



Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

RELATÓRIO

Consultoria sobre Produtividade dos Servidores em *Home Office* e Teletrabalho

RELATÓRIO DE CONSULTORIA

PREÂMBULO

Processo: SEI n. 0003632-44.2025.6.24.8000 - Consultoria sobre produtividade dos servidores em *Home Office* e Teletrabalho.

Atos originários: Plano Anual de Auditoria 2025 do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC), aprovado em 19.11.2024, com alterações em 28.7.2025.

Objetivo: Subsidiar a unidade solicitante no aprimoramento do processo de gestão de riscos, controles internos e governança relacionados ao desenvolvimento dos regimes remotos de trabalho.

Período de realização da consultoria: Planejamento: de 6 de maio a 13 de junho; Execução: de 16 de junho a 8 de agosto de 2025; Relatório: de 12 a 29 de agosto de 2025.

Unidade Consulente: Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).

Ato de designação: Termo de Designação da Equipe de Consultoria (ID 0000159631).

LISTA DE SIGLAS

CNJ Conselho Nacional de Justiça

ID Identificador de Documento

P Presidência do TRE-SC

PAA Plano Anual de Auditoria

SA Secretaria de Auditoria do TRE-SC

SEAAG-AA Seção de Auditoria e Avaliação de Gestão – Área Administrativa

SEAAG-AP Seção de Auditoria e Avaliação de Gestão – Área de Pessoal

SEI Sistema Eletrônico de Informações

SGP Secretaria de Gestão de Pessoas

STJ Superior Tribunal de Justiça

TRE-SC Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina

SUMÁRIO

- I. INTRODUÇÃO
- II. VISÃO GERAL DO OBJETO DE CONSULTORIA
- III. OBJETIVO DA CONSULTORIA
- IV. ESCOPO DA CONSULTORIA
- V. CRITÉRIOS
- VI. METODOLOGIA
- VII. AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS
- VIII. CONCLUSÕES
- IX. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

I. INTRODUÇÃO

A realização da presente consultoria foi estabelecida no Plano Anual de Auditoria do exercício de 2025, tendo sua comunicação sido realizada à Secretaria de Gestão de Pessoas por intermédio do Comunicado de Consultoria (ID 0000159637), onde constam cronograma, objeto e objetivos da consultoria e a requisição inicial de documentos e informações.

Por meio do documento de ID 0000165213a Secretaria de Gestão de Pessoas apresentou solicitação contendo informações preliminares, produtos solicitados e resultados esperados.

Analizadas as informações fornecidas, constatou-se que os objetivos propostos pela unidade consulente excedem a delimitação estabelecida pela Resolução CNJ n. 309/2020, que regulamenta as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário. A norma define limites objetivos à atuação da unidade de auditoria interna por meio de atividades de consultoria, de forma a garantir sua atuação imparcial e isenta, preservando a independência requerida pela natureza dos demais trabalhos desenvolvidos.

A abrangência admissível para as atividades de consultoria foi então acordada em reunião com ambas as Secretarias, resultando na necessária adequação do escopo dos trabalhos. Posteriormente houve expedição por esta Secretaria, de informação (ID 0000169239) contendo a abordagem possível para cada um dos objetivos inicialmente propostos pela SGP, bem como o rol de produtos que podem decorrer dos trabalhos de consultoria, tendo por fundamento os preceitos estabelecidos na Resolução CNJ n. 309/2020.

Encerrando-se a etapa de planejamento, foi elaborado o Programa de Consultoria (ID 0000174756) contendo a metodologia, os objetivos, o escopo, os produtos e resultados esperados, assim como os papéis e responsabilidades a ela relacionados.

A seguir, em tópicos específicos, os aspectos mais relevantes da consultoria em comento serão melhor explicitados.

II. VISÃO GERAL DO OBJETO DE CONSULTORIA

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC), alinhado às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e à legislação federal, instituiu e regulamentou dois regimes distintos de trabalho remoto: o teletrabalho e o *home office*. Ambos respondem às demandas contemporâneas de modernização da gestão pública, de promoção da qualidade de vida no trabalho e de incremento da eficiência administrativa.

O teletrabalho foi formalmente instituído em 2019 pela Resolução TRE-SC n.

7.998 e posteriormente regulamentado pela Portaria P n. 152/2021. É um regime de trabalho concedido aos servidores a partir do preenchimento de requisitos específicos definidos em norma. Consiste na execução de atividades de forma remota, fora das dependências do Tribunal, mediante plano de trabalho, metas de desempenho mensuráveis e acompanhamento sistemático. Caracteriza-se por ser estruturado, mensurado e regulado, com foco em produtividade e resultados institucionais.

Já o *home office* foi normatizado pela Resolução TRE-SC n. 8.055/2022 e regulamentado pela Portaria P n. 32/2023. É um regime de caráter híbrido, com alcance mais amplo, que mantém maior proximidade com a rotina do trabalho presencial e cujo pressuposto é a disponibilidade dos servidores para comparecimento presencial durante a sua jornada regular. Corresponde à execução das atribuições funcionais em ambiente remoto, condicionado à garantia da continuidade e da qualidade dos serviços mediante a implantação de rotinas de monitoramento pela chefia imediata e o reporte diário de atividades. Além disso, condiciona-se ao comparecimento presencial do servidor em número de dias e horários definidos para a jornada de trabalho.

A gestão dos regimes remotos compõe parte essencial da governança de pessoas e fortalece a capacidade deste Tribunal de inovar e se adaptar a novos cenários laborais. Além de uma alternativa operacional, constitui um instrumento estratégico que integra políticas de valorização, desenvolvimento e saúde ocupacional, alinhando-se de forma direta aos objetivos institucionais do TRESC, em especial aos Objetivos Estratégicos OE6 (Valorizar e desenvolver pessoas) e OE7 (Promover a saúde e a qualidade de vida).

Institucionalmente, a implementação do trabalho remoto requer a reorganização do modelo de trabalho com a definição de objetivos a serem alcançados, o desenvolvimento de métricas de desempenho e de mecanismos de comunicação, dentre outras ferramentas gerenciais que oferecem suporte à gestão de pessoas independentemente do regime de trabalho adotado.

III. OBJETIVO DA CONSULTORIA

O objetivo geral da consultoria é o de produzir o diagnóstico da gestão de riscos e controles internos aplicados aos processos identificados, bem como a proposição de medidas de aprimoramento dos respectivos processos.

São objetivos específicos desta consultoria:

- a) o mapeamento dos processos;
- b) a identificação e classificação dos riscos inerentes ao processo, assim como os controles internos já instituídos pela unidade solicitante;
- c) a identificação de controles internos do processo que eventualmente precisem ser instituídos ou aprimorados para o alcance dos objetivos das atividades que os compõem.

IV. ESCOPO DA CONSULTORIA

O escopo da consultoria abrange o mapeamento dos processos de concessão de teletrabalho e *home office*, bem como a identificação e avaliação de riscos e respostas aos riscos implementadas e/ou possíveis.

V. CRITÉRIOS

Os critérios utilizados como parâmetros para fundamentar o assessoramento apresentado neste trabalho foram os preceitos normativos e os documentos referenciais sobre

a matéria, conforme segue:

- Resolução CNJ n. 343/2020: Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição;

- Resolução CNJ n. 227/2016: Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências;

- Resolução TRE-SC n. 7.998/2019: Institui o regime de teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina;

- Resolução TRE-SC n. 8.055/2022: Institui o regime de teletrabalho denominado *home office* no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina;

- Portaria P n. 152/2021: Regulamenta o regime de teletrabalho no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina;

- Portaria P n. 32/2023: Regulamenta o regime de trabalho denominado *home office* no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina; e,

- Portaria P n. 45/2021: Institui o Plano de Gestão de Riscos no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina.

VI. METODOLOGIA

O desenvolvimento dos trabalhos observou os termos dos procedimentos fixados para os trabalhos de consultoria pela Resolução CNJ n. 309/2020, assim como pela Portaria TRE-SC P n. 120/2014, tendo ainda por base o Manual de Auditoria do Poder Judiciário elaborado pelo CNJ e o Manual de Consultoria elaborado pelo STJ.

A consultoria realizada visou oferecer à Secretaria de Gestão de Pessoas o diagnóstico sobre os riscos incidentes bem como sobre a eficácia dos controles estabelecidos, produzindo subsídios à proposição de soluções para o aprimoramento da gestão de riscos e dos controles internos dos processos sob análise. Foi realizada na forma direta, ou seja, com a utilização de servidores em exercício na Secretaria de Auditoria.

A partir da delimitação do objeto, realizou-se o levantamento de informações, instruções, manuais, documentação e processos de concessão dos regimes de trabalho sob estudo, bem como da legislação que regulamenta os processos no âmbito do Poder Judiciário Federal e deste Tribunal.

Com informações coletadas, foram elaborados mapeamentos preliminares de cada processo, contendo entradas, saídas, responsáveis e o fluxo de atividades. Os mapeamentos iniciais foram então discutidos detidamente, com interlocutor designado pela unidade consulente, titular da Coordenadoria de Lotação e de Legislação, bem como com o Assessor Técnico da Secretaria de Gestão de Pessoas, para o detalhamento e ajustes necessários.

Com base no mapeamento validado pela unidade consulente, foi realizada, de forma conjunta com os interlocutores, a análise dos riscos inerentes (riscos das atividades desconsiderando os eventuais controles estabelecidos) utilizando a metodologia definida para a gestão de riscos no âmbito deste Tribunal. Identificados e relacionados os riscos inerentes, foram então identificados os controles incidentes sobre cada uma das atividades pela unidade consulente, para posterior avaliação pela unidade de auditoria.

Os riscos inerentes de cada um dos processos estudados ficaram assim distribuídos:

MAPA DE RISCOS INERENTES: Processo de Home Office Monitoramento e análise crítica						
IMPACTO	Alto	8	R38	R15, R22, R24, R25, R29, R32, R34, R41, R42, R44	R23, R30, R39	
	Médio	5	R17, R33	R7, R9, R11, R12, R13, R14, R16, R17, R18, R19, R27,	R26, R36, R37	
	Baixo	2	R1, R28, R40	R2, R3, R4, R5, R6, R8, R10, R20, R21, R31, R45		
	Muito Baixo	1				
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta
			1	2	5	8
						Muito Alta
						10
PROBABILIDADE						

Escala para classificação do Nível de Risco Inerente:

RB	Risco Baixo	0 – 9,99
RM	Risco Médio	10 – 39,99
RA	Risco Alto	40 – 79,99
RE	Risco Extremo	80 – 100

MAPA DE RISCOS INERENTES: Processo de Teletrabalho						
Monitoramento e análise crítica						
IMPACTO	Alto	8	R32, R34, R35, R37, R39, R42	R2, R3, R9, R26, R29, R31, R33	R40, R41	
	Médio	5	R27	R5, R14, R16, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25	R7, R8, R30, R43, R44	
	Baixo	2	R28	R1, R4, R10, R11, R12, R13, R15, R17	R6, R36, R38	
	Muito Baixo	1				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		1	2	5	8	10
		PROBABILIDADE				

Utilizando-se a Planilha para Gestão de Riscos, passou-se à avaliação da eficácia dos controles incidentes sobre as atividades, utilizando-se como parâmetros o grau de formalização, de automatização e a produção de evidências de sua incidência e os critérios estabelecidos pelo Plano de Gestão de Riscos deste Tribunal, conforme tabela abaixo.

Escala de Eficácia do Controle:				
Eficácia do Controle	Nível de Confiança (NC)	Descrição da avaliação do desenho e implementação dos controles	Risco de Controle (RC)	Peso
Inexistente	0%	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Muito Alto	1
Fraco	20%	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto	0,8
Mediano	40%	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio	0,6
Satisfatório	60%	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo	0,4
Forte	80%	Controles implementados podem ser considerados melhor prática, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo	0,2

Avaliados os controles, os riscos residuais relativos a cada um dos processos estudados são os constantes dos gráficos abaixo:

MAPA DE RISCOS RESIDUAIS: Processo de Home Office						
Monitoramento e análise crítica						
IMPACTO	Alto	8	R22, R38	R15, R25, R30, R32, R34, R39, R41, R42, R44		
	Médio	5	R7, R9, R11, R12, R13, R14, R16, R17, R18, R19, R24,	R16, R17, R35, R43	R23, R26, R36, R37	
	Baixo	2	R1, R28, R40	R2, R3, R4, R5, R6, R8, R10, R20, R21, R22, R31, R45		
	Muito Baixo	1				
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta
			1	2	5	8
			Muito Alta			
			10			
			PROBABILIDADE			

MAPA DE RISCOS RESIDUAIS: Processo de Teletrabalho							
Monitoramento e análise crítica							
IMPACTO	Alto	8	R29, R32, R24, R34, R35, R37, R39, R42	R3, R9, R26,R31, R33			
	Médio	5	R14, R16, R18, R19, R20, R21, R23, R24, R25, R27	R5, R22	R8, R30, R40,R41, R43,R44		
	Baixo	2	R28	R1, R2, R4, R6, R7, R10, R11, R12, R13, R15, R17, R36, R38			
	Muito Baixo	1					
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
		1	2	5	8	10	
PROBABILIDADE							

Em resumo, utilizando a metodologia constante do Plano de Gestão de Riscos do TRE-SC foram produzidos:

- Mapeamento do processo de *Home office* (ID 0000200421);
- Mapeamento do processo de Teletrabalho (ID 0000200422);
- Matrizes de riscos e de controles instituídos do processo de *Home office* (ID 0000200502);
- Matrizes de riscos e de controles instituídos do processo de Teletrabalho (ID 0000200504).

Cumprida as etapas anteriores, passa-se à avaliação dos controles internos incidentes sobre as atividades relativas aos dois processos:

VII. AVALIAÇÃO SOBRE OS CONTROLES INTERNOS

O resultado da aplicação da metodologia de gestão de riscos deste Tribunal em ambos os processos estudados apontou para processos em que os riscos residuais, ou seja, os riscos remanescentes após aplicados os controles existentes, então todos dentro do apetite a risco definido e são considerados riscos aceitáveis. Não obstante, apresentam-se algumas considerações a respeito dos controles instituídos .

Os procedimentos relativos à habilitação de servidor a condições especiais de trabalho, regulamentados no âmbito do Poder Judiciário Federal pela Resolução CNJ n. 343/2020, foram analisados como subprocesso que antecede o requerimento de teletrabalho. Isso porque a concessão do regime sob este fundamento requer a instrução de processo próprio destinado à comprovação da condição.

a) Dos controles comuns aos dois processos:

O mapeamento dos dois processos analisados evidenciou que ambos são compostos por etapas similares de concessão do regime. A concessão e/ou prorrogação formalizam-se em processo administrativo composto pelas fases de requerimento, instrução e decisão. Já a etapa de execução apresenta características distintas conforme a modalidade (*home office* ou teletrabalho) em razão das exigências específicas definidas pelas normas regulamentadoras, em especial quanto aos procedimentos e deveres atribuídos ao servidor e à chefia imediata em cada caso.

Para ambos os processos estudados, os riscos incidentes sobre as etapas de **requerimento e de instrução** (não enquadramento em requisitos, informações incompletas, ausência de anuência do superior imediato e gestor da unidade, juntada incorreta/incompleta de documentos e ausência de documentos) são, de forma geral, mitigados pelo uso de modelos padronizados de requerimento e de Plano de Trabalho (templates) bem como pela conferência realizada por outro servidor ou por outra unidade (Gabinete da SGP) com a devolução do processo ao remetente para ajuste/complementação, quando necessário. Os modelos de requerimento e Plano de Trabalho disponíveis na intranet são controles eficientes na definição das informações imprescindíveis à análise do requerimento.

Já os controles manuais de revisão ou análise são, em regra, frágeis. Podem se tornar mais robustos, por meio da formalização da sua execução em normas, manuais ou listas de verificação (checklists), contendo a definição clara de responsabilidade pela execução, os requisitos/documentos a serem analisados e ações decorrentes, bem como pela previsão de registro formal da análise no processo, de modo a produzir evidência da conformidade e tornar identificável o controle realizado. Tornam-se mais efetivos quando aliados a soluções pontuais automatizadas — como alertas de prazo, por exemplo, e restrições automáticas de publicidade de processo em razão do tipo -- , que podem integrar a rotina formal de aplicação do controle. Como sugestão de melhoria registra-se a formalização em norma ou manual dos controles de revisão incidentes sobre os processos em questão.

A etapa de **decisão sobre a concessão** possui riscos (baseada em dados incompletos, subjetividade, erros formais) que podem ser mitigados com eficiência pelo parecer jurídico prévio e revisão por servidor, que já vem sendo aplicados, e posteriormente, por revisão por instância superior.

A análise da execução dos regimes de Teletrabalho e *Home office*, que são estruturados de forma diversa, diferem quanto aos controles aplicados às respectivas atividades, as quais estão detalhadas a seguir.

b) Dos principais controles relativos à execução do regime de Teletrabalho:

Na execução do teletrabalho os riscos relacionados ao **registro da jornada presencial de trabalho** (registro ausente ou incompleto e descumprimento do horário expediente) são vinculados ao controle/supervisão do superior imediato. Considerando-se também os controles automatizados aplicados (biometria, alertas de registro incompleto) os controles incidentes nesta etapa podem ser avaliados como eficazes na mitigação dos riscos.

No que se refere aos riscos relacionados ao **reporte da evolução do trabalho realizado** (relato impreciso, incompleto ou ausente; não cumprimento das metas de desempenho, ausência de reporte de dificuldades), embora seja adotado modelo padronizado de relatório, observa-se que a análise e o acompanhamento são efetuados de forma manual, empírica e não padronizada, a partir de critérios definidos pelo superior imediato. Uma vez que não há instrumentos formais ou bases estatísticas de produtividade e cumprimento de metas que possam servir de parâmetro, tanto a elaboração do Plano de Trabalho quanto a aferição da

suficiência do desempenho do servidor no atingimento dos resultados estabelecidos, são realizados com critérios individuais dos gestores. Estas circunstâncias podem comprometer a efetividade do controle, a transparência e a equidade no processo de concessão e manutenção do teletrabalho. A falta de ferramentas formais para aferição objetiva da produtividade/cumprimento de metas e os riscos de inconsistências e subjetividade na avaliação do desempenho dos servidores são fragilidades que reclamam aperfeiçoamento.

Neste sentido, sugere-se, para o aperfeiçoamento, a avaliação da viabilidade de automação do registro e do reporte da produtividade, de modo a evidenciar de forma objetiva os resultados alcançados pelos servidores e consolidar parâmetros uniformes de mensuração, viabilizando a efetiva avaliação pelo superior imediato e consolidando indicadores de produtividade - informações estratégicas para subsidiar decisões de gestão e aprimorar a gestão de pessoas.

Quanto ao relatório semestral destinado à verificação do atendimento às condições da concessão do regime à Comissão de Gestão do Teletrabalho, destaca-se a sugestão de aperfeiçoamento formulada pela própria Comissão, consistente em desvincular os relatórios semestrais dos processos de acompanhamento individual e encaminhá-los em formato consolidado por macrounidade. O formato proposto, associado à adoção de modelo padronizado, tende a conferir maior eficiência à verificação das condições de concessão a cada servidor e reduz a subjetividade das informações prestadas, favorecendo a comparabilidade dos desempenhos entre macrounidades e tornando o acompanhamento mais uniforme, sistemático e útil para a governança de pessoas. Ademais, contribui para mitigar o risco do encaminhamento tardio ou não encaminhamento do relatório à apreciação da Comissão.

Ainda no escopo da execução do teletrabalho, no **monitoramento e avaliação da qualidade do trabalho** realizado pelo superior imediato, identificam-se os riscos de ausência de reporte à SGP, tanto das dificuldades enfrentadas pelos servidores que prejudiquem as atividades quanto do eventual descumprimento de regras e obrigações. A ausência de reporte configura um risco de difícil detecção, sobretudo quando se refere a dificuldades enfrentadas pelo servidor ou a condutas em desconformidade com as regras do teletrabalho. São riscos que comprometem a capacidade institucional de atuar tempestivamente na correção de falhas e no suporte necessário ao servidor e impactam diretamente os resultados do teletrabalho podendo levar a redução de produtividade e à manutenção de condutas inadequadas.

Os demais riscos relacionados aos **deveres da chefia imediata**, (acompanhamento insuficiente das atividades, falhas na atestação periódica e inconsistências nos relatórios encaminhados) identificam a importância da atuação gerencial na efetividade do regime e a necessidade de ações educativas regulares aos servidores que atuam como gestores, em relação à suas diferentes formas de atuação, por meio de reuniões, palestras, material orientativo para supervisão, guias práticos, etc.

Por fim, o risco incidente sobre a etapa de **prorrogação do teletrabalho**, especificamente quanto à submissão tardia do pedido de prorrogação, aponta para a possibilidade de aperfeiçoamento por meio de emissão de alerta ao servidor pela unidade responsável pela gestão do regime de trabalho (como a utilização do recurso de controle de prazo existente no SEI) e/ou, de uma forma menos automatizada, a título de exemplo, pela inclusão de campo contendo a informação sobre o término de prazo do regime e data final para a solicitação da prorrogação no modelo padronizado utilizado para atestação trimestral.

c) Dos principais controles relativos à execução do regime de *Home office*:

Na execução do *home office*, os riscos relacionados ao **registro da jornada** (registro ausente ou incompleto, falhas de conexão, não cumprimento integral da jornada e descumprimento do horário expediente) são vinculados ao controle/supervisão do superior

imediatamente. Considerando-se ainda os mecanismos automatizados disponíveis (biometria, alertas de registro incompleto e relatórios mensais do sistema de registro de ponto), pode-se avaliar que os controles incidentes nesta etapa são eficazes na mitigação dos riscos identificados. Registra-se, contudo, que tais controles não estão aptos a mitigar a conduta dolosa e a má fé, as quais podem estar na origem de qualquer dos riscos identificados e em especial no risco de registro simulado.

Na execução do *home office*, os riscos relacionados ao **registro da jornada** (registro ausente ou incompleto, descumprimento do horário, falhas de conexão) são vinculados ao controle/supervisão do superior imediato.

Da mesma forma que no teletrabalho, o acompanhamento da execução efetiva das atividades realizadas em *home office* concentra-se na chefia imediata. Embora os servidores em *home office* cumpram majoritariamente jornada presencial (três dias por semana), a norma regulamentadora prevê procedimentos específicos de controle sobre as atividades realizadas remotamente.

Cabe aos servidores o preenchimento da “**Planilha de Acompanhamento Diário**” contendo as atividades desenvolvidas nos dias de trabalho remoto, cujos riscos (preenchimento impreciso, genérico, incompleto ou retroativo) são mitigados pelo acompanhamento periódico realizado pelo superior imediato.

Os riscos relacionados à **fiscalização do desempenho das atividades** (acompanhamento insuficiente, microgerenciamento, ausência de comunicação eficaz e sobrecarga do superior imediato) não possuem controles estabelecidos. Nos termos da norma regulamentadora, cumpre à chefia imediata confrontar, semanalmente, os relatórios de acessos aos sistemas disponibilizados pela Secretaria de Tecnologia da Informação com os relatórios de atividades elaborados pelo servidor, a fim de verificar a veracidade das informações prestadas.

Apesar de as atividades realizadas pelos servidores no regime serem reportadas em relatórios com modelo padronizado, o qual define as informações que devem ser incluídas, trata-se de um monitoramento subjetivo, que se sujeita a inconsistências de análise e até mesmo ao risco de descumprimento. Registra-se que a atividade, tal como prevista, não está sendo executada, uma vez que os relatórios de acesso ainda não se encontram disponíveis à consulta. Além disso, ainda que rigorosamente executado, o procedimento não assegura objetividade na mensuração, uma vez que tanto os registros de acesso quanto os relatórios de atividades não necessariamente traduzem a qualidade ou a efetividade do trabalho desempenhado.

Outro aspecto a ser sopesado quanto à fiscalização prevista é que a atividade eminentemente operacional, de cotejamento manual de relatórios, datas e sistemas acessados, acrescenta às atribuições do gestor responsabilidade materializada em tarefa de execução semanal que despende tempo significativo e desvia esforços de atribuições de relevância operacional, tática ou estratégica, a depender do nível da gestão. O acompanhamento do desempenho de servidores sem o apoio de sistema que mensure objetivamente e consolide informações de produtividade onera os gestores e, mesmo executado com rigor, gera resultados que não aferem de forma eficiente a efetividade do trabalho, tampouco oferecem utilidade prática para subsidiar a gestão, podendo resultar em uma relação custo-benefício desfavorável.

Nesse contexto, a adoção de automação do registro e do reporte da produtividade — já sugerida como aperfeiçoamento dos controles incidentes sobre o teletrabalho — mostra-se igualmente aplicável ao *home office*. Tal medida reduz a subjetividade da avaliação e viabiliza a construção de parâmetros objetivos de desempenho, capazes de fornecer insumos estratégicos para diversos outros processos de gestão de pessoas.

Os demais riscos relacionados aos **deveres da chefia imediata** em atestar o desempenho do servidor em *home office*, (atestação das atividades sem acompanhamento efetivos, ausência, incompletude ou atraso na atestação mensal e atestação positiva

desconsiderando descumprimento de deveres) relacionam-se ao cumprimento de obrigações inerentes à hierarquia e ainda a obrigações acessórias que comprovam a supervisão realizada, sobre as quais não há incidência periódica de controles.

Considerando tratar-se de atividades que evidenciam o acompanhamento dos resultados do trabalho, para o aperfeiçoamento do processo de execução de *home office*, sugere-se que sejam realizadas verificações periódicas por amostragem, para o exame da existência da atestação mensal, evidência da supervisão realizada pela chefia imediata sobre as atividades desenvolvidas remotamente.

Ademais, considerando a importância da atuação gerencial na efetividade do regime, ratifica-se a importância de ações educativas regulares aos servidores que atuam como gestores remotos, em relação à suas diferentes formas de atuação, por meio de reuniões, palestras, material orientativo para supervisão, guias práticos, etc.

Por fim, relativamente à etapa de requerimento de **prorrogação do home office**, cujos procedimentos ocorrem integralmente no âmbito da unidade orgânica de lotação do servidor, verifica-se a inexistência de controles estabelecidos sobre as atividades de requerimento de prorrogação, instrução do pedido de prorrogação e autorização da prorrogação, sobre as quais não há a aplicação de mecanismos de conferência ou padronização externos à unidade. Em especial, registra-se a inexistência de controles estabelecidos para a elaboração do relatório de resultados do regime de *home office*, de atribuição do superior imediato, que abrange a produtividade, o cumprimento do horário do expediente e da jornada presencial, entre outros aspectos.

A ausência do compartilhamento dos resultados e de *feedbacks* da unidade gestora do regime fragiliza o processo de prorrogação do *home office*, ampliando a vulnerabilidade a decisões baseadas em critérios subjetivos, o que pode resultar em prorrogações indevidas e comprometer a confiabilidade e transparência das decisões.

Ainda que esteja prevista na norma a possibilidade de revisão pela SGP, a ação não dispõe de parâmetros de aplicação, não podendo ser considerada um controle incidente.

Ademais, considerando que as informações consignadas nos relatórios de resultados são relevantes para a gestão do regime de trabalho, a implementação de controles como padronização (definição de formato, parâmetros mínimos de conteúdo, escalas de avaliação com métricas objetivas, etc.) e validação realizada pela Secretaria de Gestão de Pessoas são aperfeiçoamentos indispensáveis à documentação dos resultados obtidos, permitindo o acúmulo de informações que podem ser utilizadas para fins de gestão estratégica, como a identificação de padrões de desempenho e necessidades de capacitação, conforme boas práticas de gestão de riscos e compliance.

VIII. CONCLUSÕES

Com o objetivo de avaliar os controles internos estabelecidos sobre os processos de teletrabalho e *home office*, foram realizados o mapeamento dos processos e a identificação de riscos incidentes sobre cada atividade/procedimento e avaliados a probabilidade de ocorrência e o impacto sobre os objetivos, o que resultou no nível de riscos inerentes. Posteriormente, foram identificados os controles incidentes sobre cada atividade e avaliada a sua eficiência a partir dos parâmetros estabelecidos na Política de Gestão de Riscos deste Tribunal.

Embora os riscos residuais identificados nos processos de concessão e execução dos regimes de teletrabalho e *home office* se mantenham dentro do apetite de risco definido pelo Tribunal, os controles aplicados aos processos podem ser aperfeiçoados.

Nas etapas de requerimento e instrução, os controles predominantes são modelos padronizados e revisões realizadas por servidor ou unidade de apoio. São controles

que podem ser aperfeiçoados pela formalização em norma ou manual das revisões realizadas, com definição de responsabilidade e escopo, bem como pela previsão do registro da análise realizada, juntamente com soluções pontuais automatizadas, como alertas e notificações.

O reporte das atividades realizadas pelos servidores para a avaliação da produtividade e a aferição do desempenho pelos superiores imediatos revelam-se como pontos críticos dos processos, uma vez que se apoiam em relatórios manuais e avaliações subjetivas, pois não foram estabelecidos parâmetros objetivos de mensuração. Tal circunstância pode comprometer a efetividade do acompanhamento realizado pelos superiores imediatos, a equidade na avaliação dos servidores e a própria legitimidade da manutenção ou prorrogação dos regimes, além de restringir o uso estratégico das respectivas informações para a gestão de pessoas. Acrescente-se que a fiscalização do desempenho atribuída aos superiores imediatos/gestores adiciona às suas responsabilidades uma atividade que gera esforço desproporcional ao benefício produzido.

Destaca-se ainda que a forma de prorrogação do regime de *home office* apresenta fragilidades de controle, uma vez que o processo ocorre integralmente no âmbito da unidade de lotação, sem instâncias externas de validação ou conferência, circunstâncias que favorecem a subjetividade e abrem espaço para prorrogações de regime indevidas. A padronização, validação e compilação de resultados são mecanismos que aperfeiçoam o processo e produzem informações relevantes para a gestão do regime.

As oportunidades de aprimoramento concentram-se na formalização e padronização dos controles já utilizados, na adoção de mecanismos de automação do registro e reporte da produtividade, bem como na ampliação da atuação e na transparência dos processos de prorrogação, de modo a reduzir subjetividades e assegurar maior uniformidade e legitimidade às decisões.

IX. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Diante do exposto, submete-se o presente relatório à consideração da Senhora Secretária de Auditoria, para encaminhamento à Presidência do TRE-SC, com vistas à ciência da unidade solicitante.

Este é o Relatório de Consultoria ora submetido à consideração da Secretária de Auditoria, elaborado em estrita observância às disposições legais e normativas vigentes.

Florianópolis, 28 de agosto de 2025.

Jaqueline Gonçalves Feital
Técnico Judiciário

Cátia Heusi Silveira
Chefe da Seção de Auditoria e Avaliação de
Gestão - Área de Pessoal

José Farias Júnior
Chefe da Seção de Auditoria e Avaliação de
Gestão - Área Administrativa

De acordo. Encaminhe-se o presente Relatório de Consultoria à Presidência

deste Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de agosto de 2025.

Denise Goulart Schlickmann
Secretária de Auditoria



Documento assinado eletronicamente por **Denise Goulart Schlickmann, Secretária de Auditoria**, em 28/08/2025, às 18:53, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Jaqueline Gonçalves Feital, Técnico Judiciário**, em 28/08/2025, às 18:56, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **Cátia Heusi Silveira, Chefe da Seção de Auditoria e Avaliação de Gestão - Área de Pessoal**, em 28/08/2025, às 18:56, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.tre-sc.jus.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **0000200505** e o código CRC **FE37AD02**.

0003632-44.2025.6.24.8000

0000200505v8