



**Instituto Rui Barbosa**

[www.irbcontas.org.br](http://www.irbcontas.org.br)

A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas



# Diretrizes para o teletrabalho



Educação Corporativa



Gestão e Inovação



A Casa do Conhecimento

"Integrar para fortalecer os Tribunais de Contas"

1ª edição  
Outubro de 2021

# Relatório de Diretrizes para o Teletrabalho

## ÍNDICE

- [Elaboração](#)
- [Introdução](#)
- [Objetivo](#)
- [Método](#)
- [Modalidades de Teletrabalho](#)
- [Diretrizes](#)
  - [Gerais](#)
  - [Elegibilidade](#)
  - [Gestão e Liderança](#)
  - [Concessões, Auxílios e Indenizações](#)
  - [Saúde e Bem-Estar](#)
- [Considerações Finais](#)



### Dica

Leia o relatório corrido ou clique no título e vá direto para a seção de interesse.

## Elaboração

### Comitê Técnico de Gestão de Pessoas

- Presidente - Cons. Joaquim Alves de Castro Neto/TCMGO
- Coordenadora - Adriana do Rocio Loro/TCE-PR
- Vice-Coordenadora - Leticia Pinto Vinhas/TCE-RJ

### Membros

- André Anderson de Oliveira Barbosa/TCU
- Amós Chagas Jurubeba Sá/TCE-PE
- Bruno Kaipper Ceratti/TCDF
- Carla Ledo Reis/TCE-PA
- César Gláucio Torquato Reginaldo/TCE-RN
- Enéas Viegas da Silva/TCE-MT
- Fernanda Nunes/TCE-RS
- Larissa Gomes Lourenço Cunha/TCE-RO
- Leila Renault da Silva/TCE-MG
- Luana do Socorro Carvalho da Silva/TCE-AP
- Marcelo Rocha Coelho/TCM-GO
- Marta Regina Varallo Corte/TCE-AL
- Martha Godinho Marques/TCE-SC
- Merisa Monteiro Mendes/TCE-AM
- Priscila Kelly Fernandes Pedrosa Borges/TCMGO
- Sabrina Caetano da Silva/TCE-RJ

### Representantes Indicados pelos TC's

- Anderson Felipe Calandrini Braga/TCE-PA
- André Anderson de Oliveira Barbosa/TCU
- Bernardo Nolasco dos Santos/TCE-AL

- Bianca Tristão Sandri/TCE-ES
- Carmen Lúcia F. C. Araújo/TCE-MT
- Cláudio Pontes da Silva/TCE-AC
- Daniel Douglas Seabra Leite/TCE-PI
- Erik Draganov Santos/TCE-SP
- Fernanda Nunes/TCE-RS
- Hithajara Souza Paim Dal Ri/TCE-RS
- Iamara Cristina Grossi Oliveira/TCE-SC
- Juliana Fritzen/TCE-SC
- Larissa Gomes Lourenço Cunha/TCE-RO
- Leila Renault da Silva/TCE-MG
- Leticia Pinto Vinhas/TCE-RJ
- Luiza Correia Hruschka/TCM-SP
- Luiza Josefina Rego Ferreira/TCM-BA
- Mariana Torres Lima Vieira Pinheiro/TCE-CE
- Marta Lemos Correia D´ Amorim/TCE-BA
- Marta Regina Varallo Corte/TCE-AL
- Martha Godinho Marques/TCE-SC
- Mauri Siqueira Montessi/TCDF
- Pedro Ivo de Sá Torres/TCE-PR
- Priscila Kelly Fernandes Pedroso Borges/TCM-GO
- Renato Kronit de Souza/TCE-GO
- Sabrina Caetano da Silva/TCE-RJ
- Sâmara Q. M. F. Nunes/TCE-MT
- Samylla Tomaz Caracas/TCE-CE
- Viviane Giongo/TCM-SP

#### **Colaboradores**

- Ana Cláudia Espinha Machado/TCE-RS
- Camila Iasmim Amaral de Souza/TCE-RO
- Gabriela Quine Mendels/TCE-RS
- Mirtes Conrado Dias de Oliveira/ TCE-MG

#### **Apoio**

- Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas - CNTPC
- Instituto Rui Barbosa -IRB

---

## **Introdução**

O cenário provocado pela pandemia da Covid-19 representou uma mudança de paradigma na execução das atribuições de toda a Administração Pública, inclusive dos Tribunais de Contas brasileiros, assim como significou uma revisão das relações profissionais entre os servidores públicos, em razão do distanciamento social obrigatório.

A intensificação do uso da tecnologia da informação para planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades dos servidores públicos e a ressignificação dos estilos de liderança, que tiveram que apresentar um perfil mais transformacional, são apenas alguns elementos a demonstrar que a Administração Pública, pós-2020, não é e não será mais a mesma.

Esta mudança nas relações e na execução das atividades exige que os Tribunais de Contas estejam preparados para um novo modelo de gestão que se avizinha: uma Administração Pública que rompa com o estilo tradicional de prestação de serviços públicos, de relacionamento com a sociedade, de comunicação com as partes interessadas,

entre outros. Esse novo modelo de gestão utiliza a tecnologia da informação para realizar as atividades, reduzindo custos operacionais e otimizando os resultados.

Oportunamente, impulsionado pelas mudanças vivenciadas em cenário nacional, o Comitê Técnico de Gestão de Pessoas, vinculado ao Instituto Rui Barbosa – IRB, patrocinou importante pesquisa a respeito do impacto do teletrabalho em 2020, baseada em estudo de caso aplicado internamente pelo Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCE-ES.

A pesquisa, que contou com a participação de 7.500 servidores de todos os Tribunais de Contas do Brasil, evidenciou a relevância e oportunidade da elaboração de diretrizes específicas, que possam abranger os distintos aspectos do teletrabalho e seus impactos, tais como: as condições físicas e emocionais dos servidores, a estrutura física e tecnológica necessária, aspectos de gestão, liderança, aferição de desempenho e competências necessárias à boa execução desse regime de trabalho.

As Diretrizes ora abordadas, portanto, demonstram o interesse dos integrantes do Sistema Tribunal de Contas em se posicionarem como entidades públicas que cada vez mais buscam se reinventar, desenvolver seus servidores, otimizar seus resultados e se relacionar de modo transparente e eficaz com a sociedade.

---

## Objetivo

Elencar norteadores para contribuir com a implementação segura e sustentável da política de teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

---

## Método

Para o desenvolvimento deste relatório, sob a coordenação do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do IRB, com apoio do Conselho Nacional dos Presidentes dos Tribunais de Contas - CNTPC, foi constituído um Grupo de Trabalho, com 31 representantes de 21 TC's, com o objetivo de discutir temas relevantes à ampliação do regime de teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil (solicitação de indicação feita por meio do Ofício 0120-2021-IRB, de 26 de abril de 2021).

O grupo de trabalho utilizou os resultados apresentados pela [Pesquisa Nacional sobre Teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Contas, veiculada pelo canal do Youtube do CNPTC no dia 13 de maio de 2021](#) para elencar temas relevantes à consecução de uma política direcionadora. Pactuado o cronograma, o grupo dividiu-se em equipes temáticas para estudo de referencial teórico, levantamento de normativos de referência e pesquisa de boas práticas na gestão pública. Em seguida, formataram-se propostas que foram submetidas ao debate técnico de toda a equipe. Após 10 (dez) reuniões e a execução de trabalhos assíncronos chegou-se à elaboração 49 (quarenta e nove) diretrizes. A figura 2 demonstra o passo a passo realizado pelo grupo para construção deste relatório.

## O Processo

Construção Participativa



Figura 2 passo a passo para formulação das diretrizes

Com a finalidade de proporcionar maior fluidez na leitura, elaborou-se este relatório dinâmico, em que é possível acessar o conceito de palavras técnicas, as fundamentações e os documentos que legitimam sua concepção por meio de *hyperlinks* e caixas de expansão.

### ✓ Dica

- Clique sobre palavras [azul com grifo](#) e acesse a página em que se encontra a referência.
- Clique sobre palavras [azul sem grifo](#) e abra caixa de expansão com conteúdo complementar.
- Repouse o mouse sobre as palavras [verde com grifo](#) e acesse sua conceituação.

Obs.: Funções indisponíveis em smartphones.

## Modalidades de Teletrabalho

Integral, Parcial, Por Atividade e Especial

Considera-se teletrabalho a prestação de serviços 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. [\(BRASIL, 1943\)](#)

Este documento reconhece 6 (seis) modalidades possíveis de teletrabalho: regular, flexível, por atividade e especial, sendo as duas primeiras possíveis de serem adotadas de maneira integral ou parcial conforme o apresentado no quadro 1.

<b>TELETRABALHO</b>		
<b>Abrangência</b>	<b>Jornada</b>	<b>Conceito</b>
Integral	Regular	Modalidade em que o servidor executa as atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, mediante o cumprimento da jornada diária e do horário de expediente do órgão. A presença física no local de trabalho pode ser exigida apenas excepcionalmente.
	Flexível	Modalidade em que o servidor executa as atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, mediante o alcance da meta de produtividade em substituição ao cumprimento da jornada diária. A presença física no local de trabalho pode ser exigida apenas excepcionalmente.
Parcial (híbrida)	Regular	Modalidade em que o servidor executa, em dias previamente determinados, suas atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, mediante o cumprimento da jornada diária de trabalho e do horário de expediente do órgão.
	Flexível	Modalidade em que o servidor executa as atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, em dias previamente determinados, mediante o alcance da meta de produtividade, em substituição ao cumprimento da jornada diária de trabalho.
Por atividade		Modalidade em que o servidor executa atividade determinada e por prazo certo, fora das dependências do Tribunal e fica automaticamente desligado do regime de teletrabalho tão logo a conclua.
Especial		Modalidade a que, por ato do Presidente, os membros, servidores, estagiários e terceirizados podem ser submetidos a executarem suas atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, em virtude de situações de emergência, calamidade pública ou excepcional necessidade.

*Quadro 1 - Modalidades de teletrabalho*

Destaca-se que as atividades que são desempenhadas intermitentemente fora das dependências do Tribunal - tais como auditoria, diligência e inspeção - são atividades presenciais com ações externas, não se caracterizando, necessariamente, como teletrabalho.

## Diretrizes

### Gerais

- 1 - A adoção ao regime de teletrabalho como ferramenta de gestão deve ser precedida de planejamento organizacional, priorizando os princípios da supremacia do interesse público e da eficiência.
- 2 - É recomendado que, na fase de planejamento, se elabore plano de desenvolvimento para a área de tecnologia da informação visando à adequação dos sistemas e à adaptação da infraestrutura de rede e de equipamentos, assim como o desenvolvimento e execução de políticas de segurança da informação.
- 3- É desejável a criação de comitê multissetorial para implementação e gerenciamento da política de teletrabalho.
- 4 - Deve ser mantida a quantidade de servidores em trabalho presencial necessária à manutenção da capacidade de pleno funcionamento das unidades e de atendimento ao público externo sem acesso a recursos tecnológicos.
- 5 - A autorização para adesão a qualquer modalidade de teletrabalho é uma faculdade da instituição e não caracteriza direito do servidor.
- 6 - A adesão ao teletrabalho pelo servidor é facultativa, salvo em situações de emergência, calamidade pública ou excepcional necessidade, quando será aplicável o regime especial.
- 7 - A modalidade a ser adotada deve levar em conta a natureza da atividade e a possibilidade da sua realização remota, seja de maneira síncrona ou assíncrona com a jornada de trabalho da instituição, recomendada a vinculação às características do serviço e não a cargos ou áreas.
- 8 - Nas unidades em que for necessária a permanência de parte da equipe em regime presencial, recomenda-se a adoção de critérios de priorização para autorização ao teletrabalho, tais como condições de saúde e capacidade de locomoção, observada a adequação de perfil técnico e comportamental do servidor.
- 9 - Em equipes híbridas, observado o perfil necessário à atividade remota, é facultado à chefia imediata proporcionar revezamento entre os servidores, hipótese em que se recomenda o compartilhamento de estações de trabalho, de modo a diminuir os custos operacionais.
- 10 - A autorização da execução das atividades de teletrabalho em outra cidade, estado ou país, assim como a mudança de domicílio, deve observar os princípios da supremacia do interesse público e da eficiência.
- 11 - Para os servidores previamente autorizados a trabalhar em outra cidade, estado ou país, recomenda-se que seja estabelecido, em regramento institucional ou em Plano de Trabalho Individual, a antecedência mínima de convocação para comparecimento à unidade de trabalho. Os custos referentes ao deslocamento devem ficar sob responsabilidade do servidor.
- 12 - A modalidade a ser adotada, a periodicidade e as condições de comparecimento ao órgão, assim como as metas, indicadores e serviços a serem realizados, devem ser consignados em um Plano de Trabalho Individual aprovado pelo gestor, com o consentimento do servidor.
- 13 - A realização do teletrabalho pode, a qualquer momento, ser interrompida por conveniência da Administração, insuficiência de desempenho ou, ainda, a pedido do servidor.
- 14 - O retorno ao regime presencial, seja por determinação da instituição, seja por desejo do servidor, deve ser informado com antecedência mínima a ser definida pelo Tribunal.
- 15 - Nas modalidades de teletrabalho parcial (híbrida) recomenda-se a realização do controle da frequência nos dias de atividade presencial.

### Fundamentação

Com o objetivo de concretizar o princípio da eficiência estabelecido no art. 37 da Constituição Federal, a Administração Pública vem inovando e investindo em seus processos de gestão. O avanço da tecnologia e a implementação do processo eletrônico subsidiaram a adoção do teletrabalho em diversas instituições públicas. Os órgãos pioneiros demonstraram experiências bem-sucedidas em gestão de pessoas, assim como em ganho de produtividade e em economia de recursos. Essas experiências foram compulsoriamente ampliadas com o advento da pandemia de Covid-19.

Nesse contexto, diversas aplicações do regime de teletrabalho foram estabelecidas. Determinadas atividades exigiam o cumprimento da jornada de trabalho em sincronia com o horário regular da organização, outras necessitavam da presença física do servidor na unidade periodicamente. Determinadas atividades eram passíveis de aferição por meio de metas e outras atividades intangíveis eram de difícil mensuração objetiva. Sendo assim, ao se analisarem as diversas formas de estruturação do trabalho remoto, reconheceram-se as 06 (seis) modalidades apresentadas no quadro 1, cada qual com suas características e indicações.

Para o processo de decisão quanto à modalidade de teletrabalho a ser adotada, é importante que se observem a natureza da atividade e o impacto do trabalho remoto na sua efetividade. Não se recomenda a vinculação da modalidade a unidades específicas, de forma linear, à medida que, em determinado setor, parte das atividades podem ser adaptáveis ao trabalho remoto enquanto outras seriam melhor realizadas em regime presencial. É necessário ainda analisar qual modalidade é mais congruente com a atividade. O teletrabalho regular, por exemplo, pode ser indicado para atividades que exigem maior interação síncrona com a equipe de trabalho, ou seja, é preciso uma comunicação constante e imediata; e também é recomendado para atividades que envolvam o atendimento ao público externo ou interno. Neste caso, a disponibilidade do servidor, em horário determinado, se torna fundamental para a execução da atividade. Esta modalidade pode ser ainda utilizada para os servidores que exercem atividades cuja aferição por meio de metas é inviável, sendo necessário então o controle por meio de cumprimento de carga horária.

No caso do teletrabalho flexível, em que a assiduidade pode ser aferida por meio do cumprimento de metas, o servidor não precisa seguir o horário de funcionamento do órgão. Esta modalidade é indicada para atividades que não exigem tanta interação com a equipe ou para aquelas em que interação assíncrona não prejudica a qualidade e a agilidade da entrega. A modalidade flexível só deve ser utilizada caso o órgão possa aferir de maneira efetiva o cumprimento das metas estabelecidas. Outro cuidado importante quando da adoção da modalidade flexível é o estabelecimento de limites para execução das atividades. Esta ação visa evitar que os servidores cumpram jornadas excessivas de trabalho que possam impactar tanto a saúde do trabalhador quanto a sustentabilidade da produção.

O teletrabalho regular e o flexível podem ser adotados integral ou parcialmente, a depender da conveniência e da oportunidade. Os sistemas híbridos em que o servidor trabalha em formato remoto e presencial, alternadamente, podem ser adotados em razão da natureza de uma determinada atividade/tarefa que requeira a presença física do servidor, como participação em audiências, atendimento ao público que não tem acesso aos meios eletrônicos, entre outras, ou nos casos em que a organização, o gestor, ou até mesmo o servidor prefere manter encontros presenciais constantes visando, por exemplo, manter o vínculo com a cultura organizacional.

Os sistemas híbridos devem ser planejados visando à economia organizacional, apontada como uma das principais vantagens do regime de teletrabalho. Sendo assim, a adoção de estações de trabalho compartilhadas e outras medidas de *coworking* são necessárias para que este sistema seja economicamente vantajoso.

Qualquer das modalidades a ser adotada deve ser devidamente planejada, justificada e fundamentada visando sempre ao cumprimento dos princípios constitucionais, em especial os da impessoalidade, da supremacia do interesse público e o da eficiência.

## Normativos de Referência

<b>Normativo</b>	<b>Transcrição</b>
<b>CLT-</b> <a href="#">Decreto-lei n.º 5.452/1943</a>	Art. 75-B. 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. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)
<b>CNJ –</b> <a href="#">Resolução nº 227/2016</a>	Art. 5º Compete ao gestor da unidade indicar, entre os servidores interessados, aqueles que atuarão em regime de teletrabalho, observadas as seguintes diretrizes: [...]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 em que haja atendimento ao público externo e interno. [...]§ 11. Fica expressamente autorizado o teletrabalho para os servidores do Poder Judiciário no exterior desde que no interesse da Administração. (Incluído pela Resolução nº 298, de 22.10.2019).
<b>CNJ -</b> <a href="#">IN nº 74/2019</a>	Art. 10. Constitui dever do servidor em regime de teletrabalho: (...) II – atender às convocações para comparecimento às dependências do órgão, sempre que houver necessidade da unidade ou interesse da administração.
<b>CSJT –</b> <a href="#">Resolução nº 151/2015</a>	Art. 6º A realização de teletrabalho, integral ou parcial, será permitida a todos os servidores, inclusive fora da sede de jurisdição do Tribunal, desde que autorizado e no interesse da Administração, observadas as seguintes vedações: (Redação dada pela Resolução CSJT nº 293, de 21 de maio de 2021)[...]§ 2º Fica autorizado o teletrabalho para os servidores da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus no exterior, desde que no interesse da Administração, de forma fundamentada, e mediante autorização do Presidente do respectivo Tribunal Regional do Trabalho. (Incluído pela Resolução CSJT nº 293, de 21 de maio de 2021).
<b>STJ -</b> <a href="#">Resolução nº 13/2021</a>	Art. 8º O teletrabalho será permitido a todos servidores no Brasil ou no exterior, no interesse da Administração, desde que não incidam em nenhuma das seguintes vedações: I - estejam no primeiro ano do estágio probatório; II - tenham sofrido penalidade em procedimento disciplinar nos dois anos anteriores à data da indicação; III - apresentem contraindicações por motivo de saúde constatadas em laudo médico; IV - tenham retornado ao trabalho presencial por descumprimento dos deveres previstos no art. 9º nos dois anos anteriores ao pedido de adesão. Parágrafo único. O servidor deverá indicar previamente a localidade no Brasil ou no exterior em que pretende executar o teletrabalho, devendo comunicar à chefia imediata qualquer alteração.

<p><b>TJSC - <a href="#">Resolução nº 30/2020</a></b></p>	<p>Art. 2º Para os fins desta resolução, considera-se teletrabalho parcial a modalidade de trabalho realizado em parte do mês fora das dependências do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina, em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, mediante a utilização de tecnologias da informação e comunicação, e presencialmente nas dependências da instituição nos dias remanescentes. Parágrafo único. Fica vedada a realização de teletrabalho em parte da jornada diária.</p>
<p><b>TJSC - <a href="#">Resolução nº 31/2020</a></b></p>	<p>Art. 2º Para os fins desta resolução, considera-se home office o desempenho das funções, atribuições e atividades dos servidores, estagiários e voluntários em suas residências mediante a utilização de computadores de mesa e/ou portáteis com acesso à internet. § 1º O trabalho em home office inclui:</p> <p>I – a realização da jornada de trabalho diária integral; II – a manutenção do atendimento pelo setor durante o horário de expediente do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina; III – a permanência do participante do home office à disposição do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina durante seu horário de expediente para comparecimento presencial na unidade de lotação, caso necessário, observado prazo razoável para deslocamento.[...]Art. 3º O home office poderá ocorrer de forma integral ou parcial mediante acordo de trabalho com a chefia imediata e o gestor da unidade.</p>
<p><b>TJ/SC - <a href="#">Resolução nº 6/2020</a></b></p>	<p>Art. 12. O teletrabalho integral ou parcial será permitido a todos os servidores, inclusive fora da sede de jurisdição do Tribunal de Justiça, no interesse da administração, exceto ao servidor que: § 2º O teletrabalho parcial será regulamentado por resolução do Presidente do Tribunal de Justiça." (NR)</p>
<p><b>TRE/RN - <a href="#">Resolução nº 37/2020</a></b></p>	<p>§2º. Na hipótese da alínea "b", do inciso I, poderá ser concedido teletrabalho parcial aos Chefes de Cartório das Zonas Eleitorais, limitado a 2 (dois) dias da semana, desde que haja anuência do Gestor da Unidade.</p>

<p><b>GF- IN nº 65/2020</b></p>	<p>Art. 10. O dirigente da unidade deverá editar ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão na unidade, que deverá conter: (...) VIII – prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados. Art. 13. O candidato selecionado pelo dirigente da unidade para participar do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho, que conterá:(...) III – o termo de ciência e responsabilidade contendo, no mínimo:(...) b) o prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do participante à unidade; (...) Art. 22. Constituem atribuições e responsabilidades do participante de programa de gestão:(...) III – atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, mediante convocação com antecedência mínima prevista na norma de procedimentos gerais e desde que devidamente justificado pela chefia imediata.</p>
<p><b>TCU – Portaria nº 101/ 2019</b></p>	<p>Art. 15. É dever do servidor, no que se refere ao teletrabalho: I – atender às convocações para comparecimento às dependências do TCU; Art. 10. É assegurada prioridade para a realização de teletrabalho, quando possível, aos servidores: (...) IV – que irão acompanhar cônjuge ou companheiro (a) em união estável que foi deslocado (a) ou se deslocou temporariamente, por motivo justificado, para outro ponto do território nacional ou para o exterior.</p>
<p><b>TC/DF - Resolução nº 344/2020</b></p>	<p>Art. 2º Constitui teletrabalho a modalidade laboral em que o cumprimento da jornada regular pelo servidor pode ser realizado fora das dependências físicas do Tribunal, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos, sendo dispensado o controle de frequência, nos termos desta Resolução. § 1º O teletrabalho parcial vincula-se a metas de desempenho e cronogramas próprios, dispensando-se o controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente. § 2º A utilização da modalidade de teletrabalho consiste numa faculdade do Tribunal em função da conveniência do serviço, não caracterizando direito ou dever do servidor. § 3º Faculta-se ao servidor em regime de teletrabalho, sempre que houver necessidade, executar suas tarefas nas dependências do Tribunal.</p>

<p><b>TCE/PR - <a href="#">Resolução nº 87/2021</a></b></p>	<p>Art. 3º Para os fins desta Resolução, considera-se: I - teletrabalho: regime em que o servidor executa suas atribuições funcionais fora das dependências do Tribunal, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, nas seguintes modalidades: a) regular: modalidade em que o servidor executa suas atribuições funcionais, de forma total ou parcial, fora das dependências do Tribunal; b) por tarefa: modalidade em que o servidor executa tarefa determinada e por prazo certo fora das dependências do Tribunal e, quando concluída, fica automaticamente desligado do regime de teletrabalho; c) especial: modalidade a que, por ato do Presidente, os membros, servidores, estagiários e terceirizados podem ser submetidos em virtude de situações de emergência, calamidade pública ou excepcional necessidade. Art. 4º O regime de teletrabalho não poderá: I - abranger atividades para as quais a presença física na unidade seja estritamente necessária; II - abranger atividades que, por sua natureza, devem ser realizadas necessariamente fora das dependências do Tribunal, características de trabalho externo; III - implicar redução da capacidade plena de funcionamento das unidades em que haja atendimento presencial.</p>
<p><b>TCE/RO - <a href="#">Resolução nº 305/2019</a></b></p>	<p>Art. 20. O regime de teletrabalho pode ser cumprido em todo o território nacional. (Redação dada pela Resolução n. 336/2020/TCE-RO) §1º O regime de teletrabalho poderá ser realizado fora do Estado de Rondônia, dentro do território nacional, mediante requerimento fundamentado do servidor, com a anuência do gestor imediato e a prévia autorização da Presidência, despendida esta última quando a anuência advier de membro do Tribunal ou do Ministério Público de Contas. (Redação dada pela Resolução n.336/2020/TCE-RO) (...) § 3º Caso necessário o comparecimento presencial do servidor em teletrabalho fora da localidade de Porto Velho, o gestor imediato deverá solicitar com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, ressalvada situação excepcional em que a convocação poderá se dar em prazo menor. (Redação dada pela Resolução n. 336/2020/TCE-RO)</p>

<p><b>TCE-RS – IN nº16/2021</b></p>	<p>Art. 1º § 3º Observado o disposto nos arts. 6º e 8º desta Instrução Normativa, o regime de teletrabalho poderá ser realizado mediante acordo entre o servidor e sua chefia, nas seguintes modalidades: I - Teletrabalho Integral, caso em que o desenvolvimento das atividades funcionais do servidor ocorrerá integralmente fora das dependências do TCE; ou, II - Teletrabalho Parcial, caso em que: a) uma parte do desenvolvimento das atividades funcionais do servidor ocorrerá fora das dependências do TCE e outra parte ocorrerá presencialmente nessas dependências; e, b) a distribuição das parcelas de teletrabalho e presencial, na jornada de trabalho do servidor, poderá recair em dias da jornada de trabalho semanal. Art. 2º No âmbito de cada unidade de lotação deverá ser formulado um plano de teletrabalho, devidamente aprovado pelo superior hierárquico, contendo as diretrizes gerais relativas às atividades que poderão ser exercidas em regime de teletrabalho, às formas de controle a serem adotadas e aos critérios de avaliação do desempenho individual, no que concerne à produtividade e à qualidade do trabalho.</p>
-------------------------------------	---

## Elegibilidade

16 - O regime de teletrabalho pode ser utilizado por todos os servidores efetivos, comissionados e cedidos.

17 - Aos servidores recém-ingressados (estágio probatório, cedidos ou comissionados) recomenda-se autorizar a adoção do teletrabalho após o transcurso de, ao menos, 01 (um) ano de efetivo exercício, salvo se o servidor pertencer à unidade digital.

18 - É possível a autorização para que gestores atuem em teletrabalho, recomendada a adoção de regimes parciais.

19 - A indicação do servidor ao teletrabalho deve ser precedida da análise de perfil técnico e comportamental, assim como do histórico de desempenho e de infrações disciplinares.

20 - A análise de perfil para o teletrabalho deve verificar, além de competências técnicas e comportamentais, a existência de riscos à saúde do teletrabalhador, tais como: tendência à depressão, alcoolismo e outras doenças que podem ser potencializadas pelo isolamento social fomentado pelo distanciamento físico do trabalho.

21- Recomenda-se que o processo de análise de perfil comportamental avalie a existência de competências essenciais a esse regime de trabalho, tais como: a autonomia, a proatividade, a criatividade, a automotivação, a autodisciplina, o espírito inovador, a concentração, o planejamento, a flexibilidade, a autoestima, o comprometimento, a responsabilidade, a capacidade de adaptação e a orientação para resultados.

22 - Recomenda-se que o processo de levantamento de perfil comportamental seja subsidiado por testes, dinâmicas de grupo, entrevistas e outros instrumentos adequados, conduzidos por profissional com a habilitação técnica necessária.

23 - Ao servidor que não apresentar as competências técnicas e comportamentais necessárias ao teletrabalho aconselha-se que seja dada ciência dos motivos da não autorização, facultada a reanálise após determinado período a ser definido pela Instituição.

## Fundamentação

Considera-se que a eleição ao teletrabalho deve estar diretamente vinculada à natureza da atividade a ser desempenhada e ao perfil técnico e comportamental para realização do trabalho. Portanto, *a priori*, não se faz distinção entre os vínculos funcionais (efetivo, comissionado ou cedido) nem entre áreas (meio e fim) para se recomendar a adoção deste regime. O que se considera fundamental é que, além de um sistema de gestão de desempenho disponibilizado pela instituição, o servidor possua as competências técnicas e comportamentais necessárias para a realização remota do trabalho.

É fundamental que o servidor possua perfil adequado para exercer a modalidade de maneira saudável e segura. Essa avaliação visa mitigar os riscos relacionados à má adaptação, como a não realização de entregas adequadas, em termos quantitativos e qualitativos e, principalmente, os riscos relacionados à saúde do trabalhador, tais como: como depressão, ansiedade, alcoolismo, estresse, *burnout* e outras doenças emocionais.

A avaliação da adequação do perfil técnico é aferível pelo gestor da área/unidade, que pode atestar se o servidor indicado possui a maturidade técnica necessária para executar suas atividades à distância, o que, em certa medida, pode dificultar o processo de supervisão constante. Por outro lado, a avaliação do perfil comportamental deve ser apoiada por equipe técnica especializada.

No quadro 2 apresentamos alguns testes capazes de aferir as competências comportamentais consideradas essenciais ao teletrabalhador.

Teste	Avalia as Competências Comportamentais	Aplicação do Teste	Empresa
NEO PIR (Teste de Personalidade)	Proatividade, autodisciplina, abertura para situações novas, comprometimento, responsabilidade e outros aspectos da personalidade.	Restrito a psicólogos	Vetor Editora
Human Guide (Teste de Personalidade)	Autonomia, proatividade, autodisciplina, espírito empreendedor, planejamento, flexibilidade, comprometimento, responsabilidade.	Restrito a psicólogos	Vetor Editora
AOL-C (Atenção Concentrada)	Atenção	Restrito a psicólogos	Vetor Editora
G-38	Capacidade para assimilar novos conteúdos e incorporar esse aprendizado à sua rotina laboral, adaptando-se mais facilmente a novos contextos.	Restrito a psicólogos	Vetor Editora

EPR (Escala dos Pilares da Resiliência)	Aceitação positiva da mudança, autoconfiança, autoeficácia, bom humor, controle emocional, empatia, independência, reflexão, valores positivos e sociabilidade.	Extensivo a outros profissionais, além do psicólogo	Vetor Editora
IFP-II (Inventário Fatorial de Personalidade)	Assistência, intracepção, afago, autonomia, deferência, afiliação, dominância, desempenho, exibição, agressão, ordem, persistência e mudança.	Restrito a psicólogos	Pearson Clinical
Zulliger (Teste de Personalidade)	Capacidade de desempenho, objetividade, ansiedade, depressão, controle geral e emocional, funcionamento do pensamento lógico, integração humana e outros aspectos da personalidade.	Restrito a psicólogos	Pearson Clinical

#### Quadro 2- Testes Psicológicos

Quanto à autorização para servidores em estágio probatório atuarem em teletrabalho, ainda existem controvérsias e alguns normativos vedam expressamente. O artigo 41 da Constituição Federal de 1988, em seu § 4º, define como condição para o servidor adquirir a estabilidade, a avaliação especial do desempenho, denominada estágio probatório. Nesta seara, de acordo com a Carta Magna, o servidor deve ser avaliado nos seguintes requisitos básicos: disciplina; eficiência; responsabilidade; produtividade; e assiduidade. Sendo assim, o estágio probatório configura etapa importante da vida funcional do servidor público e é ferramenta essencial para que a Administração avalie as competências técnicas e comportamentais dos servidores ingressantes.

Além disso, é nesse período que os primeiros vínculos entre o servidor, a instituição e os colegas são formados e os valores institucionais são internalizados. Neste contexto, considera-se essencial que o servidor permaneça em regime presencial por, pelo menos, 1 (um) ano, para que passe a ser elegível ao teletrabalho. Esta recomendação visa flexibilizar a orientação comum de vedação do teletrabalho para os servidores em estágio probatório, mas manter um tempo mínimo para que o novo servidor seja inserido na cultura organizacional e possa ser avaliado em competências técnicas e comportamentais que porventura possam ser “mascaradas” pelo distanciamento do trabalho remoto.

Outra classe comumente vedada na realização do trabalho remoto são os gestores, possivelmente pela percepção de que as atribuições de gestão são intangíveis e de difícil mensuração objetiva. Somam-se a isso as questões de relacionamento e interação, atividades fundamentais ao exercício da gestão. No entanto, após a experiência vivenciada na pandemia, em que todos os servidores foram compulsoriamente enviados ao teletrabalho, e diante da ampliação da utilização de ferramentas de interação remota e execução colaborativa de atividades tais como: Teams, Google Meet e Zoom, paradigmas foram superados e alguns órgãos passaram a rever seus normativos no sentido de permitir a participação de gestores no regime de trabalho remoto.

Mais uma vez, visando flexibilizar, mas sem deixar de considerar a necessidade de interação presencial dos gestores, especialmente no que se refere à seara política e de relacionamento, tendo em vista que a nossa cultura, apesar da pandemia, ao que parece, ainda está calcada nas interações físicas, recomenda-se que o

gestores possam realizar o teletrabalho, porém nas modalidades parciais (híbridas). Registre-se que o gestores de equipes remotas ou híbridas devem investir, ainda mais, em competências comportamentais como: comunicação assertiva, feedback, gestão de desempenho entre outras consideradas essenciais à boa gestão de equipes virtuais.

### Normativos de Referência

Normativo	Transcrição
STJ - <a href="#">Resolução nº 13/2021</a>	Art.6º §2º A Secretaria de Gestão de Pessoas e a Secretaria de Serviços Integrados de Saúde podem auxiliar na avaliação do perfil do servidor que mais se ajusta ao teletrabalho.
TCE-SE – <a href="#">Resolução nº 319/2018</a>	Art. 4º Não poderão desempenhar atividades via teletrabalho, os servidores lotados neste Tribunal, que:  I. Estejam em estágio probatório; (Revogado pela Resolução TC nº 322 de 06 de Junho de 2019) II. Tenham menos de um ano de efetivo exercício, nos casos excepcionais de dispensa do estágio probatório; (Revogado pela Resolução TC nº 322 de 06 de Junho de 2019) III. Tenham sofrido penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à indicação; IV. Estejam respondendo a processos ético/disciplinar; V. Tenham subordinados.
TCM-RJ - <a href="#">Resolução nº 09/2020</a>	Art. 4º A realização de teletrabalho é vedada aos servidores que: I - tenham sofrido penalidade disciplinar nos 12 (doze) meses anteriores à indicação; ou II - tenham sido desligados do regime de teletrabalho nos últimos 12 (doze) meses por descumprimento dos deveres listados no art. 9º.
TCE-PR - <a href="#">Resolução nº 87/2021</a>	Art. 10. É vedada a adesão do servidor: I - desligado do regime de teletrabalho pelo não atingimento de metas nos últimos doze meses anteriores à data da indicação pelo gestor; II - sancionado em decorrência de processo administrativo disciplinar, nos últimos doze meses anteriores à data da indicação pelo gestor.
TCE-CE - <a href="#">Resolução nº 10/2021</a>	Art. 12. §2º O ocupante de cargo de provimento em comissão que desempenhe a função de chefia deverá exercer suas atividades, no mínimo, 2 (dois) dias por semana nas dependências do Tribunal cumprindo sua carga horária diária.

**TCE-RO - Resolução nº 305/2019**

Art. 27. III-Validação das condições de elegibilidade, pela Secretaria de Gestão de Pessoas por meio da Divisão de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, bem como das condições biopsicossociais.

## Gestão e Liderança

- 24- Recomenda-se o fortalecimento da área de gestão de pessoas, para que essa unidade possa apoiar adequadamente os líderes e servidores em teletrabalho.
- 25- É essencial a adoção de ferramentas de gestão que fomentem a cultura de resultados e permitam o planejamento, acompanhamento, feedback e avaliação do desempenho das unidades e dos servidores.
- 26- Recomenda-se que a instituição proponha ações, especialmente desenhadas para os servidores em regime de teletrabalho, que fomentem o engajamento, a integração e a disseminação da cultura institucional.
- 27- É desejável que a instituição estabeleça metas e indicadores setoriais alinhados à estratégia institucional que possam ser monitorados eletronicamente.
- 28- Recomenda-se a pactuação de metas isonômicas entre servidores presenciais e aqueles que atuam no teletrabalho.
- 29- É papel do gestor o gerenciamento do desempenho e do desenvolvimento da equipe, bem como o fomento de ambiente favorável à motivação e ao engajamento.
- 30- Os gestores que estiverem atuando em teletrabalho ou que tiverem sob sua liderança servidores nessa modalidade devem participar de treinamentos específicos voltados à gestão de equipes remotas.
- 31- Recomenda-se que as expectativas de desempenho sejam previamente alinhadas no Plano de Trabalho Individual especificado na diretriz 12.
- 32- É desejável que o modelo de gestão de desempenho conte com mecanismos de avaliação quantitativa e qualitativa das atividades executadas e que seja disponibilizado meio eletrônico para registro e acompanhamento.
- 33- Recomenda-se que a instituição estabeleça catálogo de serviços em que constem as principais categorias de atividades desenvolvidas pelas unidades e o tempo médio de execução. A pactuação do tempo para realização da atividade remota deve estar apoiada no catálogo, podendo o gestor pactuar de forma diversa, conforme a necessidade específica.
- 34- É recomendado que as ferramentas de comunicação sejam institucionais, com definição das obrigatoriedades e periodicidade mínima de acesso.
- 35- Recomenda-se que sejam promovidas ações de compartilhamento e divulgação de boas práticas e experiências em teletrabalho.
- 36- É adequado que a instituição disponibilize relatórios gerenciais, que permitam o acompanhamento das atividades executadas pelos servidores visando garantir a transparência e o controle social.

## Fundamentação

Considerando que o trabalho remoto pode ser ponto de resistência para gestores e sociedade, que acreditam que o distanciamento físico acaba sendo um fator de risco para a baixa produtividade, e considerando, ainda, a necessidade de accountability imposta aos órgãos da Administração Pública, as ferramentas de gestão de desempenho tornam-se essenciais para o adequado funcionamento desse regime de trabalho.

As premissas fundamentais são que a gestão de desempenho possa permitir a transparência, o controle das entregas realizadas e dos resultados alcançados, mas, sobretudo, possa impulsionar a geração de valor ao serviço público prestado, seja ele remoto ou presencial.

Assim, o primeiro passo recomendado é o desdobramento da estratégia organizacional em metas setoriais e, estas, em metas individuais, não apenas para o trabalhador remoto, mas para todos os servidores da organização. Pesquisas demonstram que, quando equipes e pessoas entendem como o trabalho realizado pode contribuir para os objetivos da organização, a produtividade aumenta ([Weiss 1997](#)).

É importante que o servidor remoto e o que atua presencialmente possam entender, com clareza e objetividade, como o seu trabalho pode ajudar no alcance das metas de sua equipe e como isto se conecta com a estratégia organizacional. A compreensão do contexto fortalece o senso de propósito e contribui para o [engajamento](#), variável que está intimamente relacionada tanto com o desempenho quanto com a saúde do trabalhador (FREITAS et al 2019). Para auxiliar gestores e servidores na mensuração dos níveis de engajamento, disponibilizamos neste relatório [duas escalas cientificamente validadas](#).

Outro fator fundamental é a definição adequada de metas e indicadores. As metas precisam ser específicas, mensuráveis, acordadas, realistas e temporais. A definição de metas superiores para servidores remotos já foi uma praxe na administração pública. Instituições de referência, como o CNJ (Resolução 227/2016) e o TCU (Portaria 223/2018) estipularam em normativos metas para os servidores em teletrabalho até 20% superiores às metas dos servidores que atuavam em regime presencial. A mesma diretriz foi adotada por Tribunais estaduais como o TCE-PE (Portaria Normativa 01/2017) e o TCE-RO (Resolução 305/2019). Todavia, esse posicionamento vem sendo revisto, tendo em vista que o teletrabalho deve ser considerado apenas regime diferenciado de cumprimento da jornada e não um benefício para o servidor, como expõe o art. 6º da CLT “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego”. Esse normativo, apesar de não ser aplicável diretamente aos servidores públicos, serve de paradigma por analogia.

Nesse contexto, o acompanhamento dos resultados decorrentes dos indicadores e das metas é importante tanto para o trabalho presencial quanto para o trabalho remoto, pois é fonte de [feedback](#) para que a organização possa verificar se está seguindo na direção correta em busca de seus objetivos institucionais. Ademais, não basta apenas medir. É preciso medir fatores relevantes, de forma adequada e as informações devem ser utilizadas para subsidiar o processo decisório.

Com o intuito de fomentar e auxiliar os TCs na definição de indicadores, disponibilizamos [banco de indicadores](#) para pesquisa e [benchmarking](#). No entanto, é recomendável que os indicadores de cada organização sejam definidos de maneira participativa e com o envolvimento dos servidores, para que eles tenham clareza dos desafios institucionais e possam aderir ao modelo proposto.

A definição de Plano de Trabalho Individual e a disponibilização de ferramenta eletrônica para acompanhamento da execução das atividades são estratégias importantes para o alinhamento de expectativas, o planejamento e o acompanhamento do desempenho, especialmente quando se trata de trabalho remoto, no qual a comunicação, em princípio, é mais escassa e deve estar mais estruturada.

Diante disso, o papel do líder é fundamental. Robbins (2014, p.249) define a liderança como “a habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de maneira particular por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio.” Sendo assim, o gestor deve exercer sua liderança para gerenciar o desempenho e o desenvolvimento da equipe. Recomenda-se a adoção de [metodologias ágeis](#) de monitoramento, que permitam a pactuação e repactuação das entregas de modo dinâmico. A utilização do método [Kanban](#), por exemplo, permite o gerenciamento em tempo real tanto de atividades relacionadas à instrução processual quanto de atividades projetadas, administrativas e de gestão. Essa metodologia auxilia os gestores na distribuição ágil das tarefas, permite o acompanhamento visual das entregas da equipe e estimula a cultura de autogestão.

As ferramentas de trabalho em rede também são importantes aliadas nesse processo de desenvolvimento do trabalho remoto. Feedbacks contínuos e reuniões de alinhamento também são fundamentais para garantir a integração da equipe. Além disso, autonomia e confiança são essenciais para um processo fluido.

Por fim, uma metodologia integrada e periódica de monitoramento e avaliação das entregas, assim como a disponibilização de relatórios gerenciais e painéis de indicadores de fácil visualização são essenciais para que a organização possa a) identificar rapidamente os desvios existentes; b) promover a transparência; e c) fomentar o controle social, garantindo e comprovando que as modalidades de trabalho a distância sejam tão produtivas quanto a modalidade presencial.

### Normativos de Referências

Normativo	Transcrição
TCU – <a href="#">Portaria nº 101-2019</a>	Art. 13. Os trabalhos a serem realizados por meio de teletrabalho devem ser acordados previamente entre a chefia imediata da unidade de vinculação técnica e o servidor, com o estabelecimento de metas de desempenho que considerem os produtos esperados e os respectivos prazos de entrega. § 1º As metas de desempenho de que trata o caput deste artigo serão registradas em solução de TI desenvolvida para esse fim, e terão o respectivo alcance atestado pela chefia imediata do servidor. § 2º Os trabalhos acordados nos termos do caput deste artigo devem ser apresentados à chefia imediata da unidade de vinculação técnica, pelo servidor em teletrabalho, em conformidade com as metas de desempenho previamente estabelecidas. § 3º A pactuação das metas deve prever, pelo menos ao término de cada período avaliativo, a aferição de desempenho, que servirá de insumo à avaliação individual do servidor. § 4º A chefia imediata da unidade de vinculação técnica deverá se manifestar sobre os trabalhos apresentados pelo servidor, em até trinta dias do fim do prazo acordado, podendo recusá-los mediante justificativa fundamentada.

<p><b>CGU – Portaria nº 1082/21</b></p>	<p>Art. 23. São responsabilidades da chefia, imediata ou demandante: I - sugerir melhorias à tabela das atividades passíveis de execução em PGD-Processos, bem como em processos de trabalho, e propô-las ao servidor ocupante de DAS ou FCPE 101.4 ou superior responsável por sua unidade administrativa, para posterior encaminhamento à Unidade Supervisora; II - gerir os planos de trabalho em PGD sob sua responsabilidade; III - monitorar os indicadores de projetos e os processos da CGU sob sua responsabilidade; IV - fornecer, sempre que demandada, dados e informações sobre o andamento do PGD na sua unidade administrativa; V - reportar ao servidor ocupante de DAS ou FCPE 101.4 ou superior responsável por sua unidade administrativa e à Unidade Supervisora eventuais problemas relacionados aos planos de trabalho ou ao comportamento de participantes em PGD; e VI - avaliar, com fidedignidade, os produtos previstos no plano de trabalho do participante em PGD, quanto ao tempo e à qualidade dos produtos. Seção V Das Responsabilidades do Servidor Ocupante de DAS ou FCPE 101.4 ou Superior Responsável pela Unidade Administrativa. Art. 24. São responsabilidades do servidor ocupante de DAS ou FCPE 101.4 ou superior responsável por unidade administrativa da CGU: I - supervisionar os planos de trabalho em PGD sob sua responsabilidade; II - propor à Unidade Supervisora medidas que visem à racionalização e à otimização dos procedimentos relacionados ao PGD; III - fomentar, planejar, coordenar e controlar a execução do PGD em sua área de competência, em conformidade com as diretrizes estabelecidas nesta Portaria; IV - garantir o quantitativo de pessoas na equipe necessário para o bom andamento dos trabalhos executados exclusivamente em regime presencial em sua unidade administrativa; V - sugerir, revisar, monitorar melhorias à tabela das atividades passíveis de execução em PGD-Processos, bem como em processos de trabalho, e propor ao secretário de sua unidade administrativa, para posterior encaminhamento à Unidade Supervisora; VI - analisar os resultados do PGD e os impactos no Plano Operacional de sua unidade administrativa; e VII - monitorar e supervisionar os planos de trabalho em PGD de sua unidade administrativa autorizados para execução no exterior. Parágrafo único. O servidor ocupante de DAS ou FCPE 101.4 ou superior responsável por unidade administrativa da CGU pode avocar as responsabilidades elencadas no art. 23 desta Portaria.”</p>
---	--

<p><b>CNJ-</b> <a href="#">Resolução nº 227/2016</a></p>	<p>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 Os gestores das unidades estabelecerão as metas a serem alcançadas, sempre que possível em consenso com os servidores, comunicando previamente à Presidência do órgão ou a outra autoridade por esta definida. § 2º A meta de desempenho estipulada aos servidores em regime de teletrabalho será superior à dos servidores que executam mesma atividade nas dependências do órgão, sem comprometer a proporcionalidade e a razoabilidade, e sem embarçar o direito ao tempo livre. (Alterado pela Resolução nº 298, de 22.10.2019) § 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. 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.</p>
<p><b>TCE-RO -</b> <a href="#">Resolução nº 305/2019</a></p>	<p>Art. 29. As atividades realizadas em regime de teletrabalho deverão: I – Contribuir para o alcance das metas institucionais e setorial; e II – Observar os parâmetros mínimos de quantidades, prazos/periodicidade de qualidade do trabalho, a serem estabelecidos em Acordo de Desempenho e Desenvolvimento. Art. 30. O gestor imediato deverá se manifestar sobre os trabalhos apresentados pelo servidor, em até quinze dias a contar do fim do prazo acordado, podendo recusá-los mediante justificativa fundamentada.</p>

<p><b>TCDF – <a href="#">Resolução nº 344/2020</a></b></p>	<p>Art. 5º São requisitos para a realização de teletrabalho: I – estabelecimento de metas de desempenho para execução dos trabalhos por prazo não superior a 30 dias, a partir de acordo entre a chefia imediata e o servidor, mediante registro em sistema informatizado institucional; Art. 11. Os trabalhos a serem realizados por meio de teletrabalho integral ou parcial devem ser acordados previamente entre a chefia imediata e o servidor, com o estabelecimento de metas de desempenho, com periodicidade máxima mensal, mediante registro em sistema informatizado institucional. § 1º As atividades que, em razão de suas características, tenham previsão de conclusão em prazo superior ao mês de referência, deverão ser decompostas em etapas mensais para os fins indicados no caput. § 2º As metas de desempenho previstas no caput deverão observar as pactuações decorrentes do Sistema de Gestão do Desempenho e Competência, devendo estar alinhadas ao Plano Setorial de Ação e ao Plano Estratégico do Tribunal. § 3º A meta de desempenho dos servidores participantes do teletrabalho será igual ou superior à estipulada para os servidores que executarem as mesmas atividades nas dependências do TCDF, conforme previamente definido pela chefia imediata.</p>
<p><b>TCM-BA – <a href="#">Resolução nº 1375/2018</a></b></p>	<p>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. § 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; 6/10 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.</p>

<p><b>TCEPA- <a href="#">Resolução nº 19.272/2021</a></b></p>	<p>Art. 16. Cabe à chefia da unidade de trabalho do servidor, no que concerne ao teletrabalho: I - Indicar ao gestor da unidade, dentre os interessados, os servidores que realizarão atividades em regime de teletrabalho, fundamentando a escolha, respeitadas as prioridades arroladas neste dispositivo, o princípio da impessoalidade e os critérios de comprometimento, habilidades, autogerenciamento de tempo e da organização do servidor; II – acompanhar e avaliar o trabalho e a adaptação dos servidores em regime de teletrabalho; III – comunicar à Secretaria de Gestão de Pessoas, para fins de registro nos assentamentos funcionais, a inclusão e exclusão dos servidores em teletrabalho, com a anuência prévia do gestor da unidade; IV – monitorar e aferir o cumprimento das metas estabelecidas, as quais serão estipuladas de forma mensal; V - dar ciência ao gestor da unidade, na qual o servidor esteja lotado, sobre a evolução dos trabalhos, as dificuldades encontradas e outras ocorrências que possam impactar o andamento das atividades; e VI - propor, ao gestor da unidade, com a devida fundamentação, a interrupção de teletrabalho autorizado para o servidor.</p>
<p><b>TJ-SP – <a href="#">Resolução nº 850/2021</a></b></p>	<p>Art. 14. São atribuições da chefia imediata, em conjunto com o(a) gestor(a) da unidade: I – participar das atividades de orientação e de desenvolvimento gerencial, relacionadas ao teletrabalho, proporcionadas pelo Tribunal de Justiça; II – elaborar, juntamente com o(a) servidor(a), o plano de trabalho, que deverá contemplar: a) descrição das atividades a serem desempenhadas pelo(a) servidor(a); b) as metas a serem alcançadas; c) a periodicidade em que o(a) servidor(a) em regime de teletrabalho deverá comparecer ao local de trabalho; d) o cronograma de reuniões com a chefia imediata ou gestor(a) da unidade para eventual revisão e ajustes de metas, bem como avaliação do desempenho do(a) servidor(a) no teletrabalho. III - acompanhar o trabalho e a adaptação do(a) servidor(a) em regime de teletrabalho. IV – aferir e monitorar o cumprimento das metas estabelecidas, bem como a qualidade do trabalho apresentado; V – realizar reuniões periódicas com o(a) servidor(a) em teletrabalho.</p>

## Concessões, Auxílios e Indenizações

37- Recomenda-se ficar sob responsabilidade, prioritária, do servidor a providência e a manutenção da estrutura física necessária e adequada à realização do teletrabalho.

38- A instituição, a depender da conveniência e oportunidade, poderá, sob assinatura de termo de responsabilidade, disponibilizar equipamentos e mobiliários para suportar o teletrabalho.

39- Recomenda-se a manutenção do pagamento de auxílio-alimentação.

40- É recomendada a suspensão do pagamento de auxílio-transporte na hipótese de regimes integrais, bem como seu pagamento proporcional nas hipóteses de adoção de regimes parciais (híbridos).

41- Recomenda-se que para pagamento de diárias e indenizações utilize-se como referência a cidade em que está localizada a sede física da unidade de lotação, ainda que o servidor esteja previamente autorizado a trabalhar em outra cidade, estado ou país.

### Fundamentação

É fato que a realização do trabalho remoto deve observar a supremacia do interesse público. No entanto essa modalidade de trabalho deve ser uma opção do servidor e nunca uma imposição da Administração. Por isso, fica, a princípio, a cargo do servidor arcar com as despesas inerentes a este modelo de cumprimento da jornada de trabalho. Ademais, não é recomendada a vinculação da realização do teletrabalho à disponibilidade de mobiliário e equipamento de informática pois esta exigência pode, a depender da estrutura do órgão, inviabilizar a execução da modalidade em larga escala.

Por outro lado, visando aos princípios da eficiência e da economicidade, e considerados os fatores de conveniência e oportunidade, a seu critério, a Administração pode apoiar e incentivar o trabalho remoto com a disponibilização de mobiliário e/ou equipamentos de informática, observando as exigências legais de assinatura de termo de cautela e responsabilização do servidor que fizer mau uso de bens públicos. Essa disponibilização deve ser acompanhada de ações estruturantes nas áreas responsáveis pelo controle de patrimônio e segurança da informação, uma vez que, com a retirada de bens públicos da instituição são necessários o devido acompanhamento, a fiscalização do mobiliário, a vistoria e o suporte periódico para os equipamentos de informática, a fim de mitigar os riscos relacionados à segurança patrimonial, de dados e de informações da instituição.

### Normativos de Referência

Normativo	Transcrição
<b>MPF e CNMP - <a href="#">Resolução nº 157/2017</a></b>	Art. 13 O servidor é responsável por providenciar e manter, às suas expensas, estruturas física e tecnológica necessárias e adequadas à realização do teletrabalho. §11 A remuneração do servidor em teletrabalho sofrerá desconto correspondente ao auxílio-transporte a que fizer jus, exceto nas hipóteses de comparecimento às dependências do Ministério Público ou do Conselho Nacional do Ministério Público para o exercício de suas atribuições.
<b>TST - <a href="#">Resolução nº 1970/2018</a></b>	Art. 10. Compete exclusivamente ao servidor providenciar a estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos adequados, conforme padrão de ergonomia e requisitos mínimos dos equipamentos de informática, constantes dos Anexos I e II desta Resolução Administrativa. Parágrafo único. O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a estrutura em que executará o teletrabalho atende às exigências deste artigo, podendo, se necessário, solicitar a orientação técnica da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIN, e/ou da Secretaria de Saúde – SESAUD.

<p><b>TJ-BA - <a href="#">Resolução nº 11/20</a></b></p>	<p>Art. 12. O dia de atividade em teletrabalho corresponderá a um dia de jornada de trabalho e será considerado para todos os fins de direito, inclusive a percepção do auxílio-alimentação Parágrafo único. Durante o regime de teletrabalho, o servidor não fará jus ao pagamento de benefício de auxílio-transporte e nem se sujeitará a eventual banco de horas Art. 13. Em razão da natureza do teletrabalho, os servidores autorizados a exercer o trabalho remoto não terão direito à compensação de jornada, tampouco ao pagamento de horas extraordinárias. Art. 14. Não caberá pagamento de adicional por prestação de serviço extraordinário ou de adicional noturno para o alcance das metas previamente estipuladas. Art. 26. Compete aos servidores, em regime de teletrabalho, providenciar, às suas expensas, a estrutura física e tecnológica necessária à realização do teletrabalho no ambiente remoto, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados, sem qualquer ônus ao PJBA. § 1º O Poder Judiciário não arcará com nenhum custo para aquisição de bens ou serviços destinados ao servidor em teletrabalho. § 2º O servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará o trabalho atende às exigências do caput deste artigo.</p>
<p><b>ME/GOF - <a href="#">IN nº 65/2020</a></b></p>	<p>Art. 23. Quando estiver em teletrabalho, caberá ao participante providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições. Art. 36. Fica vedado o pagamento de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer outras relacionadas à atividade presencial para os participantes do programa de gestão em regime de teletrabalho.</p>
<p><b>TC-DF - <a href="#">Resolução nº 344/2020</a></b></p>	<p>Art. 9º É vedado o pagamento de auxílio transporte, serviços extraordinários, adicional noturno e adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, ou quaisquer outros pagamentos relacionados à atividade presencial para os servidores em regime de teletrabalho. Art. 12. São deveres do servidor participante do teletrabalho: X – providenciar, às suas custas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho de forma adequada e ergonômica, não podendo valer-se de eventuais deficiências dessas estruturas como escusa para o descumprimento das metas acordadas.</p>

<p><b>TJ-SP</b> – <a href="#">Resolução nº 850/2021</a></p>	<p>Art. 5º. Servidores(as) e magistrados(as) em regime de teletrabalho deverão, às suas expensas e sob sua responsabilidade, providenciar o quanto necessário para integral desempenho de suas atividades funcionais, à distância, incluindo-se, exemplificativamente, mesas, cadeiras, estantes, computadores, telas, acessórios, fonte de alimentação energética, hardware, software, impressoras, digitalizadoras e provedores de internet, sempre com capacidades e características suficientes para bom e fiel desempenho da totalidade de suas atividades laborais. Art. 3º. O regime de teletrabalho, contanto que exercido de acordo com as regras dispostas na presente Resolução, assegurará a quem o realize os mesmos direitos do regime de trabalho presencial, inclusive auxílio-alimentação, exceção feita ao auxílio-transporte.</p>
<p><b>TJ-PR</b> - <a href="#">Resolução nº 221/2019</a></p>	<p>Art 16. Compete exclusivamente ao servidor providenciar, às suas custas, as estruturas físicas e tecnológicas necessárias à realização do teletrabalho.</p>
<p><b>DP – RJ</b> <a href="#">Resolução 987/2019</a></p>	<p>Art. 7º - § 3º - Não caberá pagamento de auxílio transporte, de adicional por prestação de serviço extraordinário ou de adicional noturno. Art. 5º - Compete exclusivamente ao servidor providenciar, às suas expensas, as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos adequados, bem como prover o transporte e a guarda dos documentos e materiais de pesquisa que forem necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Parágrafo único. O servidor autorizado a trabalhar de forma remota deverá assinar termo de ciência e responsabilidade, que conterá: I – declaração de que atende às condições de participação, inclusive quanto ao dever de manter infraestrutura necessária para o acesso remoto aos sistemas informatizados da Defensoria Pública e dos outros órgãos externos indispensável a execução do trabalho.</p>

## Saúde e Bem-Estar

42- Recomenda-se que a instituição crie e mantenha cultura organizacional de engajamento e colaboração, incentivando valores como: comunicação efetiva, respeito, confiança, desenvolvimento contínuo, valorização do servidor, aprimoramento das lideranças, transparência e gestão participativa.

43- É recomendado que a instituição promova ações de apoio à adaptação ao regime de teletrabalho que envolvam orientações sobre ergonomia, dinâmica familiar, organização do ambiente de trabalho, gestão do tempo, canais de comunicação, ética e outros temas relacionados.

44- A instituição deve capacitar, de forma contínua, as lideranças a fim de viabilizar a gestão humanizada das equipes de teletrabalho, sendo necessário o enfoque no alcance de resultados com a adequada valorização da saúde e do bem-estar das pessoas.

45- É recomendado que a instituição promova ações relacionadas à etiqueta no teletrabalho, assim como ao estabelecimento de limites de horário para o envio de comunicações e execução de atividades síncronas, visando prevenir o burnout e o tecnoestresse.

46- É essencial o acompanhamento da saúde física e emocional dos gestores e dos servidores.

47- Recomenda-se a oferta de serviços médicos, assim como a adoção de programas de saúde preventivos, ações de combate a patologias de origem ocupacional, conscientização sobre [ergonomia](#) e orientações quanto a comportamentos de risco, tais como: tabagismo, obesidade e sedentarismo.

48- É importante a promoção da educação em saúde e o fomento, por meio de campanhas e programas, de um estilo de vida saudável com exercícios regulares, alimentação adequada, limitação do tempo de tela e estímulo à busca por lazer ativo, práticas que contribuem para a formação de indivíduos produtivos e equipes sustentáveis.

49- É recomendada a constante análise dos dados de [absenteísmo](#), bem como a realização de pesquisas internas sobre [engajamento](#) e comunicação, visando fornecer subsídios para a construção e aperfeiçoamento da política de teletrabalho.

## Fundamentação

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde pode ser definida como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença ou enfermidades”. É importante destacar que as [doenças ocupacionais](#) têm impacto direto na qualidade do ambiente de trabalho. Lesão por Esforço Repetitivo (LER), Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORTs) são alguns exemplos dessas doenças. Comportamentos e hábitos inadequados podem potencializar o surgimento delas, portanto, investir em informação, educação e conscientização é fundamental para, além de mitigar os riscos de doenças ocupacionais, criar um ambiente favorável à motivação e ao [engajamento](#), o que, por consequência, irá diminuir o afastamento dos servidores e fomentar o alcance de melhores resultados institucionais.

Em se tratando de saúde a prevenção sempre é a estratégia mais simples, mais eficiente, de menor custo e menor sofrimento humano. Nesse contexto, os líderes da organização têm papel fundamental no processo de promoção de um ambiente ocupacional adequado e saudável. São eles quem estão em contato direto com os servidores e devem estar atentos aos comportamentos das equipes, devem observar as individualidades, reconhecendo o bom trabalho, estimulando o aperfeiçoamento contínuo, bem como identificando as situações de eventuais dificuldades e carências, a fim instar a organização a fornecer o suporte institucional adequado, quando necessário.

Na pesquisa realizada pelo Instituto Rui Barbosa (IRB 2021), entre os Tribunais de Contas do Brasil, sobre o teletrabalho em condições de pandemia, foram observadas questões de risco à saúde como o cansaço digital, o esgotamento mental e os sentimentos relacionados à ansiedade. Esses riscos foram, em certa maneira, relacionados à percepção do servidor da falta de acolhimento institucional, portanto, ações estruturadas nas áreas de segurança, saúde e [bem-estar no trabalho](#) devem ser preocupações vitais para os Tribunais de Contas, tendo em vista que estão intimamente relacionadas à produtividade, competitividade e sustentabilidade da instituição. Os investimentos nessas ações previnem custos resultantes de afastamentos e da baixa produtividade.

## Normativos de Referência

Normativo	Transcrição
-----------	-------------

<p><a href="#">TCE- RO Resolução nº 305/2019</a></p>	<p>Art. 34. O Tribunal deverá oferecer suporte necessário para realização do teletrabalho por meio da: (..) II – Divisão de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, a qual compete: a(..) Promover periodicamente palestras motivacionais e sobre saúde ocupacional aos servidores optantes pelo teletrabalho, com auxílio da Divisão de Bem-Estar no Trabalho; (..) III – Divisão de Bem-Estar no Trabalho, a qual compete: (..) b) Acompanhar os servidores em regime de teletrabalho, visando verificar a adequação das condições de trabalho e de saúde com vistas à continuidade ou interrupção do regime; c) Acompanhar os resultados dos exames médicos periódicos do servidor em regime de teletrabalho; e d) Encaminhar relatório à Divisão de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas referente aos atestados e exames dos servidores participantes do teletrabalho. § 1º O serviço de saúde ocupacional é indispensável para certificar, de forma segura, a permanência do servidor no regime de teletrabalho. §2º O serviço de saúde ocupacional poderá ser objeto de contratação de profissional ou empresa especializada. (Redação dada pela Resolução n. 336/2020/TCE-RO).</p>
--	--

Quadro 7 - Normativos de Referência para Diretrizes de Saúde e Bem-Estar

## Considerações Finais

Este relatório foi desenvolvido a partir da [Pesquisa Nacional sobre Teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Contas, realizada pelo IRB com o apoio do CNPTC, em 2020](#). Os resultados da pesquisa, assim como o levantamento de boas práticas realizadas na Administração Pública, nortearam a elaboração das 49 (quarenta e nove) diretrizes construídas com vistas a propiciar que, quando da implantação de qualquer modalidade de teletrabalho, haja um efetivo processo de comunicação, um adequado treinamento de gestores e de equipes e um satisfatório planejamento institucional. Esses cuidados são necessários para a construção de um ambiente organizacional remoto favorável à produtividade, sustentável, que valorize a saúde, a segurança e o bem-estar das pessoas.

Em consonância com o estudo realizado, como Comitê Técnico de Gestão de Pessoas, não podemos deixar de observar que qualquer projeto a ser implantado, se não conduzido de forma assertiva, pode ocasionar impactos negativos na organização, tais como: dificuldades para o controle da performance, risco da perda da criatividade e produtividade coletiva, aumento de conflitos interpessoais, dificuldades no desenvolvimento de trabalhos em equipe, aumento de estresse pelo excesso de cobrança e sobrecarga de trabalho, ampliação de doenças emocionais fomentadas por interações sociais reduzidas, entre outros. Ou seja, o grande desafio da implantação do teletrabalho recai, principalmente, sobre gerir pessoas e seu bem-estar.

Esperamos, com esse documento, contribuir com a implementação segura e sustentável da política de teletrabalho no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

### Glossário

- **A priori** - do latim a prióri, "à primeira vista, num primeiro momento (dicio.com)
- **Absenteísmo** - É um indicador de gestão de pessoas usado para mediar as ausências dos colaboradores durante o expediente de trabalho (PENATTI, 2006)
- **Accountability** - Termo em inglês sem tradução direta de significado amplo que está relacionado ao dever de prestar contas (PINHO e SACRAMENTO, 2009)
- **Assíncronas** - Refere-se a fatos que não ocorrem nem se efetivam ao mesmo tempo. (dicio.com). As atividades assíncronas são aquelas que acontece sem a necessidade de uma interação em tempo real. A pessoa realiza conforme sua disponibilidade de tempo.

- **Bem-estar no trabalho** -Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. ( WATERMAN, 1993 e WARR, 2011)
- **Benchmarking** - É uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu que visa obter informações que podem ajudar a organização a agir e melhorar o seu desempenho (MADEIRA, 1999).
- **Burnout** -É um estado mental relacionado ao trabalho que é o contrário do engajamento. Ele acontece de forma contínua e negativa e é caracterizado pela exaustão, estresse, desmotivação e o desenvolvimento de atitudes disfuncionais por parte do trabalhador. (PÊGO, 2016)
- **Catálogo de serviços** - Prática oriunda área de Tecnologia da Informação. Documento em que se especifica os serviços que são prestados pela unidade e a expectativa de prazo de execução. (TIFLUX, 2019)
- **Coworking** - Cotrabalho, trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo. É um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não trabalham necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação. ( CAMPOS et al, 2015)
- **Doenças Ocupacionais** - Enfermidade produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social. (UNIÃO, 1991)
- **Engajamento** - É um estado mental disposicional, portanto refere-se a motivos intrínsecos que se mantêm ao longo do tempo nas pessoas e que as impulsionam ao comportamento de investir intensa energia e dedicação no trabalho que realizam, com elevada sensação de prazer e realização profissional (Bakker et al, 2008).
- **Ergonomia** - Disciplina científica que objetiva modificar os sistemas de trabalho para adequar a atividade nele existentes às características, habilidades e limitações das pessoas com vistas ao seu desempenho eficiente, confortável e seguro (ABERGO, 2000)
- **Etiqueta no teletrabalho** - Regras e normas que estabelecem o comportamento socialmente aceito baseando-se no trato de formalidades necessárias à convivência no contexto do teletrabalho. (dicio.com)
- **Feedback** -Processo de dar uma informação que tem intenção de ajudar no desenvolvimento de uma pessoa, seja reforçando ou corrigindo um comportamento. (FARIA, 2020)
- **Kanban** - Sistema que utiliza raias e cartões de cores diferentes ou tamanhos diferentes para designar e especificar tarefas e prioridades, em que é possível identificar de forma visual as tarefas precisam ser feitas, as que estão sendo executadas e as que foram concluídas (DA SILVA,2019).
- **Metas isonômicas**- Metas igualitárias levando-se em consideração equalização necessária para contemplar às desigualdades, quando couber.(COUTUNHO, 2007)
- **Metodologias ágeis** -Conceito advindo da engenharia de software que visa o enfoque nas pessoas e na geração de valor e não apenas nos processos e procedimentos. Estas metodologias prezam desburocratização e pela adaptabilidade, entendo que não é possível analisar previamente tudo o que pode acontecer no decorrer do desenvolvimento da atividade. (DOS SANTOS, 2004)
- **Plano de Trabalho Individual** - Instrumento a ser pactuado entre o gestor e o servidor em que deverá constar o alinhamento sobre o desempenho e as regras para a execução do teletrabalho
- **Servidor cedido** - Servidor de outro órgão que foi cedido ao Tribunal de Contas
- **Síncronas** - Refere-se aos fatos que ocorrem em simultâneo com outros (dicio.com). As atividades síncronas são aquelas que ocorrem em tempo real em que as pessoas estão conectadas simultaneamente, no mesmo horário e no mesmo espaço virtual e podem interagir umas com as outras.
- **Tecnoestresse** -Estresse tecnológico. É um estado psicológico negativo, causado principalmente pela inabilidade de lidar com novas tecnologia, que conduz a um alto nível de ativação psicofisiológica não prazerosa, levando, assim, ao desenvolvimento de atitudes negativas frente às Tecnologias da Informação e Comunicação. (CARLOTTO, 2010)
- **Trabalho em rede** - Trabalho de construção conjunta que envolve articulações e compromissos, em que as relações de poder são democráticas e se presa pelo diálogo e a confiança. (AMARAL, 2010)

- **Unidade digital** - Unidade de trabalho em que todas as atividades são realizadas por meio remoto mediante suporte de instrumentos tecnológicos . Unidade totalmente organizada em ambiente virtual. (VIEIRA,2020)

## Bibliografias

Abergo, 2000 - A certificação do ergonomista brasileiro - Editorial do Boletim 1/2000, Associação Brasileira de Ergonomia.

[AMARAL, Viviane. Conectando pessoas, tecendo redes: a Rede como estratégia na Gestão Pública. I Ciclo de Palestras para Gestores Públicos do RN, Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos do RN, Escola de Governo. 2010.](#)

[BAKKER, Arnold B. et al. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & stress, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008](#)

[BALSAN, Jorge et al. Perfil do teletrabalhador. 2001.](#)

[CAMPOS, João Geraldo Cardoso; TEIXEIRA, Clarissa Stefani; SCHMITZ, Ademar. Coworking spaces: Conceitos, tipologias e características. In: Conference Paper presented at Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Joinville, SC, Brazil. 2015.](#)

[CARLOTTO, Mary Sandra. Fatores de risco do tecnoestresse em trabalhadores que utilizam tecnologias de informação e comunicação. Estudos de Psicologia \(Natal\), v. 15, n. 3, p. 319-324, 2010.](#)

[COUTINHO, João Hélio de Farias Moraes. Uma abordagem da neutralidade axiológica do conceito de isonomia a partir do jusnaturalismo e do juspositivismo enquanto tipos ideais. Revista Jurídica da Presidência, v. 9, n. 85, p. 108-118, 2007.](#)

[DA SILVA, Jessica Belém; DE MACEDO ANASTÁCIO, Francisca Alexandra. Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 13, n. 43, p. 1018-1027, 2019.](#)

[DOS SANTOS DALANHOL, Natália et al. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. Psico, v. 48, n. 2, p. 109-119, 2017.](#)

[DOS SANTOS SOARES, Michel. Metodologias ágeis extreme programming e scrum para o desenvolvimento de software. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 3, n. 1, 2004.](#)

DUTRA, Joel. FLEURY, Maria Tereza Leme e RUAS, Roberto.(org) Competências, conceitos métodos e experiências. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

[FARIA, Sandra Cristina dos Reis Guimarães. Feedback–diálogo para o desenvolvimento da pessoa e da organização. 2020.](#)

FRANÇA, Ana Cristina Limongi e RODRIGUES, Avelino Luiz. Stress e Trabalho: Uma abordagem Psicossomática. 3ªed.Sao Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIGLIO, C. R.F.S, GALETE, N.V.,&AZEVEDOM.M (2018) Vantagens do Teletrabalho:análise da produção científica nos principais congressos brasileiros. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, 13(4), 128.

[MADEIRA, Paulo. Benchmarking: a arte de copiar. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa \(JTCE\), p. 364-367, 1999.](#)

[PÊGO, Francinara Pereira Lopes; PÊGO, Delcir Rodrigues. Síndrome de burnout. Rev. bras. med. trab, p. 171-176, 2016.](#)

[PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 3, n. 16, p. 11, 2006.](#)

[PEREIRA JUNIOR, Edgar; CAETANO, Maria Elisabeth Salvador. Implicações do teletrabalho: um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 22-31, 2009.](#)

[PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. Revista de administração pública, v. 43, p. 1343-1368, 2009.](#)

[RAGU-NATHAN, T. S. et al. The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. Information systems research, v. 19, n. 4, p. 417-433, 2008.](#)

ROBBINS, Stephen P; DeCenzo, David A; Wolter, Robert M. A Nova. Administração. Tradução de Luciano Antônio Gomide São Paulo. Saraiva, 2014.

[SANDRI, Bianca Tristão; SOUZA, Fábio Vargas; PYLRO, Isabela de Freitas Costa Vasconcellos. COVID 19: reflexos do cenário pandêmico nos teletrabalhadores do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo \(TCE-ES\). Revista do TCU, n. 146, p. 133-155, 2020.](#)

SELIGMAN, M. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York. 2011.

[TIFLUX. O catálogo de serviços na melhoria dos atendimentos. 2019.](#)

UNIÃO, Brasília. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência.

[VIEIRA, Cristiane Gonçalves. TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTABELECENDO OS VÍNCULOS PARA O MELHOR APROVEITAMENTO DOS SEUS BENEFÍCIOS. Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, v. 7, n. 12, 2020.](#)

WARR, Peter. Work, happiness, and unhappiness. Psychology Press, 2011.

[WATERMAN, Alan S. Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness \(eudaimonia\) and hedonic enjoyment. Journal of personality and social psychology, v. 64, n. 4, p. 678, 1993.](#)

[WEISS, Tracey. Reengineering Performance Management Breakthroughs in Achieving Strategy through People. CRC Press, 1997. Abergó, 2000 - A certificação do ergonômista brasileiro - Editorial do Boletim 1/2000, Associação Brasileira de Ergonomia.](#)

## Banco de Indicadores

Tribunal de Contas da União

Regulamentação: [Portaria 48/2021, de 12 de abril de 2021](#)

Área	Indicador	Descrição
Institucional	Índice de apreciação conclusiva de trabalhos de controle priorizados	Percentual de apreciação conclusiva de trabalhos de controle priorizados instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo, conforme lista disponibilizada no Sistema Planejar.
	Índice de apreciação conclusiva de processos instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.

Área	Indicador	Descrição
	Índice de apreciação conclusiva de processos antigos instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos autuados até (ano do início do período menos 3 anos) instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.
	Índice de apreciação conclusiva de atos de pessoal instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de atos de pessoal instruídos no mérito até 60 dias do término do período avaliativo.
	Índice de processos em grau de recurso com até 90 dias em gabinetes de ministro	Percentual de processos em grau de recurso cuja responsabilidade por agir, há 90 dias ou menos, seja dos gabinetes de ministro ao final do período avaliativo.
	Índice de apreciação conclusiva de processos de contas anuais autuados no ano anterior instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos de contas anuais autuados no ano anterior e instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.
	Índice de Realização de Trabalhos Priorizados	Percentual de ações corporativas estruturantes realizadas em relação ao total de ações corporativas estruturantes planejadas para o período
	Índice de Realização de Ações Estruturantes	Percentual de ações de controle estruturantes realizadas em relação ao total de ações de controle estruturantes planejadas para o período
	Instruções de mérito em processos de controle externo	Quantidade de instruções de mérito em processos de controle externo realizadas no período
	Atos de pessoal instruídos no mérito	Quantidade acumulada de atos de pessoal de maior risco para o controle, instruídos no mérito, de forma semiautomática ou manual
	Produtividade em instrução de processos	Número médio de instruções realizadas por auditor, por dia, em processos do tipo TCE na responsabilidade técnica da Secex-TCE
	Tempestividade na instrução de processos de controle externo	Percentual de processos que foram instruídos no mérito, dentro do período avaliativo, em até 18 meses da data de autuação.
	Tempestividade na instrução de processos de controle externo em grau de recurso	Percentual de processos em grau de recurso que estão aguardando instrução no máximo há 150 dias na Secretaria de Recursos
	Servidor(a)-dia de fiscalização (SDF)	Quantidade de esforço destinado a fiscalizações

nl

Tribunal de Contas do Estado de Rondônia

Regulamentação: [Portaria n. 10/GABPRES, de 08 de julho de 2021](#)

Área	Indicador
Gabinetes	Percentual de decisões preliminar proferidas em até 20 dias
	Percentual de decisões preliminar com tutela de urgência em até 7 dias
	Percentual de decisões definitiva proferidas em até 100 dias
	Percentual de decisões terminativa proferidas em até 100 dias
Ouvidoria	Percentual de ouvidorias implantadas em Prefeituras e Câmaras de Vereadores
	Percentual de ouvidorias implantadas em Institutos de Previdência
	Quantidade de pessoas capacitadas para o exercício do controle social
	Percentual de manifestação respondidas em até 30 dias
	Percentual de pedidos de informação (LAI) respondidos no prazo de até 20 dias
Escola de Contas	Percentual de recursos orçamentários (FDI) destinados a capacitações de jurisdicionados
	Percentual de recursos orçamentários (FDI) destinados a capacitações de servidores (áreas-fim)
	Percentual de competências identificadas como lacunas atendidas pelo portfólio de soluções EAD
	Quantidade de grupos de estudos e pesquisas (objetivos e metas estratégicas)
	Quantidade de trilhas de aprendizagem disponibilizadas aos servidores
	Percentual de instrutores internos de capacitações e eventos com formação em metodologia de ensino
	Percentual de cursos e eventos com planejamento pedagógico alinhados as diretrizes pedagógicas
	Média de aceitação dos treinamentos aplicados aos servidores (avaliação de reação)

<b>Área</b>	<b>Indicador</b>
	Percentual de cursos e eventos (presenciais e à distância) com plano de aula validado
	Percentual de cursos e eventos (presenciais e à distância) com avaliações de aprendizagem avaliadas
MPC	Percentual de manifestações proferidas em até 10 dias (processos urgentes)
	Percentual de manifestações proferidas em até 20 dias (processos urgentes)
	Percentual de manifestações proferidas em até 90 dias (processos não urgentes)
	Percentual de manifestações proferidas em até 180 dias (processos não urgentes)
Secretaria Geral de Controle Externo	Quantidade de ações executadas do plano de controle externo em educação
	Quantidade de fiscalizações programadas executadas
	Quantidade de contas de governo instruídas até setembro
	Quantidade de contas de governo instruídas até outubro
	Quantidade de contas de gestão instruídas até março
	Quantidade de fiscalizações conjuntas executadas com a rede de controle
	Percentual de execução das ações do Profaz
	Tempo médio de instrução de processos
	Tempo médio de estoque de processos
	Quantidade de processos em estoque (autuados há mais de 2 anos)
	Percentual de execução das ações de controle de qualidade
	Percentual de execução do projeto Controle Externo Orientado a Dados
Secretaria de Processamento e Julgamento	Percentual de mandados expedidos no prazo (3 dias úteis)
	Percentual de processos em fase de citação com até 100 dias
	Percentual de implantação do Sistema Comunique
	Percentual de execução do plano de comunicação
	Percentual de débitos municipais protestados extrajudicialmente

<b>Área</b>	<b>Indicador</b>
	Percentual de execução das ações de fomento ao protesto judicial
	Percentual de implantação do módulo PGE no Sistema SPJe
	Quantidade mensal de teses inéditas inserida no sistema ePapyrus
	Percentual de implantação da inteligência artificial no ePapyrus
Secretaria de Planejamento	Percentual de execução das ações (iniciativas para implementação da estratégia ne alfabetização na idade certa)
	Percentual de execução das ações estruturantes (soluções de automação, análise e visualização de dados dos planos de negócio e soluções de melhoria contínua de produtos, processos e serviços organizacionais)
	Quantidade de relatórios trimestrais e anuais encaminhados no prazo
	Proposta orçamentária anual encaminhada no prazo
Secretaria-Geral de Administração	Tempo médio do estoque de processos
	Percentual de execução das ações estruturantes
	Quantidade de ocorrências registradas no E-CAC
	Percentual de gestores participantes em eventos da política de gestão de pessoas
	Índice de Satisfação do Cliente da Secretaria de Licitações e Contratos
	Percentual de execução do Plano de Manutenção, Operação e Controle (PMOC)
	Percentual de cumprimento do cronograma da reforma do prédio-sede
	Índice de pagamentos de fornecedores e prestadores de serviços no prazo
	Percentual da entrega dos relatórios e demonstrativos contábeis no prazo
	Percentual de execução do projeto Gestão Documental
	Percentual de processos e documentos eliminados (descartados/devolvidos)
	Percentual de processamento de faturas (5 dias úteis) e liquidações (2 dias úteis) no prazo
	Percentual de aderência entre os controles patrimoniais e situação física dos bens

Área	Indicador
Secretaria Executiva da Presidência	Percentual de demandas concluídas no prazo do setor (catálogo de serviços)
	Percentual de multas e débitos estaduais protestados em até 90 dias (não parcelados) (PGE_TC)
	Percentual de multas e débitos estaduais protestados em até 90 dias (parcelamentos cancelados)(PGE_TC)
	Percentual de multas e débitos estaduais com execução fiscal ajuizada em até 90 dias (títulos não parcelados) (PGE_TC)
	Percentual de parcelamentos, reparcelamentos e pagamentos em relação aos atendimentos(PGE_TC)
	Quantidade de Certidões da Dívida Ativa pendentes de informação(PGE_TC)
	Percentual de ofícios de reiteração do DEAD respondidos no prazo(PGE_TC)
	Tempo médio das demandas consultivas em contratação atendidas em até 20 dias(PGE_TC)
	Tempo médio das demandas consultivas em geral atendidas em até 30 dias (PGE_TC)
	Percentual de execução das ações estruturantes
	Número de visualizações individuais das publicações no Instragam (ASCOM)
	Percentual de ações institucionais de contribuição para o desenvolvimento regional e o aprimoramento da administração pública divulgadas (ASCOM)
	Percentual de ocorrências e demandas de servidores atendidas(ASI)
	Percentual de incidentes externos e ocorrências atendidas(ASI)
	Percentual de incidentes internos atendidos(ASI)
	Percentual de investigações sociais de novos servidores concluídas(ASI)
	Percentual de incidentes externos e internos resolvidos (ASI)
	Percentual de passagens emitidas em até 2 dias (ASCER)
Percentual de execução do Plano Anual de Auditoria Interna (CAAD)	

## Escalas de Avaliação de Engajamento

### Escala Engajamento no Trabalho - 9 questões

Avalie-se: Quão engajado sou no meu trabalho?

Para cada afirmativa, assinale aquela opção que, em sua opinião, mais se aplica a você.

Questões		Nunca	Às vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
		1	2	3	4	5
1	Sinto-me energizado no meu trabalho					
2	Sinto-me forte e vigoroso no meu trabalho					
3	Sou entusiasmado com meu trabalho					
4	Meu trabalho me inspira					
5	Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã. Tenho vontade de trabalhar quando levanto de manhã. Tenho vontade de trabalhar todos os dias					
6	Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente					
7	Tenho orgulho do trabalho que realizo					
8	Eu fico imerso no meu trabalho					
9	Não vejo o tempo passar quando estou trabalhando					

h

Fonte:copyright Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker (2003)

### Resultados do teste

Após marcar sua resposta para todas as alternativas, você deve somar os números de cada uma de suas respostas e ler a descrição abaixo verificando a que se refere à sua pontuação.

*27 Pontos ou menos:*

Você tem um nível baixo de engajamento no trabalho. Você não se diverte muito trabalhando e suas atividades profissionais não despertam seu interesse.

*Entre 28 e 35 pontos:*

Seu nível de engajamento no trabalho está na média do que é esperado na maioria das pessoas. Se desejar, você pode aumentar seu nível de prazer e satisfação no trabalho.

*36 pontos ou mais:*

Você é uma pessoa engajada, que trabalha com entusiasmo e energia. Seu desafio é continuar dessa forma.

### Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho - Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Essa escala inclui os **três fatores principais e propulsores do engajamento: vigor, dedicação e absorção** de forma altamente correlacionada, possuindo 17 afirmações sobre sentimentos relacionados ao trabalho

O **vigor** é avaliado pelos seguintes seis itens, que se referem a altos níveis de energia e resiliência, a disposição de investir esforços, a não ficar facilmente fatigado e a persistência diante das dificuldades.

1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia;
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso;
3. Quando eu me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar;
4. Eu posso trabalhar por períodos bem longos;
5. No meu trabalho, sou mentalmente muito resiliente;
6. No meu trabalho eu sempre persevero, mesmo quando as coisas não correm bem.

A **dedicação** é avaliada por cinco itens que se referem a uma sensação de significância do trabalho, entusiasmo, orgulho, inspiração no trabalho além do sentimento de desafio.

1. Eu considero que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito;
2. Eu me sinto entusiasmado (a) com o meu trabalho;
3. Meu trabalho me inspira;
4. Tenho orgulho do trabalho que faço;
5. Para mim, o meu trabalho é desafiador.

A **absorção** é medida por seis itens que se referem a estar total e felizmente imerso no trabalho, de forma a ter a sensação de que o tempo passa rapidamente, além de haver uma desconexão de tudo o que está ao redor.

1. O tempo "voa" quando estou trabalhando;
2. Quando estou trabalhando, esqueço tudo ao meu redor;
3. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente;
4. Me sinto imerso no meu trabalho;
5. Deixo-me "levar" quando estou trabalhando;
6. É difícil "me desconectar" do meu trabalho.

#### Anexo 1. UWES

(Schaufeli & Bakker, 2003; adapt. Capelo, Loureiro & Pocinho, 2009)

Os seguintes itens referem-se aos sentimentos, crenças e comportamentos das pessoas relacionados com as experiências de trabalho. Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento ou crença) e 6 (se o tem sempre).

Nunca 0	Quase nunca 1	Algumas vezes 2	Regularmente 3	Bastantes vezes 4	Quase sempre 5	Sempre 6
------------	------------------	--------------------	-------------------	----------------------	-------------------	-------------

Nenhuma vez 0	Algumas vezes por ano 1	Uma vez ou menos por mês 2	Algumas vezes por mês 3	Uma vez por semana 4	Algumas vezes por semana 5	Todos os dias 6
------------------	----------------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------------	--------------------

- 1 \_\_\_\_ No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
- 2 \_\_\_\_ Creio que o meu trabalho tem muito significado para mim.
- 3 \_\_\_\_ O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.
- 4 \_\_\_\_ Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar.
- 5 \_\_\_\_ Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.
- 6 \_\_\_\_ Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha volta.
- 7 \_\_\_\_ O meu trabalho inspira-me.
- 8 \_\_\_\_ Quando me levanto, pelas manhãs, apetece-me ir trabalhar.
- 9 \_\_\_\_ Sinto-me feliz quando estou absorvido/a no meu trabalho.
- 10 \_\_\_\_ Estou orgulhoso/a do trabalho que faço.
- 11 \_\_\_\_ Estou envolvido/a no meu trabalho.
- 12 \_\_\_\_ Posso trabalhar durante longos períodos.
- 13 \_\_\_\_ O meu trabalho é desafiante para mim.
- 14 \_\_\_\_ Fico tão envolvido/a no meu trabalho que me abstraio do resto.
- 15 \_\_\_\_ Sou muito persistente no meu trabalho.
- 16 \_\_\_\_ É difícil me desligar do trabalho.
- 17 \_\_\_\_ Inclusivamente quando as coisas não estão bem, continuo trabalhando.