



ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO  
PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

# EQUIPES DE TRABALHO REMOTO

## *Benefícios por Incapacidade*

Brasília, dezembro de 2015

## 1. APRESENTAÇÃO

A Procuradoria-Geral Federal - PGF definiu como um de seus objetivos estratégicos<sup>1</sup> avaliar a regulamentação do teletrabalho no âmbito de outros órgãos públicos e estudar a sua compatibilidade com as atribuições do cargo de Procurador Federal, especialmente diante do avanço tecnológico e da implantação dos sistemas de processo eletrônico.

Ao realizar os estudos sobre o tema, chegou-se à conclusão de que não bastava simplesmente regulamentar o trabalho a distância, de modo a permitir que o membro continuasse a fazer o mesmo que já fazia nas instalações da PGF, desta feita em sua residência. Seria imprescindível também avaliar as possibilidades de melhorias institucionais que esta nova modalidade de organização do trabalho poderia proporcionar à atuação dos Procuradores Federais, sobretudo nas atividades de representação judicial e extrajudicial.

A regulamentação do teletrabalho a partir da perspectiva unicamente individual do membro – de poder exercer suas atribuições fora do seu local de trabalho –, além de inócua sob o ponto de vista organizacional, parte de premissa equivocada, uma vez que pauta o assunto a partir da lógica privada. Projetos não devem ser concebidos exclusivamente para satisfação de interesses individuais, embora estes também devam ser considerados, devem, por outro lado, buscar o aumento da eficiência e da qualidade da prestação do serviço. Esse é o principal viés do presente projeto: como utilizar das ferramentas de trabalho a distância para tornar a representação judicial das autarquias e fundações públicas federais ainda mais eficiente?

A desvinculação da realização do trabalho dentro das tradicionais instalações físicas das unidades da PGF, aliada à universalização dos sistemas de processo eletrônico, traz consigo a ideia da desterritorialização da atuação, o que permitirá que Procuradores Federais possam atuar em processos de qualquer região do país, independentemente do local de sua lotação.

Este cenário inaugura uma nova forma de pensar a organização da PGF: o serviço não precisa ser realizado, necessariamente, nos limites da competência territorial das unidades e tampouco necessita ser realizado nas instalações físicas da PGF. Abre-se, portanto, uma oportunidade de melhor especialização do trabalho, rompendo-se as barreiras da localização geográfica.

Neste contexto, por meio do presente projeto busca-se permitir às Procuradorias Regionais Federais e às Procuradorias Federais nos Estados a instituição de **Equipes de Trabalho Remoto – ETR**, sob sua supervisão, com vistas à especialização da atuação na representação judicial e extrajudicial.

São objetivos das Equipes de Trabalho Remoto, dentre outros, aumentar a produtividade, a especialização e a qualidade nas atividades de representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, contribuir para a melhoria

---

<sup>1</sup> Plano de Ação da PGF 2015. Item 1.1.6 – Estudar a avaliar a regulamentação do teletrabalho em outros órgãos públicos e identificar a sua compatibilidade com as atribuições do cargo de Procurador Federal.

dos programas socioambientais da Advocacia-Geral da União – AGU e aperfeiçoar a organização e a gestão interna das unidades da PGF.

É preciso considerar ainda que o conceito de Equipes de Trabalho Remoto emula uma inovadora forma de gestão na PGF, já que, sendo criadas para um propósito específico – trabalhar em determinada matéria especializada –, todos os seus membros naturalmente estarão motivados e terão clareza do que deve ser feito para se alcançar as metas e resultados desejados.

Para essa nova forma de organização do trabalho, o sucesso não depende de estruturas hierarquizadas, mas fundamentalmente de cada um dos Procuradores Federais que delas participem ou que, de alguma forma, contribuam, contribuem ou contribuirão para sua criação e funcionamento.

## **2 - EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO EM OUTRAS INSTITUIÇÕES.**

Na iniciativa privada o teletrabalho já está em um cenário de franca expansão no Brasil e em outros países. Segundo a SAP Consultoria<sup>2</sup>, existem no Brasil, a partir de projeções de dados do Censo IBGE de 2010, mais de 20 milhões de trabalhadores em domicílio. Aproximadamente 60% destes trabalhadores, segundo estimativas de estudo formulado pela mesma consultoria – “Pesquisa Home Office Brasil 2014” –, estão vinculados a uma empresa, sendo que, 36% das empresas no Brasil já possuem prática de Home Office junto a seus colaboradores.

Ainda segundo os dados levantados pela SAP Consultoria, nos Estados Unidos, em pesquisa realizada em 2013 pela Worldatwork junto a 566 empresas, 88% delas possuem política definida de home office.

Várias instituições públicas, por seu turno, também já implantaram uma política de teletrabalho, apresentando resultados consolidados e positivos.

No Poder Judiciário, o Tribunal Superior do Trabalho - TST<sup>3</sup>, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRT4<sup>4</sup>, o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina – TJSC<sup>5</sup>, dentre outros, já possuem experiências bem-sucedidas nesta modalidade de trabalho.

No dia 27 de julho de 2015, a Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ aprovou uma regulamentação geral do teletrabalho para o Poder Judiciário.

Segundo o Conselheiro Rubens Curado, então presidente da comissão e relator do tema, *“a proposta consolida a meta de desempenho como método de mensuração do trabalho, superando o tradicional e antiquado modelo de controle em razão do tempo disponibilizado pelo servidor ao tribunal. No Judiciário do terceiro milênio, guiado pela cultura de resultados e pelo uso inteligente da tecnologia, pouco interessa saber quanto tempo o servidor permaneceu dentro do tribunal, mas o quanto ele efetivamente produziu”*.

---

<sup>2</sup> <http://www.pesquisahomeoffice.com.br/> extraído em 09/12/2015

<sup>3</sup> Resolução Administrativa TST nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012.

<sup>4</sup> Resolução TRF4 nº 92, de 28 de maio de 2013

<sup>5</sup> Resolução TJSC nº 14, de 3 de junho de 2015

No Tribunal de Contas da União – TCU<sup>6</sup> o teletrabalho, que existe desde 2009, já está consolidado como ferramenta de gestão e aumento de resultados.<sup>7</sup>

Recentemente, também a Controladoria-Geral da União – CGU<sup>8</sup> disciplinou o teletrabalho, em caráter experimental.

No ramo da advocacia, em ambiente privado, o trabalho a distância também já foi testado e aprovado. É o caso dos advogados do escritório Barretto Ferreira e Brancher - Sociedade de Advogados (BKBG), que utiliza o teletrabalho desde 2012.<sup>9</sup>

No âmbito da Advocacia-Geral da União – AGU, finalmente, considerando os avanços do processo eletrônico, chegou o momento de se iniciar a experiência, de modo formal, do trabalho remoto a ser desenvolvido não apenas pelos servidores administrativos, mas também pelos próprios membros.

### **3 – EQUIPE DE TRABALHO REMOTO – ETR**

Embora seja possível enumerar uma vasta gama de vantagens do teletrabalho para os Procuradores Federais e para a PGF, o grande avanço institucional da nova modalidade de organização do trabalho está na potencialização dos resultados a serem alcançados por meio da especialização da atuação.

Conforme a necessidade do serviço e o avanço do processo eletrônico, será possível projetar Equipes de Trabalho Remoto para atuação estadual, regional e até mesmo nacional.

A defesa do direito indigenista, por exemplo, não necessitará estar vinculada à procuradoria do município sede da Justiça onde tramita a ação judicial. O ingresso e acompanhamento de ações de desapropriação para fins de reforma agrária poderão ser realizados a distância. Da mesma forma, o ajuizamento de ações regressivas por acidentes de trabalho, a defesa judicial em matéria de servidor público ou ainda criação de equipes de força tarefa para ajuizamento de ações relacionadas à corrupção e à improbidade administrativa não precisarão estar distribuídos por todas e cada uma das Procuradorias Regionais Federais, Procuradorias Federais nos Estados e Procuradorias Seccionais Federais.

Essa nova forma de organização e especialização do trabalho passa a ser possível sem a necessidade de edificações ou custos adicionais para instalação de novos órgãos da PGF. Pelo contrário, diante das necessidades de atuação especializada, bastará o aprimoramento dos métodos de trabalho e de organização para criação de novas Equipes de Trabalho Remoto, desde que se projete o aumento da produtividade, da

---

<sup>6</sup> Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009 e Portaria TCU nº 99, de 05 de abril de 2010

<sup>7</sup>

[http://www.congressorh.sp.gov.br/prhc\\_docs/3\\_2014/Val%C3%A9ria%20Cristina%20Gomes%20Ribeiro.pdf](http://www.congressorh.sp.gov.br/prhc_docs/3_2014/Val%C3%A9ria%20Cristina%20Gomes%20Ribeiro.pdf)

Acessado em 15.11.2015

<sup>8</sup> **Portaria CGU nº 1.242, de 15 de maio de 2015**

<sup>9</sup> Acessado em 15.11.2015. [http://www.migalhas.com.br/Quentes/17\\_MI204759.91041-Sucesso+no+home+office+implantado+por+escritorio+demonstra+potencial](http://www.migalhas.com.br/Quentes/17_MI204759.91041-Sucesso+no+home+office+implantado+por+escritorio+demonstra+potencial)

qualidade da atuação e da especialização. Inevitavelmente, a cada equipe criada ocorrerá a diminuição dos custos operacionais para a AGU, acompanhado da redução de custos socioambientais.

A PGF, apenas para se ter uma ideia, atua em um número pouco representativo, considerando o universo de atuação em mais cinco milhões de processos judiciais por ano, de ações criminais. Assim, mostra-se mais inteligente, ao invés de pulverizar a atuação em matéria criminal em ações excepcionais entre unidades e membros não ambientados no assunto, afetá-la a um núcleo concentrado de especialistas e de membros vocacionados, que poderão atuar de qualquer parte do país, aumentando a qualidade dos resultados alcançados.

Da mesma forma, é possível imaginar o ganho em escala na execução de atividades que exijam proatividade, como o ajuizamento de ações regressivas, ações de ressarcimento ao erário, ações de improbidade administrativa, protesto de certidões de dívida ativa, entre outras. A pulverização do trabalho nessas situações gera uma concorrência do trabalho ordinário com o proativo, que fica relegado a segundo plano diante da peremptória necessidade de cumprimento dos prazos processuais. Assim, o trabalho não alcança o nível de priorização necessária ao seu êxito. A designação, por outro lado, de equipes em dedicação exclusiva para o desenvolvimento dessas atividades em cada unidade também não se mostra viável, considerando as óbvias limitações de pessoal.

O trabalho fora das dependências da PGF demandará, no entanto, como ocorre em qualquer hipótese de teletrabalho, medição da produtividade e atenção para o atingimento de metas e de resultados. Para isso, é fundamental o planejamento das atividades e a coordenação dos trabalhos.

A criação das Equipes de Trabalho Remoto será acompanhada pela PGF, a quem cabe autorizar a sua execução, sistematizar o acompanhamento da sua implementação e consolidar os resultados.

Para evitar o desequilíbrio de prioridades, a PGF também deve estabelecer algumas restrições à execução do trabalho de forma remota por parte de alguns membros, em especial daqueles que ainda se encontrem em estágio probatório, dos que desempenham suas atividades no atendimento ao público externo e interno, ou em outras atividades cuja a presença seja estritamente necessária, dos ocupantes de cargo em comissão ou função gratificada, ou ainda dos que tenham sido recentemente apenados em procedimento disciplinar.

O enfoque do projeto, como já defendido, deve se dar na perspectiva do interesse público e não do membro individualmente considerado, o que significa dizer que se o participante do projeto que não cumprir as metas estabelecidas, bem como não se adaptar à sistemática e às rotinas do trabalho a distância, deverá ser desligado do programa.

Finalmente, se a própria Equipe de Trabalho Remoto instituída não alcançar a finalidade para a qual foi criada, poderá haver a sua extinção, voltando o serviço a ser desempenhado junto às unidades da PGF, no modelo tradicional.

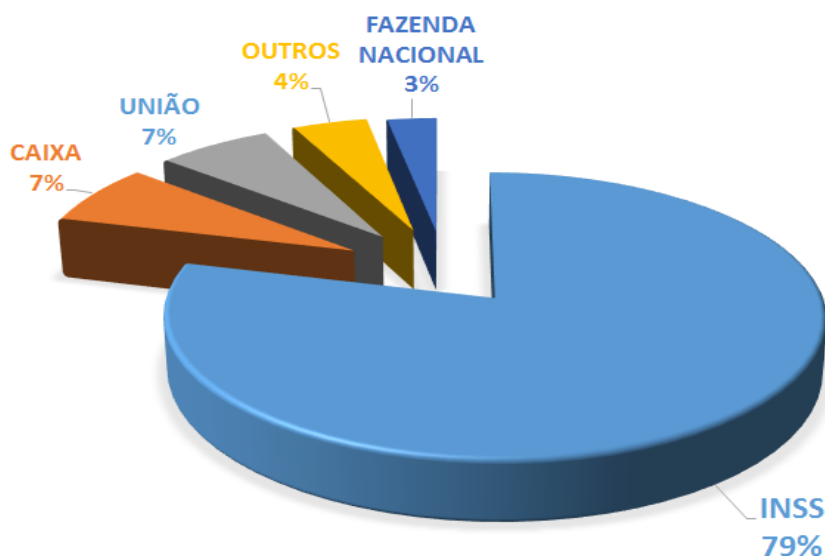
## 4 – PROJETO PILOTO: EQUIPE DE TRABALHO REMOTO - BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE

Serão detalhadas nas próximas linhas as razões pelas quais a Procuradoria-Geral Federal definiu que o projeto deveria começar com o foco em ações previdenciárias e, mais especificamente, nos processos eletrônicos que tramitam nos Juizados Especiais Federais que tratem da concessão ou restabelecimento de benefícios previdenciários por incapacidade de que trata a Lei nº. 8.213/91.

### 4.1. POR QUE INCIAR PELAS AÇÕES PREVIDENCIÁRIAS?

É de conhecimento geral que o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, representado judicial e extrajudicialmente pela Procuradoria-Geral Federal, é o maior litigante da justiça brasileira, segundo sucessivas pesquisas realizadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

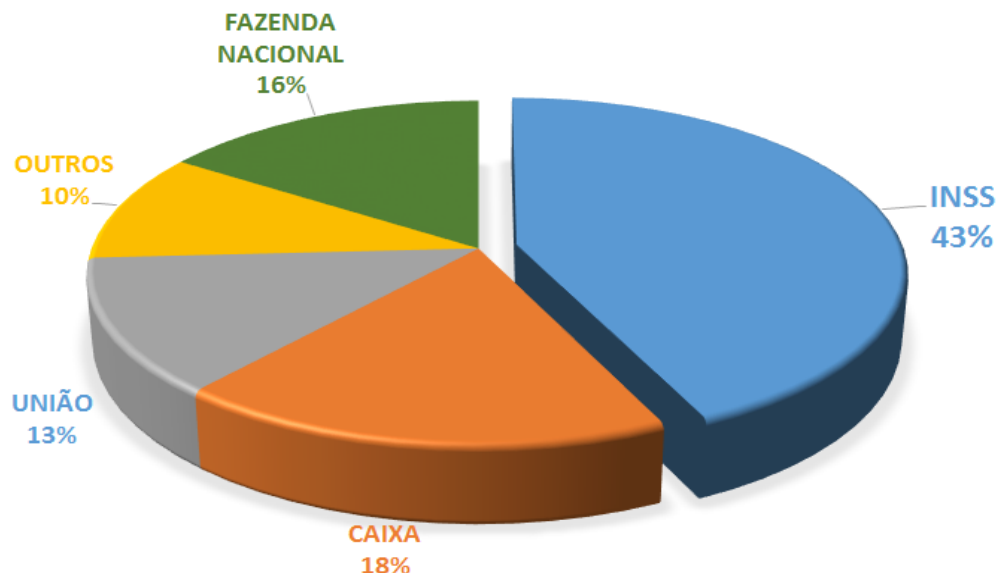
Para se ter uma ideia da dimensão e da representatividade das ações previdenciárias no total de ações judiciais, seguem algumas ilustrações. No âmbito dos Juizados Especiais Federais, o INSS responde por 79% de todos os processos em tramitação naquela instância, conforme gráfico abaixo<sup>10</sup>:



Considerando-se, por outro lado, não apenas os processos em trâmite nos juizados, mas na Justiça Federal como um todo, ainda assim, a representatividade das ações previdenciárias impressiona, conforme ilustra o gráfico a seguir<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> CNJ em Números 2012

<sup>11</sup> CNJ em Números 2011



Nesse cenário, considerando que o objetivo do projeto é aumentar a produtividade com crescimento exponencial da uniformidade e da qualidade da atuação, a eleição das ações previdenciárias no âmbito do projeto piloto eleva a iniciativa, inevitavelmente, à prioridade não apenas para a Procuradoria-Geral Federal, mas também para o Poder Judiciário, para o jurisdicionado e para o segurado da previdência social.

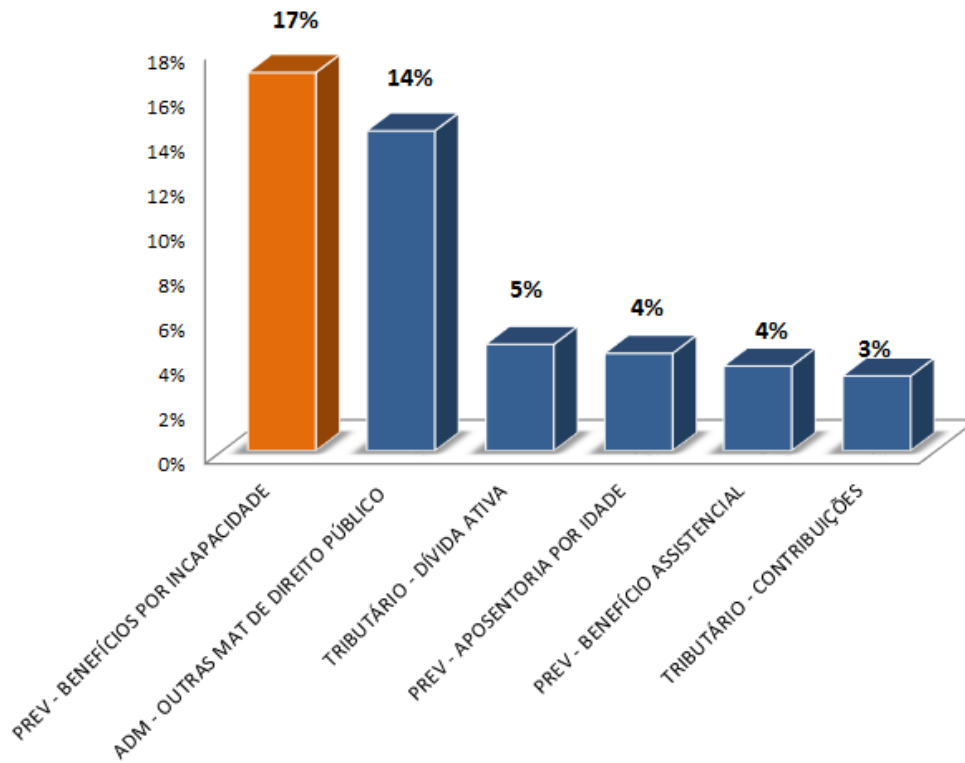
#### ***4.2. NO UNIVERSO DE AÇÕES PREVIDENCIÁRIAS, POR QUE INCIAR PELAS AÇÕES QUE ENVOLVEM BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE?***

A justificativa para a escolha para o projeto piloto dos processos previdenciários relacionados à concessão ou restabelecimento de benefícios por incapacidade mantém o critério do item anterior, acrescido de outros elementos. Ao mesmo tempo em que os processos previdenciários representam a maior parte de todos os litígios da justiça brasileira, dentre estes, os processos relacionados à temática dos benefícios por incapacidade constituem a absoluta maioria.

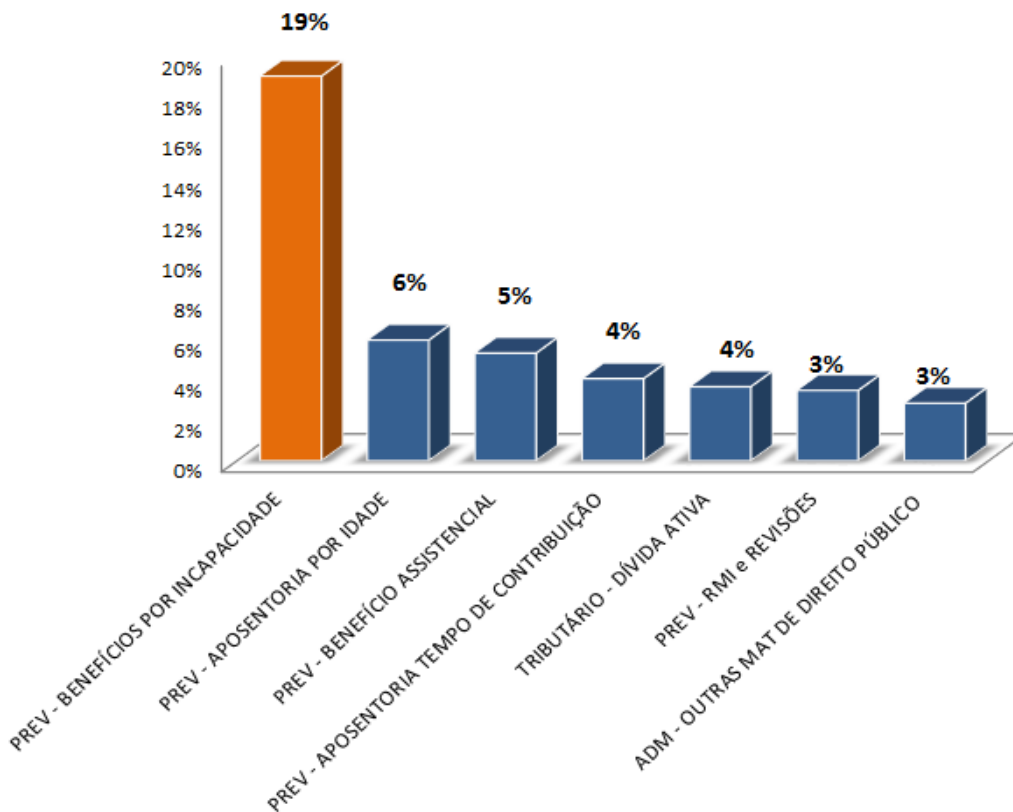
Nesse sentido, segue gráfico que demonstra os assuntos mais recorrentes de toda a Justiça Federal<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup> CNJ em Números 2014



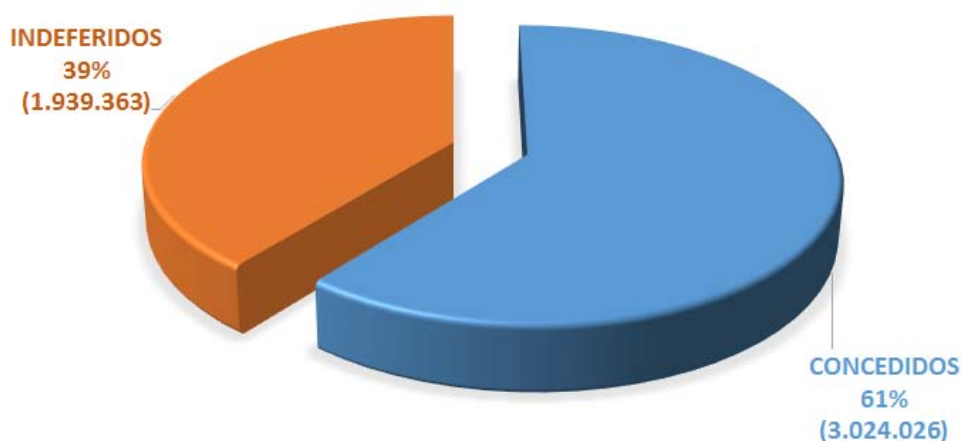
Na hipótese de se eleger como critério de pesquisa apenas os processos em tramitação nos Tribunais-Regionais Federais o cenário chega a ser quase assustador:





Corroborando tal perspectiva, o Boletim Estatístico da Previdência Social, de agosto de 2015<sup>13</sup>, revela que, embora o número de requerimentos de benefícios tenha passado de 7.072.086 para 8.625.968, entre os anos de 2006 e 2014, o número de benefícios por incapacidade requeridos na via administrativa saltou de 2.837.159 no ano de 2007 para 4.706.530 no ano de 2014, o que representou o aumento de 66% do número de requerimentos de benefícios por incapacidade na via administrativa, contra o aumento de apenas 22% do número total de requerimentos.

Ainda segundo o Boletim Estatístico da Previdência Social, no ano de 2014 os benefícios por incapacidade corresponderam a 58% dos benefícios concedidos e a 61% dos benefícios indeferidos pelo INSS, dados estes que embasam a escolha desta espécie de ação judicial para inauguração dos projetos pilotos, diante do potencial envolvido:



A partir do gráfico acima, facilmente se conclui o potencial de judicialização médio na temática relacionada a benefícios por incapacidade: **161.613 novas ações por mês.**

Além da potencialidade já detalhada, a escolha dos benefícios por incapacidade também se justifica sob o ponto de vista operacional, uma vez que a questão majoritariamente controversa nestas demandas se refere exclusivamente à avaliação do potencial laboral dos segurados da Previdência Social, cuja prova se dá exclusivamente por meio da perícia médica judicial.

Desta forma, questões que demandem audiências de instrução ou instruções probatórias mais complexas ficam reservadas a casos pontuais quanto à comprovação da carência ou qualidade de segurado, permitindo que, para esses processos, a atuação possa ser desenvolvida efetivamente a distância, sem as restrições logísticas que o constante comparecimento em audiências exigiria.

Não é só isso. A escolha dos benefícios previdenciários por incapacidade também se justifica pela perplexidade observada na instrução processual. Conquanto se afirme que a instrução destas demandas é de menor complexidade, tem-se neste conjunto de demandas enorme deficiência na qualidade da instrução probatória, eis que os peritos judiciais, em grande escala, sequer tomam conhecimento dos laudos médicos

<sup>13</sup> Volume 20, nº 08, de 03/11/2015: <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/boletins-estatisticos-da-previdencia-social/>. Acesso em 16/11/2015.

produzidos pelos médicos peritos da previdência social e, raramente, os magistrados tomam conhecimento de informações fundamentais como a readaptação de função do segurado junto ao empregador ou a conclusão de processo de reabilitação profissional.

Tais deficiências probatórias trazem graves consequências processuais e materiais ao INSS, eis que, em regra, representam antecipações de tutelas, retrabalho às equipes de reabilitação profissional, sobrecarga das equipes médicas decorrentes dos procedimentos de revisão de benefícios por incapacidade concedidos judicialmente e, muitas vezes, sobrecarga com a cobrança de valores recebidos por tutelas antecipadas revertidas em sentença ou na fase recursal.

Exemplo que bem sintetiza esta situação é o do segurado que, por conta de sua inclusão em programa de reabilitação, permanece em gozo de benefício de auxílio-doença por razoável período de tempo e, posteriormente, tem o benefício licitamente cessado por conta de sua certificação em programa de reabilitação profissional. Tradicionalmente, demanda como estas são levadas a juízo sem que os prontuários de reabilitação integrem o conjunto probatório, o que invariavelmente resulta em antecipações de tutela para restabelecimento do benefício e, não raramente, em condenações que condicionam a cessação do benefício justamente à conclusão de programa de reabilitação profissional, o que demonstra que a má qualidade da instrução processual onera toda a estrutura administrativa do INSS.

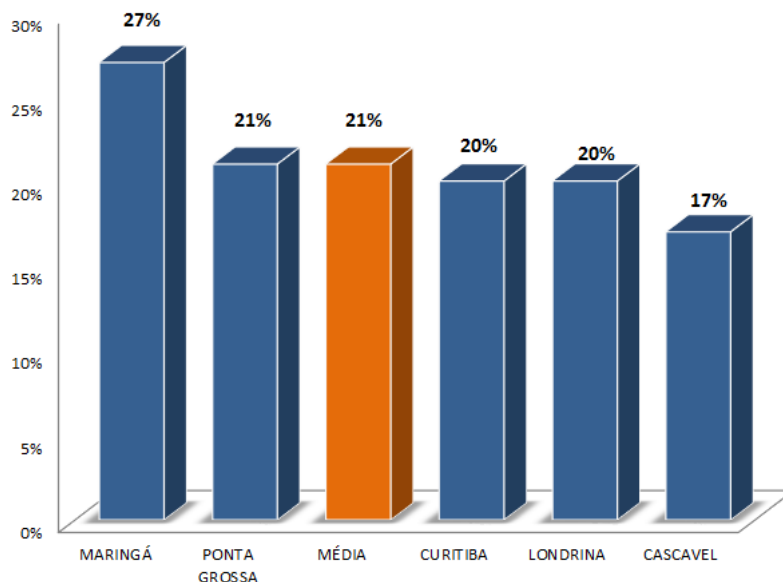
Portanto, é fundamental a criação de procedimentos uniformes junto ao INSS para que sejam fornecidos de forma padronizada e consistente os subsídios necessários para sua defesa, e junto ao Poder Judiciário, propiciando fluxos de intimações e requisições eletrônicas eficientes, bem como uniformizando os procedimentos no âmbito dos Juizados Especiais Federais, onde - pelos princípios da informalidade e oralidade - se observam as mais variadas rotinas, desde a forma de realização da perícia até o modo de cumprimento das condenações, o que dificulta sobremaneira a atuação das Agências de Atendimento de Demandas Judiciais – AADJ.

Considerando estes aspectos, a criação de Equipes de Trabalho Remoto para atuar nos processos eletrônicos dos Juizados Especiais Federais que tenham por objeto a concessão ou restabelecimento dos benefícios por incapacidade poderá revolucionar a forma de organização do trabalho no âmbito da PGF.

Caso o aumento da qualidade e da eficiência efetivamente se concretizem, os resultados esperados surgirão de forma rápida e significativa. Para melhor ilustrar, seguem dados dos Estados selecionados para o projeto piloto: Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

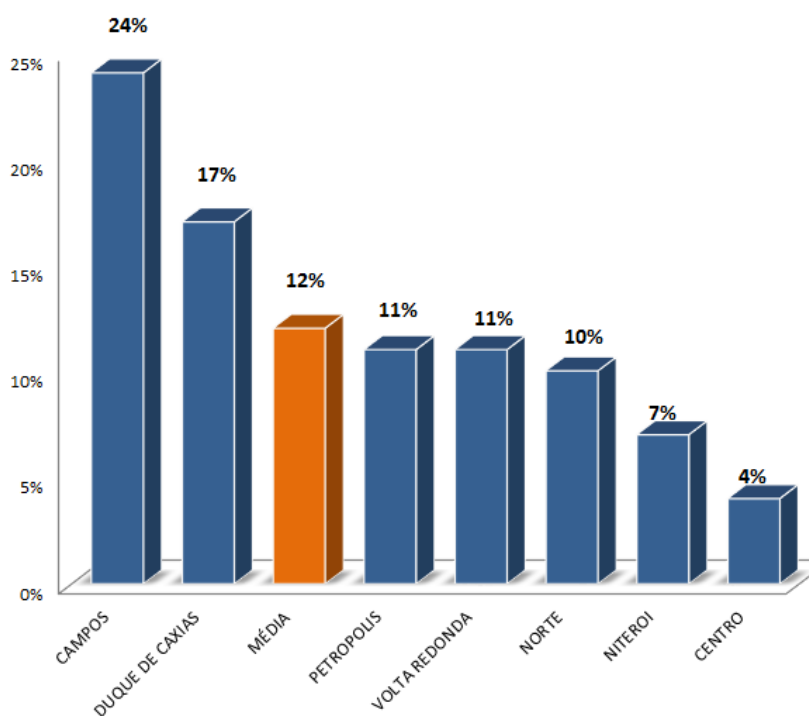
Os gráficos a seguir demonstram os percentuais dos valores pagos no mês de outubro de 2015, decorrentes de concessão judicial de auxílio-doença (apenas uma das espécies de benefício por incapacidade) no universo total de concessão de auxílio-doença pagos pelo INSS no mesmo mês.

## **A) ESTADO DO PARANÁ**



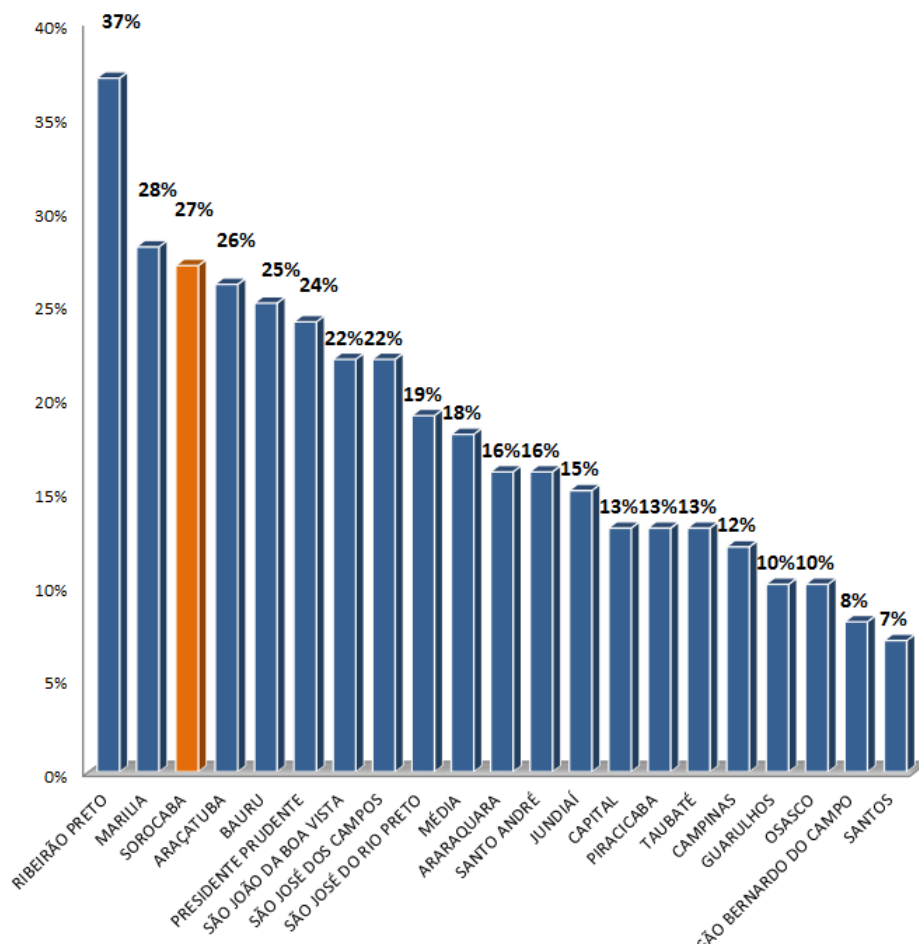
As informações levantadas proporcionam à PGF pelo menos duas conclusões: a) há forte distorção no perfil de concessões judiciais sobre o mesmo assunto dentro do mesmo estado (17% em Cascavel e 27% em Maringá); e caso a Procuradoria-Geral Federal consiga reduzir o percentual de concessões judiciais de auxílio-doença no Estado do Paraná em apenas 1%, o impacto mensal médio aos cofres da previdência será de R\$ 910.473,00.

#### **B) ESTADO DO RIO DE JANEIRO**



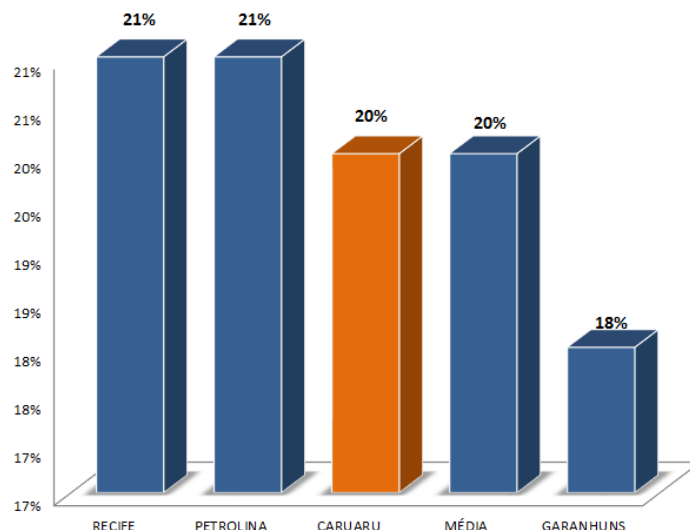
No Rio de Janeiro, o tímido êxito acima projetado (redução de apenas 1% no índice de concessões judiciais de auxílio-doença) geraria uma economia média mensal de R\$ 1.765.560,00, considerando-se os dados, somente, dessa espécie de benefício por incapacidade.

## B) ESTADO DE SÃO PAULO



Além da evidente distorção no perfil de concessões judiciais sobre auxílio-doença nas mais diversas regiões do Estado de São Paulo (7% em Santos e 37% em Ribeirão Preto), eventual êxito na redução de 1% nas concessões judiciais de auxílio-doença no estado gerará uma economia média mensal de R\$ 3.771.257,00.

## C) ESTADO DE PERNAMBUCO



A redução de apenas 1% no índice de concessões judiciais de auxílio-doença em Pernambuco gerará uma economia média mensal à previdência no valor de R\$ 501.108,00.

A implantação dessas Equipes certamente representará maior especialização e amplitude territorial na atuação de cada Procurador Federal. Com efeito, enquanto a maior especialização potencializará a produtividade e organicidade, a maior amplitude da atuação de cada membro possibilitará não só a redução das dimensões físicas de cada unidade, mas a própria revisão do número de unidades, atuando as ETRs como instrumento auxiliar ao Projeto de Redimensionamento da PGF.

Especificamente quanto à organicidade, elevando-se o grau de especialização e produzindo-se informações gerenciais precisas sobre os resultados, permite-se ao coordenador das ETRs o alinhamento periódico para convergência das metas e o intercâmbio de informações setoriais para consolidação das teses jurídicas e fixação de políticas recursais consistentes.

Nesse sentido, caberá ao coordenador da ETR-BI a permanente interlocução com os Procuradores Federais atuantes junto às Turmas Recursais para avaliar a viabilidade e a efetividade das teses jurídicas expostas em primeiro grau, permitindo-se, assim, não só o direcionamento das teses desde à origem, mas também a segurança jurídica necessária para a introjeção da cultura de não apresentação de recursos sem viabilidade fática ou jurídica, o que reduzirá o volume de trabalho das equipes responsáveis pelas Turmas Recursais e as condenações em honorários advocatícios.

Em caráter experimental, serão criadas, portanto, Equipes de Trabalho Remoto para atuação nos processos eletrônicos do JEF, em matéria de benefícios por incapacidade nos Estados do Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

### **4.3. FUNCIONAMENTO DAS EQUIPES NO PROJETO PILOTO**

Ao lado do ganho de produtividade decorrente da especialização do trabalho, espera-se também um ganho em maior escala em razão da aplicação de técnicas de gerenciamento e triagem dos processos.

Cada Equipe deve contar com suporte centralizado de apoio, composto por servidores e estagiários, bem como com um coordenador ou gerente, que será responsável pela manutenção de fluxos padronizados e coleta das informações gerenciais e orientação técnica da Equipe.

O coordenador, juntamente com o suporte centralizado, deve encaminhar aos demais membros da Equipe apenas processos instruídos para realização da peça processual, seja ela uma contestação, um recurso, proposta de acordo ou até para reconhecer o direito, pondo fim ao litígio.

Espera-se que toda a tramitação do processo anteriormente à realização da perícia seja conduzida pelo suporte centralizado. Da mesma forma, os Procuradores Federais não seriam demandados, em regra, nos processos em que a perícia judicial confirmasse a decisão administrativa do INSS.

Como subproduto da atuação das Equipes de Trabalho Remoto espera-se a formação de uma grande gama de informações gerenciais, centralizadas em cada Estado, as quais serão fundamentais para aprimorar as estratégias de defesa, bem como para orientar a atuação dos assistentes técnicos do INSS.

Finalmente, com as equipes atuais melhor distribuídas, poder-se-ia equalizar a força de trabalho excedente para o desenvolvimento de outras atividades, gerando um benefício não apenas para os processos de benefícios por incapacidade, mas para todas as demais matérias afetas à Procuradoria-Geral Federal.

#### **4.4. PROCESSO DE ESCOLHA E FORMAÇÃO DAS EQUIPES**

A estimativa do quantitativo de integrantes de cada Equipe de Trabalho Remoto dependerá da avaliação do número das ações judiciais existentes no respectivo Estado, bem como das ferramentas disponíveis nos correspondentes sistemas de processo eletrônico, e da composição das centrais de suporte ao trabalho dos Procuradores Federais.

Além da estimativa total da composição da Equipe, cada PRF ou PF deve estimar o volume de processos por Procurador Federal em cada uma das Procuradorias Seccionais instaladas no Estado, de onde sairá parte dos membros que integrarão a equipe do projeto piloto. Desta forma, garante-se que a força de trabalho que permanecer na unidade não seja reduzida em proporção maior do que a redução do volume do serviço.

Pelo contrário: como a expectativa é no sentido de que se realize mais atividades com menor força de trabalho de Procuradores Federais, considerando a sistemática estabelecida, espera-se que as unidades, sobretudo as menores, obtenham ganho da sua força laborativa.

A seleção dos membros para compor as Equipes, cuja participação será opcional, exigirá experiência com a matéria especializada e com os sistemas de processo eletrônico.

Os membros que optarem pelo trabalho fora das dependências da PGF deverão manter disponíveis telefones para contato imediato, acompanhar todas as

comunicações eletrônicas expedidas pela instituição, atender às reuniões convocadas pelo coordenador da ETR e providenciar, por meios próprios, os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada para realização do trabalho.

A PGF passará a manter, para os membros que optarem pelo trabalho remoto, apenas instalações como pontos de apoio.

#### **4.5. AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E INDICADORES DE DESEMPENHO**

Quanto ao aumento da produtividade, estudo realizado pela Universidade Stanford<sup>14</sup> indica que o trabalho a distância representa aumento de 13,5% da produtividade, notadamente em razão dos menores deslocamentos e licenças médicas, menor tempo gasto para refeições, lanches ou cafés, diante da praticidade e comodidade de se trabalhar em sua residência e, especialmente, por conta de um ambiente de trabalho mais silencioso, que garante maior foco e reduz drasticamente o número de interrupções.

Destaque-se que este mesmo estudo pontua como negativas apenas as seguintes noções tipicamente vinculadas ao trabalho remoto: a) redução da remuneração como consequência da maior flexibilidade; b) maiores dificuldades para promoções por conta do afastamento do ambiente laboral. Tais adversidades, à toda evidência, inexistem no serviço público, diante da vedação legal para a redução dos subsídios, bem como pelo fato das promoções ocorrerem por antiguidade ou merecimento, o que traz ainda mais segurança para a implantação desta nova sistemática de trabalho.

De fato, é inegável que a melhor instrução dos processos, a triagem, o gerenciamento processual e a maior especialização e padronização da atuação trarão maior produtividade. Da mesma forma, a disponibilização de dados gerenciais e a redução do universo de pessoas envolvidas na matéria possibilitará grandes avanços nas políticas de conciliação e de interesse recursal da PGF.

Todos estes dados devem ser aferidos e analisados.

A maior contribuição do Projeto poderá ocorrer, no entanto, se o próprio Poder Judiciário também avançar na sua organização administrativa para prestação deste serviço, atuando de forma institucionalizada, com a sistematização de treinamentos e ferramentas de trabalho para os peritos judiciais.

Seria possível se imaginar, por exemplo, um órgão central para tramitação desses processos, com centrais de perícias judiciais espalhadas pelo Estado, de modo que a padronização e uniformização dos procedimentos canalizassem um esforço conjunto para solução rápida e com economia de recursos, neste tipo de ação.

Poder Judiciário e INSS poderiam, por exemplo, compartilhar sistemas eletrônicos de elaboração de laudos, onde os peritos judiciais visualizariam, sem burocracia, os laudos produzidos pela autarquia previdenciária. Da mesma forma, de modo sinérgico, Judiciário e INSS poderiam investir em treinamento de compartilhamento de conhecimentos científicos para evolução do sistema de aferição da

---

<sup>14</sup> Does Working From Home Work? Disponível em: <https://web.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>. Acessado em 16/11/2015.

incapacidade laborativa dos segurados da Previdência Social, para fins de concessão de benefícios previdenciários, ainda que no âmbito judicial.

## **5 – PRÓXIMOS PASSOS**

A regulamentação e a criação de Equipes de Trabalho Remoto na forma detalhada acima não inibem a discussão quanto à institucionalização do trabalho a distância em outras áreas no âmbito da PGF. Antes, constitui-se, como se disse, em uma oportunidade de se potencializar o interesse do Procurador Federal em obter as vantagens que o trabalho remoto pode lhe proporcionar, prestigiando o interesse público, notadamente para cumprir o princípio constitucional da eficiência, estampado no art. 37 da Constituição Federal.

Ao final do primeiro semestre de 2016, espera-se que a PGF possa demonstrar resultados positivos do projeto piloto, incentivando-se, então, a criação de várias outras Equipes, seja para atuar na mesma matéria de benefícios por incapacidade, seja para atuar em diversas outras matérias, onde esta nova forma de organizar o trabalho se mostre, em tese, mais produtiva e oportuna.

Destaca-se, por fim, que instituições baseadas no “comando e controle” já estão ultrapassadas; as instituições do futuro devem basear-se na produtividade, na responsabilidade, na construção solidária dos seus próprios caminhos para obtenção de resultados. Neste sentido, a criação das Equipes de Trabalho Remoto permitirá que a criatividade e a iniciativa transformem a atuação do Procurador Federal, permitindo que tenha foco em resultados.



## **DOCUMENTOS E FONTES PESQUISADOS:**

- a. **Portaria CGU nº 1.242, de 15 de maio de 2015** - Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União.
- b. **Portaria TCU nº 139, de 9 de março de 2009 e Portaria TCU nº 99, de 05 de abril de 2010** - Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da [Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009](#).
- c. **Resolução Administrativa TST nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012** - Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências.
- d. **Resolução TRF4 nº 92, de 28 de maio de 2013** - Regulamenta o teletrabalho no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região e dá outras providências.
- e. **Resolução TJSC nº 14, de 3 de junho de 2015** - Institui e regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário catarinense.
- f. **Pesquisa Home Office Brasil 2015** – Entendendo a prática de Home Office: conceito, estatísticas e percepções do mercado. SAP Consultoria RH.
- g. **Teletrabalho no Brasil** - Seminário realizado pela Comissão de Legislação Participativa, em 2013, para debater o tema Teletrabalho no Brasil. Centro de Documentação e Informação. Edições Câmara. Brasília – 2014
- h. BLOOM, Nicholas Bloom; LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. **Does Working From Home Work?**. Stanford University, Quarterly Journal of Economics, March 3, 2015. Disponível em: <http://web.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>. Acessado em 16/11/2015.
- i. **Boletim Estatístico da Previdência Social – BEPS**, Volume 20, nº 08, publicado em 03/11/2015. Disponível em <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/boletins-estatisticos-da-previdencia-social/>. Acesso em 16/11/2015.
- j. **Biblioteca da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT:**
  - *O Custo dos deslocamentos nas principais áreas urbanas do Brasil* – Publicações Sistema FIRJAN. Pesquisas e estudos socioeconômicos. Disponível em <https://blogpontodeonibus.files.wordpress.com/2015/09/adamo-custo-deslocamentos-nas-regioes-metropolitanas.pdf> – acessado em 01-12-2015
  - pesquisa *Global Evolving Workforce* (Força de Trabalho em Evolução). Disponível em – <http://www.sobratt.org.br/index.php/30032015-pesquisa-reforca-que-home-office-melhora-qualidade-de-vida-de-brasileiros/> – acessado em 01-12-2015
  - MELLO, Alvaro. [Teletrabalho \(Telework\) : O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora...](#) Rio de Janeiro : Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999.

- *TELETRABALHO (telework ou telecommuting): uma nova forma de ver o tempo e o espaço nas relações de trabalho.* Parecer do Ministro do TST, Guilherme Augusto Caputo Bastos. Brasília – 2013
- *A REALIDADE DO TELETRABALHO NO BRASIL E NOS TRIBUNAIS BRASILEIROS,* Manuel Martin Pino Estrada. Revista Direito e Liberdade - ESMARN - v. 12, n. 1, p. 103 – 116 – jan/jun 2010.