMBO

## ANEXO 6. Modelo de ficha de acompanhamento do teletrabalho



**MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO**  
**COMISSÃO DE GESTÃO DO TELETRABALHO DO MPT**  
 SAUN Quadra 5, Lote C, Torre A- Brasília - DF – CEP 70040-250  
 Telefone: (61) 3314-8839 – e-mail: [mpt.teletrabalho@mpt.mp.br](mailto:mpt.teletrabalho@mpt.mp.br)

**ANEXO II – DESIGNAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO TELETRABALHO**

NOME DO SERVIDOR:		MATRÍCULA:
Período de teletrabalho:	INÍCIO ____/____/____	TÉRMINO: ____/____/____
Dias de comparecimento à unidade de lotação: ( ) segunda-feira ( ) terça-feira ( ) quarta-feira ( ) quinta-feira ( ) sexta-feira		
Tarefas e metas estabelecidas: (descrever as tarefas e as metas, prazo para cumprimento de despachos, preparação de minutas, elaboração de relatórios e laudos)		

## ACOMPANHAMENTOS SEMANAIS

Data da avaliação: ____/____/____	
Avaliação (semanal) relativa ao período ____/____/____ a ____/____/____	
Cumprimento da meta estipulada: ( )25% ( )50% ( )75% ( )100% ( )mais de 100%	
Observações: (descrever ocorrências, cumprimento parcial, dificuldades enfrentadas, reajustamento do prazo ou das metas estipuladas)	
Ciência do servidor:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO
Campo destinado à chefia imediata:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO

Data da avaliação: ____/____/____	
Avaliação (semanal) relativa ao período ____/____/____ a ____/____/____	
Cumprimento da meta estipulada: ( )25% ( )50% ( )75% ( )100% ( )mais de 100%	
Observações: (descrever ocorrências, cumprimento parcial, dificuldades enfrentadas, reajustamento do prazo ou das metas estipuladas)	
Ciência do servidor:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO
Campo destinado à chefia imediata:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO

Data da avaliação: ____/____/____	
Avaliação (semanal) relativa ao período ____/____/____ a ____/____/____	
Cumprimento da meta estipulada: ( )25% ( )50% ( )75% ( )100% ( )mais de 100%	
Observações: (descrever ocorrências, cumprimento parcial, dificuldades enfrentadas, reajustamento do prazo ou das metas estipuladas)	
Ciência do servidor:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO
Campo destinado à chefia imediata:	
_____ LOCAL E DATA	_____ ASSINATURA/CARIMBO

Obs: A Unidade deverá manter registro atualizado e de fácil acesso dos Formulários de Designação e Acompanhamento do Teletrabalho para eventuais consultas pela Comissão de Gestão do Teletrabalho ou pelos órgãos de controle.

