



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIANA DO NASCIMENTO ALVES**

**REGULAMENTAÇÃO DO *HOME OFFICE* NO TRIBUNAL DE CONTAS  
DA UNIÃO (TCU): IMPACTOS GERADOS**

**BRASÍLIA-DF  
2023**

**LUCIANA DO NASCIMENTO ALVES**

**REGULAMENTAÇÃO DO *HOME OFFICE* NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO  
(TCU): IMPACTOS GERADOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº. Me. Marcos Alberto Dantas

BRASÍLIA-DF  
2023

**LUCIANA DO NASCIMENTO ALVES**

**REGULAMENTAÇÃO DO *HOME OFFICE* NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO  
(TCU): IMPACTOS GERADOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília – UNB do (a) aluno (a)

LUCIANA DO NASCIMENTO ALVES

---

Profº. Me. Marcos Alberto Dantas  
Orientador

---

Profª. Me. Olinda Maria Gomes Lesses  
Examinadora

---

Profº. Me. Roque Magno de Oliveira  
Examinador

BRASÍLIA-DF, 19 de julho de 2023

Dedico este trabalho a Deus pela sabedoria para realizá-lo, fortalecendo-me a cada desafio apresentado e permitindo-me entender que todo esforço é valioso e benção para meu futuro.

## AGRADECIMENTO

Durante o período que estive na Universidade cursando Administração, foi valioso o apoio da minha mãe Carmen Lucia do Nascimento, por estar sempre ao meu lado, me abraçando e me incentivando em momentos de indecisão e desânimo. A ela, o meu muito obrigado por estar sempre me fortalecendo e me protegendo com seu amor.

Agradeço também ao meu pai João Alves dos Santos Filho, que apesar de já falecido, contribuiu com a minha educação e com quem sou hoje, tendo sido um pai presente, dedicado e trabalhador.

Gostaria de agradecer também ao meu padrasto, José Edilto. Não tenho palavras para expressar a imensa gratidão. Agradeço pelo apoio incondicional durante todos esses anos.

Agradeço a todos os meus familiares, que de alguma forma contribuíram para que eu não desistisse de alcançar o sonho de ter um curso superior e me tornar uma profissional capacitada. Agradeço em especial às minhas tias: Eliane e Neuza que apesar de já não estarem mais presentes fisicamente, sempre acreditaram em mim. Jamais me esquecerei das palavras de motivação e carinho.

Agradeço também aos meus avós: Genesi e José Lucindo por terem sido avós tão amorosos e especiais, sempre me dando suporte emocional em diversos momentos da minha vida. Tenho certeza que eles estariam orgulhosos de mim.

Meus agradecimentos aos meus amigos de curso: Ana Paula, Andressa, Heiler, Jane, Juliano e Larissa pelos momentos de ajuda mútua e compartilhamento de conhecimentos no percorrer desses semestres de estudo, sendo essenciais para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço meu orientador Prof<sup>o</sup>. Me. Marcos Alberto Dantas por ter disponibilizado horas do seu dia para me orientar de forma que eu chegasse à conclusão deste trabalho confiante e segura.

## RESUMO

O *Home Office*, novo modelo de trabalho contemporâneo onde o colaborador atua à distância, está se expandindo mundialmente. No Brasil, o teletrabalho é regularizado por lei, com alterações de direitos e deveres do trabalhador, por meio da Reforma Trabalhista ocorrida em 2017, encontrando-se em expansão principalmente na Administração Pública, entre eles o Tribunal de Contas da União (TCU). O objetivo do presente estudo é analisar os impactos gerados pela implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas da União. Para a elaboração do estudo foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizando fundamentos teóricos em livros e artigos acadêmicos. Os resultados obtidos por meio de análise de documentos em pesquisa exploratória permitiram identificar que no TCU o teletrabalho tem resultados significativos, sobressaindo os pontos positivos e negativos, tanto os relacionados aos servidores quanto à gestão do órgão. Conclui-se que no Tribunal de Contas da União, os impactos na implantação do *Home Office* foram positivos ao órgão e aos seus colaboradores, favorecendo de forma apropriada e pertinente a ambos os lados.

**Palavras-chave:** *Home Office*. Impactos. Normas. TCU.

## ABSTRACT

The *Home Office*, a new contemporary work model where the employee works remotely, is expanding worldwide. In Brazil, telecommuting is regulated by law, with changes to workers' rights and duties, through the Labor Reform that took place in 2017, and is expanding mainly in Public Administration, including the Federal Audit Court (TCU). The objective of this study is to analyze the impacts generated by the implementation of telework in the Federal Court of Auditors. For the elaboration of the study, a qualitative research was carried out, using theoretical foundations in books and academic articles. The results obtained through the analysis of documents in exploratory research allowed us to identify that telework at TCU has significant results, highlighting the positive and negative points, both those related to the servers and the management of the agency. It is concluded that in the Federal Court of Auditors, the impacts in the implementation of the *Home Office* were beneficial to the organ and its collaborators, favoring in an appropriate and pertinent way to both sides.

**Keywords:** Home Office. Impacts. Standards. TCU.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Avaliação dos servidores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	18
<b>Tabela 2</b> - Avaliação dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	18

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Resultado pesquisa Nespresso/Exame – Vantagens.....	14
<b>Quadro 2</b> - Resultado pesquisa Nespresso/Exame - Desvantagens.....	15
<b>Quadro 3</b> – Resultado do teletrabalho ano a ano desde implantação.....	27

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
1.1 Contextualização.....	09
1.2 Formulação do problema.....	09
1.3 Objetivo Geral.....	09
1.4 Objetivos Específicos.....	09
1.5 Justificativa.....	09
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Home Office</i> - breve histórico.....	11
2.1.1 Contexto normativo do teletrabalho no Brasil.....	12
2.1.2 Alterações das relações trabalhistas.....	12
2.2 Vantagens e desvantagens na implantação do teletrabalho.....	14
2.2.1 Vantagens.....	14
2.2.2 Desvantagens.....	15
2.3 Projeto Piloto das ações normativas no setor público.....	16
2.4 <i>Home Office</i> na Administração Pública.....	17
2.5 <i>Home Office</i> no Tribunal de Contas da União.....	19
2.5.1 Portarias específicas teletrabalho - TCU.....	19
2.5.1.1 Portaria nº 139 de 09 de março de 2009.....	20
2.5.1.2 Portaria nº 99 de 05 de abril de 2010.....	20
2.5.1.3 Portaria nº 101 de 08 de março de 2019.....	21
2.5.1.4 Portaria nº 184 de 08 de dezembro de 2022.....	21
2.5.1.5 Planejamento estratégico período de 2019-2025.....	21
2.6 Impactos do teletrabalho no TCU.....	22
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	24
3.2 Caracterização da Organização.....	24
3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	24
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as inovações trabalhistas têm se tornado realidade, facultado com o avanço tecnológico e as alterações trabalhistas. No Brasil, o *Home Office* é amparado por Lei, e tem sido ampliado e praticado nos vários setores da economia. Mesmo sendo desafiadora, a implantação do novo modelo de trabalho traz benefícios para trabalhadores e instituições empregadoras.

Na Administração Pública brasileira, vários órgãos já implantaram o *Home Office* como modelo de trabalho de forma irreversível. Um dos primeiros órgãos públicos a implantarem o teletrabalho foi o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) em 2005, estando implantado atualmente em órgãos como o TST, TCU, TRF, entre outros. De acordo com Esashika (2020) o teletrabalho trouxe vantagens e desvantagens para o colaborador e a instituição, entre elas economia de custos e flexibilidade de horários como vantagens, sendo a dificuldade de implantação e treinamento específico às desvantagens encontradas.

O Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou a implantação do teletrabalho por meio das Portarias 139/2009 e 99/2010, seguidas das Portarias 101/2019 e 184/2022, normalizando o novo modelo de trabalho, além da elaboração de um Planejamento Estratégico em 2014, vigorando no período de 2019 a 2025 com objetivos voltados para o futuro, conferindo governança e alinhamento estratégico ao órgão, conforme dados do Tribunal de Contas da União (2019).

O presente estudo, cujo tema está voltado para a implantação do *Home Office* no Tribunal de Contas da União, visa discorrer sobre os impactos causados pelo novo modelo de trabalho no órgão. O objetivo é instruir as normas específicas do órgão, discutindo os impactos positivos e negativos proporcionados pelo teletrabalho tanto em relação ao colaborador quanto à instituição.

O *Home Office* é uma forma de trabalho que foi implantado de forma irreversível no TCU. Assim, o presente estudo se justifica pelo interesse de conhecer como esse modelo de trabalho impactou a atuação de colaboradores e gestores do órgão.

A realização da presente pesquisa ocorreu por meio de procedimento de coleta de dados por meio de uma pesquisa exploratória, investigando o que existe documentado para apreciação específica do objeto de pesquisa.

Assim, tal estudo é recomendado para alunos e professores do curso de Administração, além de todos os leitores que se interessam pelo tema.

## **1.1 Contextualização**

A presente pesquisa foi realizada após ser constatado que um novo modelo de trabalho que segue as denominações *Home Office*, teletrabalho ou trabalho remoto foi impulsionado pelas formas de trabalho contemporâneo, principalmente com o avanço tecnológico do mundo moderno.

Partindo do princípio de que esse modelo de trabalho tem se expandido de forma rápida e irreversível, os órgãos públicos também têm buscado se adaptar, visando não só o bem estar dos servidores, mas também atingir os objetivos da instituição, objetivando assim identificar os impactos da implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas da União.

## **1.2 Formulação do Problema**

As instituições públicas precisam se reinventar para enfrentar as inovações trabalhistas do mundo moderno, inovações essas que associadas ao avanço da tecnologia da informação, tornaram-se realidade na era contemporânea. O *Home Office* é um modelo de trabalho inovador, com tendência a transformar a forma de gestão, com atuação expressiva e impactante, que aprimoram o processo de mudança, propiciando alinhar os objetivos do órgão público.

Compreendendo ser um tema atual em um cenário desafiador, a presente pesquisa visa identificar quais os impactos que a implantação do *Home Office* fomentou ao TCU.

## **1.3 Objetivo Geral**

Analisar os impactos gerados pela implantação do *Home Office* no Tribunal de Contas da União.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Abordar as portarias de normas específicas do órgão;
- Aferir as alterações ocorridas desde a primeira portaria até a atual;
- Identificar as vantagens e desvantagens para a instituição;
- Discorrer sobre os impactos causados ao órgão.

## **1.5 Justificativa**

No Brasil, o teletrabalho ainda é um modelo de trabalho inovador, porém, já é uma realidade em outros países há algum tempo. Na Reforma Trabalhista, o novo

modelo de trabalho está amparado pela Lei nº 13.467 de 2017, artigos 75-A a 75-E da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Atualmente, vários órgãos da Administração Pública brasileira já implantaram o teletrabalho, entre eles o TCU (NOVAES, 2022).

A presente pesquisa buscou discorrer sobre as vantagens e desvantagens desse modelo de trabalho, explanando sobre os impactos que causaram ao Tribunal de Contas da União. No âmbito acadêmico, esta pesquisa poderá ser material para embasamento de futuros estudos, como instrumento de conhecimento da sociedade e no que concerne ao TCU, é relevante estudo que identifica os impactos ocasionados na instituição, sendo assim, momento oportuno para a realização do assunto pesquisado, enfatizando que a inovação da tecnologia da informação-TI, possibilita o entendimento da modernidade no Brasil e no mundo.

Os desafios enfrentados para a realização da pesquisa foram mínimos, já que foi de fácil acesso o portal do TCU, além de existir documentação vasta na literatura pesquisada e examinada.

A importância desse estudo é discorrer sobre a implantação do *Home Office* no TCU, inteirando sobre as normas que gerem o órgão internamente e os resultados de impactos obtidos no âmbito da execução de tarefas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 *Home Office* – Breve histórico

Em 1857, nos Estados Unidos (EUA), surgiu o termo *Home Office* caracterizado por mensagens codificadas e enviadas pelos telégrafos. O teletrabalho surgiu em 1970 durante uma crise mundial do petróleo e se refere a qualquer tipo de trabalho realizado fora das dependências dos empregadores, já que havia a necessidade de que as empresas reduzissem os gastos com o deslocamento dos colaboradores.

Sobratt (2020, p.20) define *Home Office* como sendo “todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets, smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel)”, ferramentas essas que “permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral”.

De acordo com o art. 75-B da CLT, conceitua-se teletrabalho como sendo “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” (VIEIRA, 2020).

O teletrabalho representa a configuração de desempenhar as atividades trabalhistas, que segundo argumentos de Filho (2019) “Apesar de recente desenvolvimento e popularização em meio às diversas formas do ambiente de trabalho [...] tem sua origem controversa”. Mesmo com desenvolvimento dos fatores considerados influenciadores do novo modelo de trabalho, como o avanço dos recursos da TI, da prestação de serviço ampliada e da propagação da internet, o trabalho remoto ainda tem suas matrizes dubitáveis (FILHO; BRASIL, 2019).

Na década dos anos 90 com a evolução digital, o trabalho remoto foi ampliado devido à facilitação do uso do sistema de informação e de equipamentos relacionados à tecnologia. Em 2020, as empresas aderiram ao sistema do teletrabalho com mais intensidade, como forma de suprir as demandas operacionais das instituições trabalhistas, estando ainda em fase de adaptação, buscando conhecer e utilizar as ferramentas tecnológicas adequadas para gerir esse tipo de trabalho, considerando os direitos e deveres empregatícios (SIQUEIRA, 2021).

O trabalho remoto ocorreu em momento mundialmente específico, tratando-se de uma variante de trabalho que tem crescido nos vários setores econômicos brasileiro, com ênfase no crescimento em 2020, em razão da pandemia

do novo Coronavírus, sendo adotado pelas empresas com implicação irreversível. O trabalho realizado em *Home Office* é aquele que ocorre fora do escritório da empresa, com ou sem ligação empregatícia, podendo acontecer até mesmo na residência do colaborador, onde a comunicação é por telefone ou pela internet, sendo uma prática atual em todo o mundo (FERREIRA, 2021).

Segundo o estudo “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade Redefinida e os Novos Negócios”, realizado pelo coordenador do MBA em marketing, inteligência de negócios digitais da Fundação Getúlio Vargas (FGV) André Miceli, a implantação *do Home Office* deve crescer mundialmente (BOEHM, 2020).

### **2.1.1 Contexto normativo do teletrabalho no Brasil**

A legislação brasileira prevê e regulariza o teletrabalho no Artigo 75 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei nº 13.467 de 2017 incluiu o *Home Office* na Legislação Brasileira por meio da Reforma Trabalhista, alterando alguns direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores e definindo o conceito e as condições para que esse tipo de trabalho pudesse ser executado, garantindo assim resguardo jurídico para ambos no contexto trabalhista (FERREIRA, 2021).

Conforme conceituado no Artigo 78-B da lei citada acima “*Home Office* é a prestação de serviço predominantemente fora do local de trabalho do empregador por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e que não pode ser considerado um trabalho externo” (FERREIRA, 2021).

No Brasil, Segundo Amorim (2020), “a realidade social provocou a regulamentação do trabalho a distância no Brasil, segundo projeções em 2010 do IBGE (Empresa Brasileira de Geografia e Estatística), a existência de 20 milhões de trabalhadores em domicílio em todo o país”. Com a alteração do art. 6º da CLT, da Lei nº 12.551 de 2011, foram equiparadas às relações de trabalho realizadas no espaço físico da empresa e as realizadas no domicílio do empregado ou à distância, equiparando a legislação brasileira com as novas relações trabalhistas, determinadas pelas inovações tecnológicas. No Brasil, o crescimento do teletrabalho deve atingir 30% das empresas (AMORIM, 2020).

### **2.1.2 Alterações das relações trabalhistas no Brasil – *Home Office***

A Lei 13.467 de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, entrou em vigor em 26 de abril de 2017, e alterou as regras na CLT (Consolidação das Leis

Trabalhistas) com mudanças estruturais que são essenciais nas regras já estabelecidas. A CLT é um documento composto por normas para regulamentar as relações de trabalho no território nacional, criada pelo então presidente Getúlio Vargas em 1º de maio de 1943, por meio do Decreto-lei nº 5.452/1943 (FACHINI, 2022).

Segundo Fachini (2022) ao propor a nova Lei Trabalhista, o Governo Federal argumentou que a mesma tinha como objetivos a geração de empregos e o balanço das contas públicas, flexibilizando novas modalidades de emprego, regulamentando algumas relações de trabalho que já aconteciam mesmo não sendo previstas na CLT.

As principais mudanças ocorridas com a lei propiciaram nova visão sobre a legislação trabalhista no Brasil. A atual lei trabalhista fomentou mais segurança jurídica para os empregadores, principalmente àqueles que empregam colaboradores nos regimes de terceirização, parciais, intermitentes e remotos, possibilitando mais flexibilidade em relação aos direitos já existentes, a desburocratização de procedimentos trabalhistas e principalmente o estreitamento da relação entre empregado/empregador (FACHINI, 2022).

As alterações da Reforma Trabalhista dispuseram como principais objetivos minimizar os custos do trabalhador ao empregador, propiciar mais flexibilidade nas jornadas de trabalho e normalizar a forma de como tais alterações funcionam. As principais alterações com a nova lei são as voltadas para o direito individual de trabalho, entre elas o *Home Office*. O teletrabalho, trabalho remoto ou *Home Office*, é a modalidade de trabalho implantada na nova Lei Trabalhista. Essa modalidade expõe regras para os trabalhadores e os empregadores que realizam o trabalho à distância, podendo ser no ambiente domiciliar, fora do ambiente físico da empresa (FACHINI, 2022).

Sancionada conforme Lei nº 14.442/2022 pelo então Presidente da República Jair Bolsonaro, através da MP 1.108/2022, foram especificadas regras trabalhistas no âmbito do teletrabalho. Definido pela norma como sendo “a prestação de serviço fora das dependências da empresa, de maneira hegemônica ou híbrida”, a prestação de serviços nessa modalidade tem que fazer parte do contrato de trabalho (AGÊNCIA BRASIL, 2022).

Na atual conjuntura, existem regras que consolidam compromissos entre empregador/empregado. No caso do empregador, o direito de comprovação das

condições efetivas na realização do trabalho por parte do empregado se faz necessária, estando o empregador amparado quanto ao controle e fiscalização o trabalho empreendido em regime de *Home Office* através de recursos tecnológicos como e-mails, telefone, *whatsApp*, GPS, entre outras redes sociais, situação possível de ser controlada quanto à jornada de trabalho com a aplicação do princípio da premência da realidade (FILHO; BRASIL, 2019).

No que se relaciona ao empregado, a nova lei trabalhista traz garantias como o registro em Carteira de Trabalho, FGTS, férias, 13º salário, auxílio-doença acidentários, horas extras, bônus, auxílio-alimentação, que deverá ser exclusivo para uso em restaurantes e afins, ou gêneros alimentícios, a contratação de trabalho poderá ser por meio de produção ou de tarefa, o horário de repouso do empregado deverá ser assegurado conforme lei, o trabalho poderá ser alternado entre casa e dependências da empresa (BRASIL. Câmara dos Deputados, 2022).

## 2.2 vantagens e desvantagens da implantação do teletrabalho

De acordo com Granato (2021) o *Home Office* deve ser mantido por 96% das empresas brasileiras. Em relatório realizado pela Nespresso Profissional com funcionários, líderes e gestores de recursos humanos, e estudos realizados pela Microsoft, PWC, entre outros, responsáveis por pesquisar e organizar informações sobre o trabalho remoto foram obtidos dados de que 83% dos colaboradores consideram ideal para a saúde mental e o bem-estar e 49% acham que o assunto sobre implantação do novo modelo de trabalho precisa continuar em evidência (GRANATO, 2021).

### 2.2.1 Vantagens

Os pontos positivos em relação ao trabalho remoto superam os negativos, no relatório da Nespresso Profissional, os entrevistados evidenciaram o benefícios especificados no quadro 1 (GRANATO, 2021).

**Quadro 1-** Resultado pesquisa Nespresso/Exame – Vantagens (%)

<b>Resultado pesquisa (600 pessoas)</b>	
Ter horários mais flexíveis	38
Poder encaixar outras atividades (cursos, atividades físicas)	17
Economizar combustível e não pegar trânsito	79
Poder passar mais tempo com a família	58

Fonte: Granato (2021)

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), a maior independência de gerenciamento na execução de

atividades e a redução do estresse causado pelo deslocamento até as dependências físicas da instituição, são pontos favoráveis ao novo modelo de trabalho.

### 2.2.2 Desvantagens

O maior desafio com a implantação do *Home Office* é a comunicação entre os colaboradores e a chefia, cabendo aos líderes do RH garantir que as boas práticas de comunicação, avaliação e feedback sejam executadas. Os funcionários apresentam preocupação em conciliar o trabalho com as atividades diárias, sendo um desafio para as chefias dos órgãos. Segundo relatório da Nespresso Profissional, 41% sentiram prejuízo na saúde mental (GRANATO, 2021).

O excesso de carga de trabalho também é fator de insatisfação, a indefinição de horários de trabalho e lazer caso não haja planejamento prévio, e a tendência de isolamento social também são pontos negativos, já que não ocorrerá a interação pessoal entre colaboradores, chefia etc. A falta de troca de atualização profissional também é considerada desfavorável ao trabalho remoto, além da falta de concentração, que dificultam o trabalho, já que o ambiente domiciliar é o local onde vivem todos os membros da família (SEBRAE, 2022).

Algumas desvantagens apresentadas ao nível do colaborador estão o aumento do custo de água e luz, custo com equipamentos, falta de infraestrutura, falta de treinamento específico para o teletrabalho, mudanças na estrutura organizacional, tecnologia ainda sem funcionamento esperado, além da falta de concentração devido aos afazeres domésticos. Os colaboradores em *Home Office* entendem que mesmo trabalhando em casa, há necessidade de encontros presenciais na instituição empregatícia, já que o trabalho remoto coíbe o convívio com os outros colaboradores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

**Quadro 2** - Resultado pesquisa Nespresso/Exame – Desvantagens (%)

<b>Resultado pesquisa (600 pessoas)</b>	
Menos networking	16
Trabalhar mais por falta de definição de horários	19
Falta de estrutura em casa	13
Falta de interação com os colegas	42
Dificuldade de comunicação	31
Dificuldade de conciliar agendas	29
Relacionamento mais impessoal	13

Granato (2021)



### 2.3 Projeto Piloto das ações normativas no setor público

Segundo Conselho (2016) “O teletrabalho no serviço público é uma modalidade em que o servidor atua de forma remota, distante das dependências do órgão público”. Há cerca de quinze anos aconteceram as primeiras experiências dessa forma de trabalho na empresa pública SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), voltada para o setor de tecnologia da informação, e, segundo dados do SERPRO (2020), percebe-se que:

De acordo com Machado; Toledo (2022) a princípio, a adesão ao teletrabalho contou apenas com dezoito num total de 9.717 servidores do SERPRO, demonstrando assim que em dez anos, entre 2005 e 2015, a aderência não excedeu dois por cento do total de colaboradores do referido órgão, evidenciando que a modalidade do teletrabalho ainda era pouco aplicada.

Outros órgãos públicos, acompanhando a experiência do SERPRO, implantaram o trabalho remoto, como é o caso do TST (Tribunal Superior do Trabalho) e do metrô de São Paulo. Como a prática desse modelo de trabalho ainda não tem amparo legal das leis em vigência, os órgãos públicos têm legitimado regulamentações internas que definem objetivos, condições de trabalho e diretrizes para o trabalho em *Home Office* (MACHADO; TOLEDO, 2022).

A prática do teletrabalho encontra-se propagada no ambiente de trabalho dos órgãos públicos por serem locais que promovem flexibilidade na distribuição de tarefas e das atividades individuais, ocorrendo de acordo com as chefias, recorrendo de acordos e compromissos com a produtividade e prazos previstos na execução de tarefa. Há também cargos que permitem ser executados fora do ambiente de trabalho, como é o caso dos agentes públicos da fiscalização (MROSS, 2016).

Segundo Mross (2016) além do SERPRO, outros órgãos públicos brasileiros iniciaram a efetivação do trabalho remoto, entre eles o Tribunal de Contas da União (TCU), a Caixa Econômica Federal (CEF), o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF), Secretaria da Receita Federal (SRF), Advocacia Geral da União (AGU), Banco do Brasil (BB).

Em 2015, a Controladoria-Geral da União (CGU 15), órgão que integra o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle estabeleceu uma experiência-piloto do trabalho remoto, divulgando os resultados trimestralmente. Em fevereiro de 2016, através da Resolução nº 568/2016, o Supremo Tribunal Federal (STF) elaborou um projeto-piloto de trabalho remoto com duração de um ano. Por

meio da Resolução nº 227/2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) normatizou essa modalidade de trabalho na esfera do Poder Judiciário (MROSS, 2016).

#### **2.4 Home Office na Administração Pública**

O teletrabalho não é novidade nos órgãos públicos, já implantado em instituições como o TCU, o TCDF e a AGU, apresentando inclusive experiências bem sucedidas. Para o servidor público são vários os benefícios do trabalho remoto. Para os órgãos públicos, há relatos de sucesso na implantação deste tipo de trabalho (ESASHIKA, 2020).

Na administração pública, com o nível avançado de utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação, já é possível discutir e aprovar normas que promovam a incorporação do teletrabalho no setor público. Neste cenário, os órgãos públicos instituem normas internas para a implantação do novo modelo de trabalho, como é o caso do TCU, Receita Federal, etc (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Segundo Esashika (2020) nos órgãos da Administração Pública, o teletrabalho trouxe vantagens específicas, relacionadas aos custos dos órgãos e perspectiva de ligar o trabalho remoto com o alcance das metas pré-estabelecidas, possibilitando assim o ganho na produção, mesmo sem o trabalho de forma presencial. Conforme o autor, recentemente o Banco do Brasil adotou o *Home Office* como modelo de trabalho e entregou 19 dos 35 prédios que ocupava, com expectativa de economizar aproximadamente R\$1,7 bilhões nos próximos 12 anos com a medida implantada.

De acordo com Filardi; Castro; Zanini (2020) foram selecionados para avaliação vários órgãos públicos que já implantaram o *Home Office*, como o Serpro, o TCU, o TRT-PB, a RF, entre outros, sendo que o Serpro e a Receita Federal tiveram participação efetiva de servidores e gestores, que responderam a um questionário sobre as vantagens e desvantagens sobre o novo modelo de trabalho.

Conforme tabela 1, em relação ao servidor, as vantagens do teletrabalho nas instituições públicas estão relacionadas à privacidade, a possibilidade de fazer as refeições em casa, menos exposição à violência, o silêncio no local onde executa as tarefas, a redução de tempo em deslocamentos, maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, gerenciamento por objetivos. Já as desvantagens estão relacionadas ao aumento dos custos domiciliar, como água, luz, internet, telefone, o isolamento social e problemas psicológicos, muitos servidores declararam que a falta de convívio com os colegas de trabalho torna as relações trabalhistas mais desconexas

e causa desconforto emocional, gerando por vezes o sentimento de frustração (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

**Tabela 1** - Avaliação dos servidores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho (%)

<b>Afirmações Servidores</b>	DT	DP	NC/ND	CT	CP	NA
Aumento no custo de água e luz	30,6	11,2	9,2	21,4	20,4	7,1
Falta de equipamentos em casa	67,3	14,3	4,1	8,2	1,0	5,1
Redução de gastos com transporte	1,0	1,0	0,0	8,2	83,7	6,1
Treinamento específico	21,4	12,2	6,1	17,3	32,7	10,2
Estrutura própria em casa	7,1	7,1	5,1	22,4	53,1	5,1
Tarefas não executáveis	72,4	11,2	3,1	3,1	1,0	9,2
Fazer as refeições em casa	3,1	0,0	5,1	9,2	76,5	6,1
A tecnologia disponível adequada	1,0	7,1	1,0	20,4	65,3	4,1
Menos exposto à violência	1,0	0,0	0,0	7,1	87,8	4,1
Fazer outros trabalhos por conta própria	30,6	6,1	13,3	12,2	13,3	24,5
Tempo de deslocamento é um benefício	1,0	0,0	0,0	1,0	93,9	4,1
A flexibilidade de horários é um benefício	4,1	1,0	3,1	2,0	84,7	5,1

Fonte: Filardi; Castro; Zanini (2020)

A tabela 2 identifica, em relação às instituições públicas, as vantagens como a redução de custos que propiciam o crescimento do órgão, a reserva de espaço expandida, as mudanças na estrutura organizacional, à possibilidade dos servidores portadores de deficiência desenvolverem seu ofício em casa, e o gerenciamento do trabalho por metas. (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

**Tabela 2** - Avaliação dos gestores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho (%)

<b>Afirmações Gestores</b>	DT	DP	NC/ND	CT	CP	NA
O órgão teve dificuldades quanto à implantação	42,9	14,3	3,6	25	3,6	10,7
O órgão teve economia nos custos	3,6	0,0	32,1	14,	32,1	17,9
O desenvolvimento do teletrabalhador no órgão é prejudicado	46,4	7,1	14,3	18	3,6	10,7
Houve mudanças na estrutura organizacional do órgão	60,7	3,6	7,1	3,6	0,0	25,0
A infraestrutura necessária para o teletrabalho está disponível	0,0	0,0	3,6	21	60,7	14
Dificuldade de fazer a supervisão do teletrabalhador	53,6	14,3	3,6	14	3,6	10,7
O teletrabalhador é mais produtivo	7,1	7,1	21,4	18	35,7	10,7

Fonte: Filardi; Castro; Zanini (2020)

Quanto às desvantagens, estão especificadas as dificuldades para implantar o trabalho remoto, a dificuldade de controle do trabalho dos servidores e a desmotivação de alguns servidores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

## **2.5 Home Office no Tribunal de Contas da União**

O Tribunal de Contas da União (TCU) é um órgão de controle externo do Governo Federal, atuando como órgão auxiliar do Congresso Nacional cuja missão é acompanhar a execução de orçamento e controle financeiro do Brasil, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública, beneficiando a sociedade no geral. A visão do órgão é futurista, com meta de ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ágil, responsável e ética, fiscalizando a contabilidade, a área financeira e orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos quanto à legitimidade, economicidade e legalidade (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2022).

No TCU, o sistema de planejamento foi estruturado buscando promover o alinhamento do sistema com mais objetividade entre os três níveis organizacionais. A partir da priorização de objetivos do Plano de Gestão, é definido o Plano Estratégico. Todos os objetivos que constam no Plano de Gestão têm relação com as ações operacionais. O Tribunal estruturou a sua arquitetura organizacional com o objetivo de abranger o foco na eficiência, adquirir mais economicidade e atuar em rede com alinhamento a um plano de trabalho, visando desenvolver planos e ações operacionais alinhadas ao sistema de planejamento (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2019).

Compete à jurisdição do TCU atribuições constitucionais e privativas estabelecidas nos artigos 33, §2º, 70, 71, 72, §1º, 74, §2º e 161, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988, na Lei no 5.172/66 (Código Tributário Nacional), com as alterações do Decreto-Lei no 1.881/81, e nas Leis Complementares nos 59/88, 62/89, 71/92 e 74/93, entre outras leis específicas, que trazem em seu texto atribuições conferidas ao Tribunal. Entre essas estão a Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2001), a Lei de Licitações e Contratos (8666/93) e, anualmente, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2022).

### **2.5.1 Portarias específicas teletrabalho – TCU**

De acordo com Suertegaray (2016) Portaria “é um instrumento por meio do qual os secretários estabelecem determinações para seus subordinados, com o objetivo de executar leis e serviços”. Por meio de portarias que são designados servidores para funções e cargos, que aplicam medidas de ordem disciplinar e abrem sindicâncias e processos administrativos, que têm instruções acerca da aplicação de leis ou regulamentos, recomendações de caráter geral, normas de

execução de serviço, nomeações, demissões, punições, ou qualquer outra determinação da sua competência que podem também alcançar a sociedade (SUERTEGARAY, 2016).

Relacionadas ao planejamento na implantação do teletrabalho no Tribunal de Contas da União, são várias as portarias que normatizam o novo modelo de trabalho no órgão, contando como primeira a elaborada em 2009, seguidas de alterações e a elaboração de mais três portarias, citadas a seguir:

#### **2.5.1.1 Portaria nº 139 de 09 de março de 2009**

Na Portaria nº 139 de 09/03/2009 estabelecia que para realizar o trabalho fora das dependências do Tribunal, tanto pelos servidores efetivos quanto pelos estáveis, que não tenham falta disciplinar nos últimos dois anos, fica facultativo à cada unidade operacional do órgão, limitando em 30% o efetivo da força de trabalho, devendo ser definidas as atividades pelo chefe da unidade. Regras rígidas foram definidas com o intuito de garantir a segurança da informação, visto que as ferramentas utilizadas pelos servidores pertencem à tecnologia de informação do Tribunal, além da documentação utilizada (MROSS, 2016).

Em relação à estrutura física e tecnológica, na portaria foi estipulado que para realizar o trabalho remoto é o próprio servidor que deve providenciar seus equipamentos e o espaço físico. O TCU também implantou controle de gestão de atividades, registro de isenção de frequência e avaliação dos resultados e prazos de entrega dos trabalhos, cujos prazos são definidos pelos chefes das unidades para maior controle e conseqüentemente melhores índices de rendimento (MROSS, 2016).

#### **2.5.1.2 Portaria nº 99 de 05 de abril de 2010**

Tal portaria, segundo o presidente do TCU à época, deliberava sobre o teletrabalho considerando os resultados alcançados e confirmado pela Comissão de Coordenação Geral-CGU durante o período de 2009-2010, ressaltando a relevância de integrar ao órgão políticas institucionais de gestão de pessoas, estimulando o desenvolvimento e o potencial dos servidores contribuindo para os resultados almejados, extinguindo também os artigos 13 e 14 da Portaria 139/2009 (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2016).

A Portaria manteve as regras dos procedimentos da Portaria 139/2009, concluindo a experiência-piloto, atribuindo à Segep encaminhar à Comissão de Coordenação Geral (CCG), os resultados dos percentuais mensais de utilização do

trabalho por unidade, calculados a partir dos registros existentes no sistema de controle de frequência, cabendo também demandar das unidades informações sobre a produtividade e outras informações conforme a instituição (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2016).

#### **2.5.1.3 Portaria nº 101 de 08 de março de 2019**

O presidente do TCU ordenou o teletrabalho aos servidores do órgão e decidiu que as secretarias-gerais e suas unidades integrantes, unidades diretamente vinculadas à Presidência e unidades de assessoramento, e as autoridades definidas pela estrutura do Tribunal, sendo responsáveis pelo apoio logístico ao servidor, tanto em questões de equipamentos, quanto aos espaços físicos (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2019).

Fica estabelecido também que permanece a cargo da unidade de vinculação técnica ao qual o servidor é vinculado definir o trabalho a ser realizado, estabelecer as metas a serem atingidas, avaliar os resultados, orientar o servidor em relação às atividades, além de promover a gestão funcional, determinando que somente os servidores que tem domicílio nas secretarias do órgão nos Estados podem ter unidade de vinculação técnica diferente da unidade de domicílio (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2019).

#### **2.5.1.4 Portaria nº 184 de 08 de dezembro de 2022**

A Portaria nº 184 de 2022 dispõe sobre as metas de desempenho que ficam a critério da chefia de acordo com o servidor, limitando a quantidade de servidores em trabalho remoto em 15%, igual ou inferior, do total de servidores da unidade, conferindo os direitos do servidor que apresenta alguma deficiência, com jornada de trabalho parcial nas dependências do TCU de no mínimo 14 horas semanais, com registro de ponto no sistema eletrônico. A autorização para realização da modalidade de teletrabalho deve respeitar o limite máximo de seis meses, podendo ser renovada dependendo da avaliação de desempenho (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2022).

#### **2.5.1.5 Planejamento Estratégico 2019-2025**

O TCU tem desenvolvido nos últimos 25 anos atribuições de procedimentos que culminaram em inovações, estabelecendo metas que, de forma específica, desenvolvesse de forma efetiva a atuação do Tribunal, entendendo que, estrategicamente, tais procedimentos habilitaria o órgão a estar mais preparado para atender à sociedade, propiciando uma análise mais abrangente do contexto na qual

estão inseridos, levando-o a reflexão sobre a missão, os objetivos e os recursos que permitem alcançar os resultados almejados (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

A implantação do método de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) teve início em 1999, fomentando o 1º plano de diretrizes e a 2ª versão do PET (Planejamento Estratégico do Tribunal), incorporando os mesmos a visão de negócio do futuro e a revisão da missão do órgão. Em 2011, ocorreu a autoavaliação interna da instituição, buscando identificar recursos, potenciais, capacidades e habilidades voltadas ao desempenho. Em 2003, foi elaborada uma nova versão do PET, onde foram incorporados às estratégias de atuação do Tribunal, os indicadores de gestão e os valores institucionais, conduzida no exercício de 2014 (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

No ano de 2005, o modelo de planejamento de trabalho híbrido foi adotado, associando dois métodos, sendo do GPD, gerenciadora das ações e iniciativas táticas e operacionais e suas aplicações, e a (BSC) *Balanced Scorecard* construtora do plano estratégico do Tribunal. Já em 2009, houve a reformulação da estratégia voltada para o contexto contemporâneo, visando antever as mudanças e as possibilidades do órgão em se alinhar à nova conjuntura sem prejuízos aos resultados desejados (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

O Plano Estratégico de 2014 foi elaborado para vigorar no período de 2015 a 2021, porém esse PE diagnosticou complexidade e fragmentação nas metas do Tribunal, assim, objetivando incrementar os objetivos e alcançar os resultados, a Resolução 308 de 13/02/2019 foi aprovada, estabelecendo um processo amplo de revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal, PET 2015-2021 visando adequá-lo às novas ideias estabelecidas pelo PET 308/2019, com objetivos voltados para o futuro, vigorando pelo período de 2019 a 2025, conferindo maior governança e realizando alinhamento estratégico ao órgão (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

## **2.6 Impactos do teletrabalho no TCU**

O TCU, corporativamente, elaborou estratégias no PET 2019-2025 pretendendo desenvolver atitudes, habilidades e conhecimentos dos servidores que promovam o cumprimento das prioridades do órgão, definindo assim a implantação das vias de desenvolvimento técnico e gerencial cabíveis na ocupação de determinadas posições, com indicadores de nível de maturidade de competências

técnicas e de liderança, e, índice de participação de ações educacionais previstas como meio de desenvolvimento do servidor (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

A partir da implantação do novo modelo de gestão do Tribunal em 2019, buscando aperfeiçoar os mecanismos de gestão à distância, o TCU priorizou ações relacionadas à gestão por resultados, com objetivo de adotar medidas efetivas que possibilitem e promovam o aprendizado e a execução de práticas que impliquem no planejamento, execução, acompanhamento, avaliação e reconhecimento do desempenho do servidor e da instituição, consolidando o modelo híbrido de gestão de pessoas, considerando grupos por resultados distribuídos e multidisciplinares (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

O TCU, corporativamente, elaborou estratégias no PET 2019-2025 pretendendo desenvolver atitudes, habilidades e conhecimentos dos servidores que promovam o cumprimento das prioridades do órgão, definindo assim a implantação das vias de desenvolvimento técnico e gerencial cabíveis na ocupação de determinadas posições, com indicadores de nível de maturidade de competências técnicas e de liderança, e, índice de participação de ações educacionais previstas como meio de desenvolvimento do servidor (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção serão detalhados os métodos utilizados para a realização da presente pesquisa. Inicialmente será relatado o tipo de pesquisa abordado. Em seguida, serão mencionados a caracterização do órgão estudado, os instrumentos de pesquisa e a apresentação dos métodos de coleta e análise dos dados obtidos.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizando fundamentos teóricos em livros e artigos acadêmicos para a revisão bibliográfica e documentos existentes sobre o tema, documentos esses que apresentam dados necessários ao propósito da pesquisa e que estão disponíveis nos meios digitais do órgão.

O tipo de pesquisa foi realizado por meio de pesquisa empírica, de caráter exploratório, e explicativo que segundo Gil (2017, p. 26) compreende o levantamento bibliográfico, pesquisas exploratórias, etc.

A pesquisadora se encaixa como participante na elaboração da pesquisa, atuando como parte do processo de criação estrutural expostos nos objetivos específicos.

#### **3.2 Caracterização da organização**

O cenário para realizar o presente estudo foi o TCU – Tribunal de Contas da União, órgão criado pelo então Ministro da Fazenda Rui Barbosa em 07/11/1890, sob o Decreto de Lei nº 966-A, regulamentado pelo princípio da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia. As competências do órgão são constitucionais e privativas, sendo as principais a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Licitações e Contratos (BRASIL – PORTAL TCU, 2022).

O TCU dispõe de serviços de Auditor Federal de Controle Externo de várias especialidades, entre eles Técnico Federal de Controle Externo e Auxiliar de Controle Externo. Conta também com autoridades, funções de confiança, cargos comissionados, terceirizados e estagiários.

#### **3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, tendo como instrumento uma ampla revisão bibliográfica com finalidade de aprimorar e atualizar o conhecimento por meio de uma investigação minuciosa através da investigação científica de obras já publicadas sobre o tema.

De acordo com Andrade (2010) “A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para

todas as atividades acadêmicas”. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica é realizada “[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O procedimento para a coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa exploratória visando obter maior entendimento sobre o tema pesquisado, investigando o que existe documentado, possibilitando assim elaborar a fundamentação e apreciação específica sobre o objeto de pesquisa.

A etapa de análise de dados busca agrupá-los de forma que permitam elaborar uma conclusão e conseqüentemente, solucionar o problema da pesquisa. Enfatizando a pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo servirá como base para equacionar o questionamento elaborado na problemática, buscando entender o significado dos dados coletados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Os dados obtidos por meio da metodologia já especificada dar-se-á conforme a análise dos documentos logrados em pesquisa exploratória, de acordo com os objetivos produzidos.

De acordo com o PET 2019-2025, com o avanço da tecnologia da informação, é imprescindível desenvolver plataformas e ambientes de trabalho digitais para promover a atuação do TCU, acentuando que as mesmas favorecem a criação de novos produtos e serviços, beneficiando os servidores da administração pública e os cidadãos.

No contexto da era digital, é estratégico o investimento em condutas que privilegiem o trabalho remoto colaborativo e ágil, visando o impulsionamento na atuação do TCU, com indicadores de quantidade de instrumentos de controles em plataformas e ambientes de trabalho digital e, a intensificação do uso da inteligência artificial como instrumento de suporte de controle externo e de funcionamento da instituição (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

No TCU, índices de satisfação do servidor e do gestor com o trabalho remoto são determinantes para estabelecer o modelo híbrido no Tribunal, alinhando a qualidade organizacional, as ações do colaborador e os valores que o órgão estabeleceu, sendo atitudes essenciais para atingir o desempenho estipulado e acordado. Padrões de comportamento pré-determinados que devam ser seguidos são consequências que consolidam o teletrabalho no Tribunal (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

No contexto inerente ao TCU, a transformação digital no processo de trabalho exige mudanças nos modelos, com estratégias corporativas e comportamentais, que aplicadas às tecnologias e os métodos disponíveis, favorecem compreender a jornada de trabalho digital no Tribunal, sendo preciso empreender esforços que transformem os processos, os produtos e os serviços sob a perspectiva digital, incorporando novos valores, com indicadores de serviços e processos de trabalho em plataforma digital e de funcionalidade no formato remoto (BRASIL - Tribunal de Contas da União, 2019).

Em Relatório Anual do TCU referente a 2021, no caderno 7 do referido documento, ficou definida a estratégia de atuação para o período de 2019 a 2025 visando trazer respostas positivas ao órgão em relação à contribuição na transformação social que conduza ao desenvolvimento do país. Através da Portaria

nº 48 de 12 de abril de 2021, foi aprovado o plano de gestão como instrumento de alinhamento da instituição buscando orientar os planos operacionais do Tribunal (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2021).

Os impactos que o plano de estratégia anteriormente mencionado trouxe ao TCU foram principalmente a adequação de maneira improvisada à realidade do trabalho remoto por parte dos servidores, provocado principalmente pelo evento da pandemia Covid em 2019. Apesar de vários benefícios apresentados pelo novo modelo de trabalho, o órgão também teve que enfrentar desafios em relação aos servidores e gestores (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2021).

Para entender melhor as demandas impostas pelo trabalho remoto, a instituição adotou práticas inovadoras para melhorar os produtos, serviços e os processos de trabalho buscando garantir uma prestação de serviços de qualidade à sociedade. Em primeiro plano foi necessário aperfeiçoar as ferramentas de tecnologia da informação – TI, o que contribuiu para a redução de custos e a distribuição de servidores. Houve a ampliação do Conecta-TCU, plataforma de serviços digitais que ampliou o número de usuários com novas funcionalidades tecnológicas, agilizando o andamento dos processos do órgão (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2021).

A adesão ao cadastro único do Governo Federal e o SaudeWeb também impactaram de forma positiva já que trouxeram economia de recursos com gastos relacionados com fim de contratos de suporte e manutenção do sistema GSWEB. De acordo com o relatório anual do TCU-2021, houve a renovação de 60% dos equipamentos computacionais individuais que favorecem os processos de trabalho do órgão observando a necessidade atual do maior número de servidores em teletrabalho (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2021).

De acordo com comunicação feita pela Associação da Auditoria de Controle Externo do Tribunal de Contas da União, o modelo de trabalho remoto implantado na instituição impacta de forma positiva, já que trata de forma igualitária os servidores de controle externo independente da lotação na sede em Brasília ou nas Unidades nos Estados, proporciona mais facilidade em marcar reuniões, minimização de conflitos de agenda, pontualidade em reuniões e eventos online (BRASIL – AudTCU, 2022).

Há significativa melhora no comprometimento dos servidores, com aperfeiçoamento profissional, ampliando os vínculos de respeito, confiança e

lealdade entre as equipes incorporadas lotadas em todo o país, o que traz bem estar pessoal ao servidor e, conseqüentemente, garantindo eficiência e resultados positivos para a instituição. Além do aspecto corporativo, a prática do teletrabalho surge como medida estratégica de redução de riscos à saúde dos servidores, reduz custos para o órgão e aumenta a eficiência dos serviços prestados. Segundo Portal do TCU, entre março de 2020 e junho de 2021, houve economia de 1,5 bilhão às finanças do Poder Executivo Federal com o teletrabalho (BRASIL – Aud TCU, 2022).

O Tribunal de Contas da União, implantando suas próprias inovações no trabalho remoto, tem apresentado controle de produtividade e desempenho em evolução, contando atualmente com 40% do quadro de servidores no modelo de trabalho híbrido, tendo implantado também, com alternância entre o trabalho remoto e presencial na sede do órgão, e que, conforme pesquisas internas têm alcançado resultados positivos, desde o ano de sua instauração até o momento atual, conforme quadro 3.

**Quadro 3** – Resultados do Teletrabalho ano a ano desde implantação

<b>TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU INDICA QUE:</b>		
<input type="checkbox"/>	A produtividade aumentou em mais de 70%	
<input type="checkbox"/>	Mais de 75% dos gestores pretendem continuar autorizando o trabalho remoto	
<b>NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES, OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS TÊM SIDO:</b>		
<input type="checkbox"/>	Motivação dos servidores	46%
<input type="checkbox"/>	Aumento de produtividade	25%
<input type="checkbox"/>	Realização de trabalhos complexos	10%
<input type="checkbox"/>	Redução de conflitos	6%
<input type="checkbox"/>	Nenhum benefício	3%

**Fonte:** TCU (2016)

Em relatório de 2010, o TCU contou em 2009, 252 servidores em teletrabalho contra 369, em 2010, o que houve um crescimento de 46% em relação ao ano anterior, apresentando no mesmo período um aumento de produtividade. Entre 2009 e 2010, houve redução de 45% na quantidade de processos, já no ano de 2010, o esforço dedicado às fiscalizações foi 96% maior do que no ano de 2009, havendo aumento de esforço concentrado em processos de controle externo, o que manteve o Tribunal alinhado à percepção positiva nos aspectos do trabalho remoto

com efetividade da comunicação, distribuição de atividades e produtividade entre as equipes, com adequação à rotina e continuidade desse modelo de trabalho (BRASIL – Tribunal de Contas da União, 2021).

Dados obtidos por relatórios do próprio órgão, a produtividade aumentou em 70%, índice elevado para um modelo de trabalho ainda em fase de experimentação, comprovado pelo alto índice de gestores que pretendem continuar autorizando o teletrabalho na instituição. De acordo com os gestores, os principais benefícios foram à motivação dos servidores, o aumento da produtividade e a redução de custos por parte do TCU, conforme afirma Filardi; Castro; Zanini (2020), as vantagens estão na possibilidade de redução de custos, entre outras.

Algumas desvantagens mencionadas pelos gestores abordam a dificuldade na supervisão do teletrabalho, evidente no contexto apresentado pelo estudo de Rodrigues (2011) ratifica sobre a relevância do modelo de trabalho clássico, enfatizando que o gerenciamento presencial, o contato pessoal e o exercício das diretrizes internas são valores relevantes na relação trabalhista. Já para os servidores, o isolamento social, confirmado com o estudo de Caillier (2012) como as implicações do isolamento profissional.

Analisando o contexto atual do teletrabalho no Tribunal de Contas da União, examinando as vantagens e desvantagens, é notório que o novo modelo de trabalho teve mais resultados positivos que negativos, tanto em relação aos servidores quanto em relação aos gestores do órgão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário trabalhista atual, o avanço tecnológico tem propiciado mudanças nas relações de trabalho, ao mesmo tempo em que permite ao empregado e ao empregador conquistarem mais autonomia e independência. O *Home Office* é o modelo de trabalho com tendência mundial e em expansão, conquistando mais adeptos a cada ano, superando desafios e ao mesmo tempo usufruindo dos benefícios propiciados.

No Brasil, conforme o Artigo 75-B da CLT, o teletrabalho é definido como a prestação de serviços realizados fora das dependências das empresas, sendo de responsabilidade da instituição prover os equipamentos e a infraestrutura necessários para o exercício das funções estabelecidas, e responsabilidade dos servidores assinarem o ponto virtual e cumprirem com as metas estabelecidas pela empresa para que o objetivo da mesma seja alcançado.

Quando se trata do teletrabalho na Administração Pública, compete a cada órgão estabelecer normas que regulamentem as metas a serem alcançadas. Na legislação brasileira, com o novo modelo de trabalho, o Estado visa aumentar a eficiência na prestação dos serviços públicos, focando na concretização de resultados positivos para a sociedade. Entretanto, ainda apresenta desafios a serem superados pelos órgãos e pelos servidores, como problemas de adaptação e comunicação, além de problemas com a gestão de pessoas.

Em relação ao Tribunal de Contas da União – TCU foram estabelecidas normas específicas ao órgão para que o *Home Office* fosse implantado de forma segura e eficiente. Portarias foram elaboradas, sendo a primeira em 2009, e alterações em outras três, trazendo inovações, além da elaboração e implantação de um Plano Estratégico com vigência entre 2015/2021, com objetivo de incrementar e alcançar as metas estabelecidas pelo órgão nesse período.

Conforme resultados obtidos por meio de relatório divulgado pela Associação de Controle Externo do TCU, apesar dos desafios enfrentados durante a implantação do novo modelo de trabalho, os impactos positivos tanto para o Tribunal quanto para os servidores se sobressaíram aos problemas enfrentados.

Em relação aos impactos de produtividade e satisfação relacionados ao *Home Office*, o relatório apresentou que o TCU teve aumento de produção dos servidores nesse modelo de trabalho, sendo notório que o mesmo trouxe benefícios

aos servidores e ao próprio órgão, enfatizando que no contexto atual do teletrabalho no Tribunal, houve mais resultados positivos que negativos, de forma igualitária, relacionados aos servidores e gestores, com regras que visam maior produtividade e, conseqüentemente, objetivos alcançados.

Conclui-se assim, que os objetivos da pesquisa foram alcançados, visto que os dados obtidos apontam os desafios que o TCU enfrentou na implantação do teletrabalho, salientando que foram vários os benefícios alcançados, que impactaram de forma positiva na gestão interna do órgão. Mesmo sendo um modelo novo e ainda em expansão, esse modelo de trabalho tende a permanecer de forma significativa e irreversível no setor público.

A pesquisa foi pertinente no momento em que a relação empregatícia está cada vez mais desafiadora, principalmente no âmbito da Administração Pública, já que a tendência dessa forma de trabalho é crescente e cada vez mais comum nas áreas operacionais, com benefícios na qualidade de vida e produtividade.

Compreendendo que as novas tecnologias impactam diretamente na forma como as atividades são realizadas, recomendo ao corpo acadêmico da Universidade no intuito de verificar a disponibilidade desses meios de comunicação e execução no setor público, ao TCU quanto à observância de recursos tecnológicos disponíveis no órgão, e finalmente ao meio social que esboce interesse em conhecer mais detalhadamente as normas que regem o teletrabalho no TCU, bem como os impactos gerados.



## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

AMORIM, A. U. (2020). **Tecnologia e trabalho: panorama atual da institucionalização do teletrabalho na justiça do trabalho brasileira**. (Dissertação de Mestrado). Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Uberlândia, MG, Brasil. Fonte: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29726>. Acesso em: 30/04/2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução 227, de 15 de junho de 2016. **Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2295>. Acesso em: 17/04/2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico: 2019-2025**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019. 70 p.: il. Acesso em: 01/05/2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Institucional - História**. 2022. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/>>. Acesso em: 18/04/2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Atividades do TCU: 2021** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/F5/2E/A1/EC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio\\_anual\\_atividades\\_TCU\\_2021.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/F5/2E/A1/EC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2021.pdf). Acesso em: 01/05/2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU Nº 99, DE 5 DE ABRIL DE 2010**. Disponível em: <[https://apesp.org.br/wp-content/uploads/2015/07/HOME-OFFICE-TCU\\_19.01.2016.pdf](https://apesp.org.br/wp-content/uploads/2015/07/HOME-OFFICE-TCU_19.01.2016.pdf)>. Acesso em: 30/04/2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Portaria nº 101, de 8 de março de 2019**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6916EECD01696D22F6A01D8E&inline=1#:~:text=PORTARIA%2DTCU%20N%C2%BA%20101%2C%20DE,Tribunal%20de%20Contas%20da%20Uni%C3%A3o>>. Acesso em: 30/05/2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU nº 184, de 8/12/2022**. Disponível em: <<https://btku.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/72603229>>. Acesso em: 329/04/2023.

\_\_\_\_\_. Câmaras dos Deputados. Agência Brasil. **Nova lei regulamenta teletrabalho e altera regras do auxílio-alimentação: O home office deverá constar expressamente do contrato de trabalho**. 2022. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/907289-NOVA-LEI-REGULAMENTA-TELETRABALHO-E-ALTERA-REGRAS-DO-AUXILIO>>



GRANATO, Luísa. **As 14 vantagens e desvantagens do home office, segundo gestores.** 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/vantagens-desvantagens-home-office/>>. Acesso em: 08/05/2023.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. 2022. Disponível em: **Revista REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.27, n.2, p. 36-55. 2022- ISSN 2179-8834.

MROSS, Henry. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na coordenação-geral de informática da secretaria da previdência.** 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2466/1/Henry%20Mross.pdf>>. Acesso em: 28/04/2023.

NOVAES, Jamille. **Harvard faz recomendação sobre a quantidade de dias ideais para Home Office: descubra.** 2022. Disponível em: <<https://fdr.com.br/2022/04/13/harvard-faz-recomendacao-sobre-quantidade-de-dias-ideais-para-home-office-descubra/>>. Acesso em: 07/05/2023.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho.** 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social), Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. 2011.

SEBRAE. **Home office: vantagens e desvantagens.** 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 08/05/2023.

SIQUEIRA, Fernanda. **História do Home Office.** 2021. Disponível em: <<https://consultoriahabil.com.br/2021/01/25/historia-do-home-office/>>. Acesso em: 14/04/2023.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Brasil). **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office.** São Paulo, 2020. 20 p. Acesso em: 20/04/2023.

SUERTEGARAY, Paloma **Entenda os termos mais usados na administração pública.** 2016. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2016/08/06/entenda-os-termos-mais-usados-na-administracao-publica/>>. Acesso em: 29/04/2023.

VIEIRA, Cristiane Gonçalves. **Teletrabalho no Setor Público: Evolução Normativa e Potenciais Benefícios.** 2020. Disponível em: <<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox?projector=1>>. Acesso em: 02/05/2023.