

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA - AVALIAÇÃO

Nº 1.205.573

Objeto do Relatório: Avaliar a implementação e gestão da política de teletrabalho na Seplag.

Órgão: Secretaria de Estado de Planejamento

13/09/2023

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

Auditoria-Geral

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA – AVALIAÇÃO – 1.205.573

Unidade Auditada: SEPLAG

Município: Belo Horizonte/MG

MISSÃO DA CGE

Promover a integridade e aperfeiçoar os mecanismos de transparência da gestão pública, com participação social, da prevenção e do combate à corrupção, monitorando a qualidade dos gastos públicos, o equilíbrio fiscal e a efetividade das políticas públicas.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO?

Avaliação da implementação e gestão da política de teletrabalho na Seplag, observando os controles internos, bem como, verificando a eficácia do sistema Ponto Digital, da atuação da chefia imediata, da gestão, do grupo gestor e a variação dos custos operacionais, buscando identificar oportunidades de melhoria e contribuir para seu aprimoramento.

POR QUE A CSET/SEPLAG REALIZOU ESSE TRABALHO?

O trabalho foi realizado em cumprimento à demanda do Dirigente Máximo prevista no Plano de Atividades de Controle Interno - PACI 2022, tendo em vista a importância e incipiência da implementação da Política de Teletrabalho na Secretaria enquanto modalidade laboral adotada no Estado, que se fundamenta na observância do atingimentos de metas e prazos, em detrimento da presença física nas dependências da Unidade de lotação.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS?

No âmbito da Seplag foi identificado que a implementação do teletrabalho apresentou melhorias, fundamentadas sobretudo, pela percepção das chefias imediatas, no que se refere à melhoria da qualidade de vida, ao aumento da produtividade, à racionalização e economicidade dos recursos humanos, à parametrização do trabalho por meio de metas, prazos e desempenho, e por fim, à otimização de custos operacionais.

Além disso, tem ocorrido uma ampla discussão em prol da reestruturação e desenvolvimento de mecanismos voltados à lógica de desempenho, metas e resultado na Administração Pública, em detrimento da presença física do servidor, questão que não era objeto de análise no serviço público, o que é percebido pela ausência de parâmetros anteriores para confrontação e levantamento de ganhos de produtividade. Esta iniciativa tem sido conduzida e avaliada de forma conjunta entre diversos atores, quais sejam: pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugesp), Diretoria de Gestão de Pessoas (DRH), Grupo Gestor do Teletrabalho, Controladoria Setorial (CSet), chefias imediatas e servidores.

Contudo, para que a Política de Teletrabalho se constitua de maneira perene e estruturada – ainda que suscetível a mudanças legais e estruturais da Secretaria e do Estado –, seria desejável que algumas questões fossem aprimoradas, especificamente nas cinco temáticas abordadas neste Relatório, sendo elas: sistema de cômputo de carga horária – Ponto Digital; atuação das chefias imediatas; atuação da alta gestão e mecanismos de regulamentação; avaliação dos custos operacionais; e atuação do Grupo Gestor.

QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Diante dos exames realizados, o trabalho teve como principais recomendações a adequação do Ponto Digital, no tocante à implementação de alertas, histórico de alterações, possibilidade de extração de Relatórios de Atividades por período superior a um mês, viabilizando o acompanhamento contínuo, e o estudo de ferramentas que têm sido utilizadas pelos diversos setores da Secretaria.

Em relação à atuação da chefia imediata, ressalta-se a importância do desenvolvimento de documentos de acompanhamento do teletrabalho fidedignos, coerentes à capacidade operacional dos servidores, efetivos na mensuração de desempenho e aderentes à atuação estratégica do setor na Secretaria.

No que tange à atuação da Gestão, sugere-se o aprimoramento de mecanismos de conscientização e capacitação dos gestores, aprimoramentos de instrumentos de controle disponibilizados, como Relatório Trimestral, Estudo de Parâmetros de Produtividade e o Ponto Digital.

Em relação aos custos operacionais, recomenda-se que sejam acompanhados e justificados gastos de custeio diretamente influenciados pela redução de servidores em trabalho presencial.

E por fim, sobre a atuação do Grupo Gestor, sugere-se a atuação de maneira mais estratégica, buscando consolidar informações de custos, indicadores e produtividade, para além da análise da percepção das chefias imediatas.

O detalhamento das recomendações está no item "Recomendações" deste Relatório.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CA-MG – Cidade Administrativa de Minas Gerais

CGE – Controladoria-Geral do Estado

CSet – Controladoria Setorial

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

Nati - Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade

PACI – Plano de Atividades de Controle Interno

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

Seplag – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

Sugesp - Subsecretaria de Gestão de Pessoas

SGD - Sistema de Gestão de Demandas

TCE – Tribunal de Contas do Estado

DCCCR - Diretoria Central de Cargos, Carreiras e Remuneração

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Planilha de Sistema de Gestão de Indicadores e Metas	21
Imagem 2 - Relatórios - Teletrabalho	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Servidores em teletrabalho definitivo com modalidade diferente do permitido para a unidade.....	31
Quadro 2 – Cumprimento de Metas - Consolidação dos Relatórios Trimestrais	34
Quadro 3 – Produtividade - Consolidação dos Relatórios Trimestrais	39
Quadro 4 – Qualidade de vida do Servidor Público - Consolidação dos Relatórios Trimestrais.....	49
Quadro 5 – Comparativo de Gastos de Custeio – 2019 a 2021.....	52
Quadro 6– Quadro comparativo das despesas operacionais - 2019 a 2021.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
RESULTADO DOS EXAMES	16
1. Ponto Digital.....	16
1.1 - Quanto à ausência de prazo para inclusão do plano de trabalho (Q.1.1), histórico de registro no sistema (Q.1.2) e utilização do Ponto Digital (Q.8.3).....	16
1.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e análise da Equipe de Auditoria:.....	24
2. Atuação da Chefia Imediata	28
2.1.3 - Quanto ao aumento ou diminuição da produtividade e da qualidade do serviço público. (Q.9).....	38
2.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e Análise da equipe de Auditoria:.....	41
3. Atuação da Gestão	46
3.1.1 - Quanto à racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais da unidade (Q.10)	46
3.1.2 - Verificação da qualidade de vida do servidor após implementação do teletrabalho (Q.11).....	47
3.2 Manifestação da Unidade Auditada e Plano de Ação e Análise da equipe de Auditoria.....	50
4. Custo Operacional.....	51
4.1 - Quanto às análises das despesas de custeio (Q.13)	51
4.2 Manifestação da Unidade Auditada e Plano de Ação	53
5. Atuação do Grupo Gestor	55
5.1 – Quanto à atuação do grupo gestor (Q.3)	55
5.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e Análise Equipe de Auditoria.....	58
6. Consolidação das Oportunidades de Melhoria Identificadas nos Relatórios Gerenciais Trimestrais Consolidados.....	59
RECOMENDAÇÕES.....	62
CONCLUSÃO	67
APÊNDICE I – Resultado das “VI - Oportunidades de Melhoria Identificadas”, enviadas mediante Relatório Gerencial Trimestral Consolidado	69

INTRODUÇÃO

A Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Cset/Seplag), no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto Estadual nº 47.727, de 02 de outubro de 2019¹, procedeu à avaliação da implementação e gestão da política de teletrabalho na Seplag, uma demanda do Dirigente Máximo prevista no Plano de Atividades de Controle Interno (PACI) do exercício de 2022.

A unidade auditada neste trabalho foi a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) como um todo, em especial, a Superintendência de Gestão e Finanças², Superintendência de Gestão de Pessoas e Grupo Gestor do teletrabalho.

A implementação do teletrabalho ocorreu de forma extraordinária, em decorrência da Pandemia da Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, provocando uma transformação na forma de organização do trabalho para indivíduos, organizações e governos. Assim, como alternativa ao trabalho presencial, devido à crise sanitária instalada a época, foi necessário instituir o teletrabalho de forma emergencial para atender às exigências sanitárias e manter as atividades laborais.

Logo, este relatório trata da avaliação da implementação e da gestão do teletrabalho na Seplag, que permanece vigente enquanto política de trabalho adotada no Estado. A base legal deste trabalho está contida na Lei nº 23.674/2020³, que estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências, pelo Decreto nº 48.275/2021⁴, pela Resolução Seplag nº 113/2021⁵ e

¹ Decreto nº 47.727, de 02 de outubro de 2019 - Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Decreto nº 47.077, de 16 de novembro de 2016 - Dispõe sobre a Câmara de Orçamento e Finanças e dá outras providências.

² Atual Subsecretaria de Gestão e Finanças, pelo Decreto nº 48.636/2023.

³ Lei nº 23.674, de 09 de setembro de 2020. Estabelece princípios e diretrizes para as ações relativas à adoção do teletrabalho no serviço público estadual e dá outras providências.

⁴ Decreto Estadual nº 48.275, de 24 de setembro de 2021- Regulamenta a política de teletrabalho na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

⁵ Resolução Seplag nº 113, 23 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

respectivas alterações – Resoluções 21/2021⁶ e 51/2021⁷ –, e Resolução Seplag nº 114/2021⁸.

Os dados examinados pela equipe de auditoria compreendem: (a) as informações encaminhadas mediante Sistema Eletrônico de Informações - SEI⁹; pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGESP, pela Diretoria de Recursos Humanos – DRH e pelo Grupo Gestor, (b) acesso ao Ponto Digital¹⁰, (c) e-mail institucional e (d) 1º e 2º relatórios trimestrais elaborados pelas chefias imediatas.

Sobre o Ponto Digital, este Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade (Nati/Cset) acessou o sistema com os perfis “auditor” – acesso aos Relatórios gerenciais –, “chefia imediata” – acesso às funcionalidades e obrigações – e “servidor” – acesso geral.

Para realização dos testes de auditoria, foram utilizadas técnicas de entrevistas, testes de sistemas, pesquisa em base de dados, análise de dados recebidos, análise documental e benchmarking, conforme Manual de Orientação Técnica da CGU¹¹.

Os exames foram realizados em consonância às normas e procedimentos de auditoria, incluindo, conseqüentemente, provas em registros e documentos correspondentes na extensão julgada necessária à obtenção das evidências e dos elementos de convicção sobre as ocorrências detectadas.

Os resultados dos exames foram sintetizados mediante Matriz de Achados, e serão apresentados a seguir.

⁶ Resolução Seplag nº 021, de 11 de março de 2022. Altera a Resolução Seplag nº 113, de 23 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

⁷ Resolução Seplag nº 051, de 25 de julho de 2022. Altera a Resolução Seplag nº 113, de 23 de dezembro de 2021, que dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho, a que se refere o Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a Resolução Seplag nº 22, de 22 de março de 2022, que designa servidores para compor o Grupo Gestor da política de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

⁸ Resolução 114, de 23 de dezembro de 2021. Designa servidores para compor o Grupo Gestor da política de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

⁹ Processos SEI: 1520.01.0005250/2022-80, 1500.01.0039372/2022-22, 1500.01.0044021/2022-17, 1500.01.0055401/2022-53, 1500.01.0130119/2022-73, 1500.01.0159198/2021-61, e 1500.01.0063895/2022-23, 1500.01.0147999/2022-82.

¹⁰ <https://www.pontodigital.mg.gov.br/>

¹¹ Manual de Orientação Técnica CGU. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>.

RESULTADO DOS EXAMES

Diante dos exames realizados, foram identificados cinco achados, os quais foram agrupados por eixo temático, a saber: 1. Ponto Digital, 2. Atuação da Chefia, 3. Atuação da Gestão 4. Custos Operacionais e 5. Grupo Gestor.

1. Ponto Digital

1.1 - Quanto à ausência de prazo para inclusão do plano de trabalho (Q.1.1), histórico de registro no sistema (Q.1.2) e utilização do Ponto Digital (Q.8.3)

O Sistema Ponto Digital¹² foi criado por meio da Resolução Seplag nº 73, de 03 de outubro de 2018¹³, para registrar, controlar e apurar a frequência dos servidores. Ou seja, o sistema foi desenvolvido com uma funcionalidade específica de apuração de frequência por marcação física de ponto, e se mostrou extremamente efetivo, sobretudo por reforçar disposições legais sobre a frequência do servidor, horário de trabalho, justificativas de ausência, prazos e direito a benefícios. Além disso, centralizou e sistematizou o agendamento de férias, controle de folgas compensativas e inclusão de requerimentos para afastamentos, sendo um controle importante, conferindo mais segurança à gestão, e reduzindo os erros de digitação e/ou marcação.

Contudo, em virtude do regime de teletrabalho, foi necessária a readequação do Ponto Digital, uma vez que o servidor neste regime não está mais submetido ao cumprimento de jornada de trabalho por marcação de ponto presencial, mas sim, ao cumprimento das entregas e metas estabelecidas, que são definidas no Plano de Trabalho Individual.

Desta forma, na análise da auditoria, foram identificadas fragilidades que poderiam ser aprimoradas, a fim de conferir a mesma segurança à gestão, que seguem:

Em relação à subquestão 1.1, foi analisado se:

1.1. Existe data limite legal para inclusão do plano de atividades no ponto digital? Caso contrário, qual é a

¹² <https://www.pontodigital.mg.gov.br>

¹³ Resolução 73, de 3 de outubro de 2018. Estabelece normas complementares relativas ao registro, controle e apuração da frequência dos servidores públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.

Revogada pela Resolução 35, de 31 de março de 2023.

distribuição de inserção dos planos no Ponto Digital pelas áreas gestoras durante o mês - início, meio e fim?¹⁴

No acesso ao Ponto Digital e mediante consulta em normativos vigentes, não consta previsão legal ou trava do sistema sobre o prazo para inclusão do Plano Individual de Teletrabalho no Ponto Digital.

Sobre esta questão, a única obrigatoriedade a ser observada enquanto data limite para inclusão do Plano Individual do servidor seria a inserção anterior ao fechamento da folha de ponto, que ocorre depois de finalizado o mês.

Ademais, a utilização da justificativa “107 - Teletrabalho” na folha de ponto para os dias em que não consta marcação física na catraca, só fica liberada pós a inclusão do plano, das metas e do relatório de atividades no Ponto Digital.

Em relação à definição de prazos pelo sistema, vale ressaltar a previsão do art. 22 da Resolução nº 35/2023¹⁵ – que trata do Ponto Digital. O artigo estabelece os períodos para apuração da frequência deste sistema, definindo prazos limites, a exemplo do prazo para o fechamento da folha de ponto pelo servidor e chefia imediata e para inserção de justificativas. Esta prática também poderia ser adotada para a inclusão do Plano Individual de Teletrabalho no Ponto Digital, garantindo a inclusão e pactuação das metas do mês corrente, previamente à execução das atividades pelo servidor.

Além disso, outro fator a ser ponderado na atual flexibilidade de prazo da inclusão do Plano Mensal de Atividades no Ponto Digital, é que fica facultada à chefia a inclusão no sistema somente das metas que já foram atingidas, quando finalizado o mês.

Assim, caso ocorram descumprimento de metas, esses registros podem não ser refletidos no sistema, o que faz com que a ferramenta perca uma importante funcionalidade gerencial de produtividade – prevista no Decreto Estadual nº 48.275/2021 –, enquanto instrumento para balizar o retorno às atividades presenciais por descumprimento de metas de forma recorrente - art. 14, § 1º, e, como consequência, não identifica eventual abatimento

¹⁴ Numeração da questão corresponde ao número da Matriz de Achados, arquivada em papeis de trabalho.

¹⁵ Previsto anteriormente no art. 16 da Resolução Seplag nº 73/2018.

financeiro, tendo em vista que o Ponto Digital é hoje uma ferramenta de mensuração de frequência por realização de metas.

Como ponto de melhoria recomenda-se que a SUGESP verifique a possibilidade de editar a norma que limite o prazo para a inclusão do Plano Individual no Ponto Digital, e que o Ponto Digital seja aprimorado, de maneira que coloque alertas e controles de datas para preenchimento do Plano Individual.

Outra questão que remete ao Ponto Digital corresponde à Q.1.2, que elenca se:

1.2. Existe histórico de alteração do plano individual de teletrabalho do Ponto Digital - como a alteração/inclusão/subtração de metas no decorrer do mês?

Mediante análise do Ponto Digital, identificou-se a inexistência de histórico/registro de alteração do Plano Individual de Teletrabalho no Ponto Digital, que permitiria a análise das informações que sofreram alterações ou adequações ao longo do mês.

A partir dessa fragilidade, fica possibilitada à chefia imediata a inclusão, alteração ou supressão de metas a qualquer tempo, sem que sejam necessárias justificativas, podendo ocultar possível desídia do servidor ou mesmo sobrecarga de trabalho, pela mensuração superestimada de atividades.

Como ponto de melhoria recomenda-se que a SUGESP verifique a possibilidade de incluir o recurso “histórico de alteração” que permita monitorar todas as inclusões, alterações ou exclusões de registros feitas nos Planos Individuais de Trabalho.

Enquanto boa prática adotada em outros sistemas institucionais governamentais que possuem histórico de alteração, e por sua vez, consubstanciam como sistemas auditáveis, podendo ser citados o SEI e E-Aud¹⁶. Estes sistemas consistem em importantes ferramentas de armazenamento de dados e documentos, enumerando informações como: quais alterações foram realizadas, qual usuário realizou a alteração, data/horário da alteração, o que confere transparência e segurança à informação.

¹⁶ O e-Aud é o sistema desenvolvido pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (CGU) para gestão da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

Por fim, ainda sobre o Ponto Digital, foi definida enquanto subquestão de auditoria se:

8.3 O Ponto Digital tem sido utilizado enquanto sistema gerencial, impossibilitando a realização de questões vedadas pelo Decreto e permitindo o acompanhamento das atividades de maneira contínua?

O Ponto Digital passou por diversas alterações, a fim de abarcar a realização desta nova modalidade trabalho e de se constituir enquanto ferramenta para definição de metas, projetos, atividades e mensuração de desempenho do servidor, e inviabilizando a ocorrência das vedações do Decreto.

Neste sentido, foi identificado, positivamente, o desenvolvimento de travas que impossibilitam a realização de teletrabalho em dissonância com as previsões do Decreto, como (1) a vedação à realização de teletrabalho por servidores com horas negativas para compensação, (2) a prévia definição pelo RH do regime possibilitado a cada unidade gestora – integral, parcial ou presencial –, e (3) a obrigatoriedade de inclusão de Plano Individual de Teletrabalho, definição de metas e Relatório Mensal de Atividades, anterior ao fechamento da folha de ponto.

Sublinha-se que, para as análises no sistema, este Núcleo obteve acesso “auditor”, para consulta irrestrita ao sistema, e acesso aos módulos “chefia imediata” e “servidor”.

Assim, a primeira observação recai sobre a limitação considerável constatada no acesso concedido aos “servidores” e às “chefias imediatas” no Ponto Digital, gerando informações estratégicas e gerenciais somente para a credencial “DRH” e/ou “auditor”.

Contudo, considerando a relevância dos relatórios gerados, identificamos que estas informações gerenciais poderiam ser convertidas em alertas para instrução do gestor e do servidor. De forma exemplificativa, poderiam ser criados: alerta de descumprimento de metas de maneira recorrente; alerta de inclusão de modalidade de teletrabalho não permitida na Resolução; alerta para encaminhamento de Plano Individual de Teletrabalho, Relatório Mensal e metas dentro de uma data limite; alerta para assinatura da folha dentro do prazo. Todas estas iniciativas, caracterizadas como medidas preventivas, poderiam gerar ganhos de execução, redução de retrabalho da Diretoria de Recursos Humanos em realizar

ajustes de sistema, e, quando é o caso, redução das possíveis aplicações de medidas corretivas/punitivas.

Além disso, essas informações geradas dentro do Ponto Digital poderiam resultar em capacitações/material de divulgação, com o fito de esclarecer temas aos quais os servidores e chefias imediatas tem apresentado alguma dificuldade no preenchimento ou com recorrentes inconformidades, elencando-se como exemplo: informar sobre a relevância de inserir evidências de realização da meta e reforçar a importância na atualização e realização de planos e relatórios consistentes, completos e coerentes com a atividade do servidor.

Sob outro enfoque, em relação ao acompanhamento de atividades de maneira contínua, identificamos que o Sistema apresenta limitações.

Embora o Ponto Digital imponha que as áreas desenvolvam os projetos, atividades e rotinas para inclusão de metas, impelindo ao gestor que planeje e vincule as metas à atividade da área, atualmente não se pode afirmar que seja utilizado como sistema de controle e realização de atividades de forma contínua. Isso porque, os Relatórios de Atividades - que consolidam os produtos e o percentual das entregas – podem ser extraídos apenas por mês, não sendo possível consolidar um banco de dados contínuo das atividades entregues durante todo o exercício, por exemplo.

Embora seja possível duplicar as metas para os meses seguintes, não é possível gerar um relatório de período superior a um mês, com o atingimento das metas e com as justificativas de não atingimento, quando for o caso. Isso porque, o documento que consta esta informação – Relatório Individual Mensal – não apresenta vinculação com o Relatório do mês anterior, ou a possibilidade de continuidade das atividades mediante retroalimentação do mesmo documento, com o percentual que falta para ser realizado, devendo ser inserido novo relatório a cada mês no sistema.

Essa questão também dificulta o controle e observância do § 1º, do art. do Decreto 48.275/2021, que prevê:

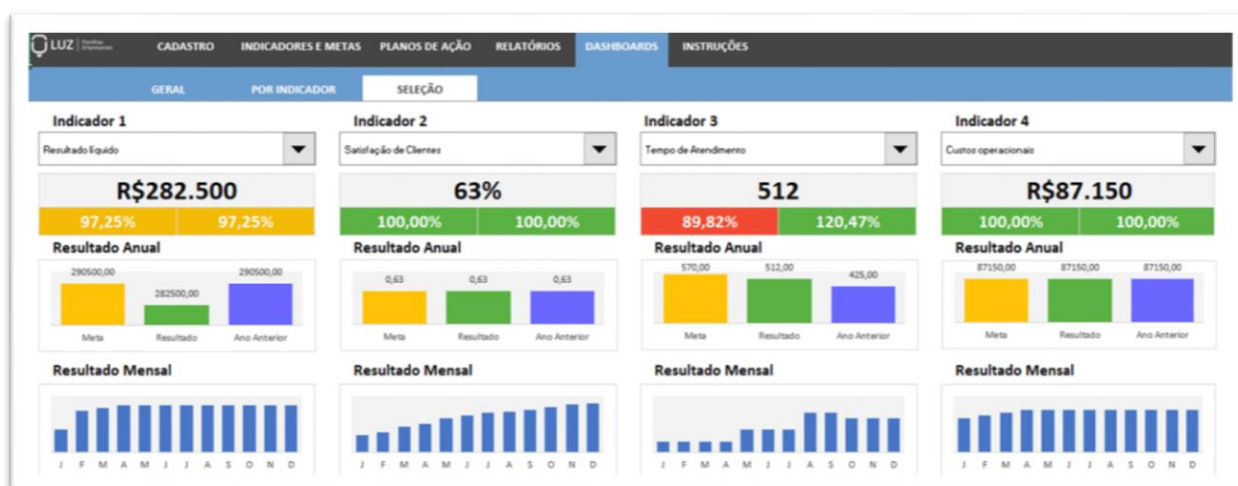
§ 1º – O descumprimento parcial, sem motivo justificável, das entregas e metas individuais estipuladas para cumprimento dentro do mês **poderá ser compensado, excepcionalmente,**

no mês subsequente, de modo que se cumpra o restante das entregas e metas do mês anterior juntamente com a meta integral do mês vigente.

Frisa-se que, se pudesse ser extraída a informação de forma contínua, seria possibilitado ao gestor a visualização do andamento das atividades no ano, a revisão dos planos e redimensionamento das metas propostas, ficando mais aderente à capacidade operacional do servidor.

Noutra perspectiva, verifica-se que a informação relacionada às entregas e metas não são apresentadas de maneira ilustrativa e interativa, com a respectiva data de entrega e o percentual entregue da ação proposta, o que possibilitaria que os servidores desenvolvessem o hábito de preenchimento contínuo ao longo do mês, como demonstra a imagem ilustrativa abaixo:

Imagem 1 - Planilha de Sistema de Gestão de Indicadores e Metas



Fonte: Material publicitário

Com efeito, identificamos na Secretaria a utilização de instrumentos complementares para o registro e controle das atividades, que têm sido utilizados pelas chefias imediatas paralelamente ao Ponto Digital, a fim de complementar informações relacionadas ao acompanhamento das entregas, do cumprimento de metas e avaliação dos resultados da

implementação do regime de teletrabalho – Microsoft Planner, Trello, SEI, Planilha compartilhada e outros¹⁷.

Por oportuno, vale ressaltar que, mediante legislação, não é possível inferir que a proposta do Ponto Digital seria o gerenciamento contínuo de atividades, mesmo que hoje o sistema tenha como objeto a apuração das entregas como validação de frequência.

Assim, compete à Gestão identificar a viabilidade de aprimoramento deste sistema para atender às funcionalidades gestão e acompanhamento contínuo das demandas/atividades, ou, adotar outro sistema/controle parametrizado na Secretaria, para acompanhamento contínuo das atividades; desenvolvimento de indicadores de atingimento de metas aderentes aos Planos Estratégicos do órgão; bem como, para gerar informações consolidadas das justificativas por descumprimento.

Isso porque, verifica-se que a metodologia adotada até então, com a possibilidade de inserção de plano posterior ao fechamento do mês e sem vinculação com algum Plano Anual alinhado com o Gabinete, além dos Relatórios Individuais sem vinculação entre si, impossibilitando a consolidação das informações e desenvolvimento de métricas de desempenho, tem deixado a responsabilidade única e exclusivamente sob a chefia imediata, que realiza de forma discricionária, sendo imperiosa a parametrização pela Alta Gestão do órgão, garantindo controle, alinhamento institucional de metas com o planejamento estratégico e obtenção de informações para tomada de decisão.

Assim, como recomendação, sugere-se um estudo sobre as ferramentas que têm sido utilizadas pelos setores para acompanhamento contínuo de atividades; qual a percepção das chefias imediatas e dos servidores sobre estas ferramentas no planejamento, acompanhamento, monitoramento e consolidação das metas; e se haveria espaço e pretensão, da inclusão de funcionalidades positivamente percebidas pelas chefias dentro do Ponto Digital, ou, em outro norte, a estruturação institucional de outra forma de mensuração e controle que agregue as duas perspectivas: frequência e cumprimento de metas.

¹⁷ Processo SEI nº 1500.01.0159198/2021-61. Informação extraída dos Estudos de Parâmetros de Produtividade.

Enquanto boa prática atualmente implementada para acompanhamento das entregas e avaliação de atingimento de metas, seria o sistema disponibilizado no âmbito da Controladoria Geral do Estado (CGE), nomeado como Sistema de Gestão de Demandas (SGD)¹⁸, que poderia ser utilizado enquanto referência para desenvolvimento no âmbito da Secretaria e Estado.

Achados:

- Possibilidade de a chefia imediata realizar o lançamento do plano ao final do mês, inviabilizando o conhecimento prévio da pactuação das metas para o mês corrente e comprometendo o cumprimento das atividades estabelecidas para o período;
- Possibilidade de a chefia imediata incluir no sistema metas que já foram atingidas;
- Possibilidade de o Plano Individual não ser utilizado como instrumento para mensuração de metas, para balizar o retorno às atividades presenciais por descumprimento de metas, e para desconto em folha de pagamentos;
- Possibilidade de a chefia imediata realizar a inclusão, alteração ou supressão de metas a qualquer tempo, sem que sejam necessárias justificativas, podendo suprimir possível desídia do servidor ou mesmo sobrecarga de trabalho, pela mensuração superestimada de atividades;
- Não foi evidenciado o uso dos Relatórios Gerenciais produzidos no Ponto Digital, como informação estratégica para desenvolvimento de material de divulgação e capacitações, com a finalidade de mitigar problemas recorrentes no preenchimento dos Ponto Digital, ou, o uso para o desenvolvimento de alertas aos gestores e servidores;
- O Ponto Digital não permite o gerenciamento contínuo de atividades, com foco em indicadores de acompanhamento de metas;
- O Ponto Digital não permite a extração de Relatório de Atividades de maneira contínua – período superior a um mês;

¹⁸ Disponível em: <https://gestaodedemandas.cge.mg.gov.br/login>.

- Ausência de parametrização na Secretaria de sistema de gerenciamento de demandas, alinhadas ao Planejamento Estratégico do órgão, possibilitando o acompanhamento contínuo, aferível e controlado das atividades desempenhadas por todas as áreas;

1.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e análise da Equipe de Auditoria:

A Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças apresentou suas considerações ao Relatório Preliminar nº 1.205.572 - notadamente às recomendações propostas no citado Relatório - por meio do Plano de Ação 19.

Recomendações Q1.1

No que se refere à recomendação de verificar a possibilidade de editar a norma que limite o prazo para a inclusão do plano de trabalho no Ponto Digital, não foi apresentada proposta, sendo que a área apresentou a seguinte manifestação:

“Em discussão com a Diretoria Central de Cargos, Carreiras e Remuneração (DCCCR), área gestora da política, foi consensuado que **não há viabilidade para padronização de um prazo para inclusão do plano de trabalho no Ponto Digital**, tendo em vista que a adesão ao regime de teletrabalho pode ocorrer a qualquer tempo. E, além disso, eventuais movimentações de servidores entre unidades ou órgãos, ou alteração dos gestores, podem ter impacto no preenchimento do plano”.

No que tange à recomendação supracitada este Nati/CSet entende pertinente e classifica como **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, por assunção de riscos pelo gestor, considerando-se que existe a possibilidade de alterações entre as modalidades de teletrabalho, que fica sob jugo da chefia imediata.

Em se tratando da recomendação de aperfeiçoar o sistema de maneira que coloque alertas com datas para preenchimento do plano de trabalho mensal a unidade auditada apresentou

¹⁹ SEI nº 1520.01.0005250/2022-80. Protocolo 66131916.

ação para avaliar a possibilidade de incluir um lembrete, no calendário do Ponto Digital, sobre o preenchimento do plano de trabalho mensal no último dia do mês, tendo como prazo informado para a **implementação dia 01/08/2023**. Logo, tal ação será considerada como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA** e a mesma será avaliada no curso do monitoramento.

Recomendação Q.1.2:

Em referência à recomendação de verificar a possibilidade de incluir o recurso “histórico de alteração” que permita monitorar todas as inclusões, alterações ou exclusões de registros feitas nos planos de trabalho, a SPGF, por meio do plano de ação, apresentou proposta de avaliar a possibilidade de incluir uma funcionalidade que permita monitorar as inclusões, alterações e exclusões dos registros nos planos de trabalho do Ponto Digital informando o prazo de **implementação - dezembro de 2023**. Sendo assim, esta recomendação será mantida em monitoramento e classificada como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Recomendações Q.8.3:

Quanto à recomendação de converter as informações e relatórios gerenciais gerados dentro do Ponto Digital em alertas para instrução ao gestor e ao servidor, a unidade auditada **não apresentou proposta** de ação alegando que:

“Quanto às informações gerenciais dentro do Ponto Digital, a partir dos exemplos citados no Relatório Preliminar de Auditoria 1.205.572 para essa questão, cabe informar que, como identificado no próprio relatório, existe uma trava no sistema para que os servidores em teletrabalho cumpram somente o limite autorizado na resolução para esse regime de trabalho. Cabe ao gestor utilizar dessa funcionalidade ao preencher o plano de trabalho individual. Além disso, o prazo estabelecido em resolução para compensação de horas negativas foi prorrogado até maio/2023, o que, ao nosso ver, representaria um investimento no desenvolvimento de uma

funcionalidade temporária. Não obstante, após o recebimento do documento, **a DRH passou a comunicar os gestores e servidores sobre os prazos, reduzindo os custos com a alocação de mão de obra para essa finalidade**".

Frente às justificativas apresentadas, este Nati/CSet avalia como **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

Com relação a recomendação de utilizar das informações geradas dentro do Ponto Digital como norteadoras ao desenvolvimento de capacitações/material de divulgação, a fim de esclarecer temas aos quais tem apresentado alguma dificuldade recorrente ou inconformidade no preenchimento pelas chefias ou pelos servidores a unidade auditada **não apresentou proposta** para esta recomendação e informou que:

"Já constam disponíveis no próprio sistema do Ponto Digital, na aba "Treinamentos", uma série de vídeos com instruções para as dúvidas mais recorrentes, tanto para servidores, quanto para chefias. Embora os relatórios trimestrais das chefias possibilitem a indicação do Ponto Digital na seção de "dificuldades encontradas/pontos negativos", não é um campo qualitativo, isto é, não é possível saber qual a dificuldade enfrentada que não esteja sanada pelos treinamentos disponíveis. As sugestões qualitativas, registradas nos campos abertos, serão alvo de consolidação e direcionamento pelo Grupo Gestor, conforme cronograma de atividades pactuado na instância"

Ante o exposto, esta recomendação não será mantida, devendo ser considerada como **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

No que se refere à recomendação de identificar a viabilidade de extração de Relatório de Atividades por período superior a um mês, com a consolidação de eventuais justificativas de

não atingimento de metas, a unidade auditada mencionou no plano de ação que irá avaliar a viabilidade de implementação de funcionalidade que consolide as metas e entregas da equipe e subsidie a elaboração do relatório trimestral pelas chefias. No referido plano consta como prazo de **implementação 01/12/2023**.

Sendo assim, a referida recomendação será mantida em monitoramento e classificada como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Com relação à recomendação de realizar um estudo sobre as ferramentas paralelas que têm sido utilizadas pelos setores para planejamento e consolidação de atividades – Trello, Microsoft Planner, SEI e planilhas internas a SPGF informou a ação de: “consolidação, por meio de um relatório sobre o perfil do teletrabalho da Seplag, das ferramentas mais utilizadas pelos gestores para controle do teletrabalho” e que o responsável pela ação é o Grupo Gestor do Teletrabalho na Seplag e propôs o prazo de **implementação dia 30/06/2023**. Até o próximo monitoramento considerar-se-á como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

No que diz respeito à recomendação de desenvolver ou estabelecer instrumento padrão na Secretaria em que seja possível realizar a mensuração e controle das entregas, aderente ao Planejamento Estratégico do órgão, e que possibilite não somente a consolidação das metas e justificativas de não atingimento, como o desenvolvimento de indicadores, a fim de computar frequência mediante o desempenho e resultado dos servidores a unidade auditada **não apresentou ação** para a referida recomendação alegando que:

Conforme discorrido na resposta anterior, este processo já está em curso. Das impressões preliminares, verifica-se que não há, ainda, um padrão utilizado por todas as áreas, dada as especificidades de cada uma delas, o que dificulta a sugestão de padronização de ferramenta ou sistema. Entendemos que essa escolha, nesse primeiro momento, deve continuar partindo do gestor, pois é o responsável por acompanhar a sua equipe e atestar o cumprimento da jornada de trabalho.

Ademais, entendemos que, se houver uma padronização na Seplag, ela deve vir de uma ferramenta única e não do Ponto Digital, visto que este é utilizado em todos os órgãos do Estado. Ouvida, a DCCR indicou que não vê viabilidade para tal implementação.

Considerando a manifestação do gestor, a recomendação será considerada como **NÃO IMPLEMENTADA** por assunção de riscos do gestor.

2. Atuação da Chefia Imediata

Compete à chefia imediata, conforme determinação do Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, dentre outras funções, os deveres de elaborar o plano de trabalho dos servidores da respectiva unidade, definir as entregas e metas individuais, realizar o acompanhamento do trabalho e o atingimento das metas dos servidores em regime de teletrabalho; validar o relatório individual mensal dos servidores em regime de teletrabalho e encaminhar trimestralmente o relatório ao grupo gestor ou comitê interno do respectivo órgão ou entidade.

Neste ponto foram tratadas as fragilidades ou inconformidades relacionadas à atuação da Chefia Imediata, as quais correspondem às questões 2.2, 2.4, 7, 7.1, 7.2, 7.3, e 9 da Matriz de Achados.

2.1.1 - Observância da ordem de preferência estabelecida no Decreto/Resolução (Q.2.2) e limites estabelecidos para provimento e revezamento do teletrabalho (Q.2.4)

Em relação à subquestão 2.2 da Matriz de Achados:

2.2. Para o exercício do teletrabalho, é observada a ordem de preferência estabelecida no decreto/resolução?

Quanto à observância da ordem de preferência estabelecida, o critério foi considerado parcialmente atendido, uma vez que não foi evidenciado pelos gestores a atenção aos critérios de priorização, conforme disposto no art. 12 do Decreto 48.275/2021.

Os critérios elencados no Decreto seriam:

- I – **servidores que façam jus a horário especial**, nos termos do art. 102 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952, e da Lei nº 9.401, de 18 de dezembro de 1986;
- II – **gestantes e lactantes**, durante o período de gestação e amamentação;
- III – **servidores com mobilidade reduzida**, nos termos da Lei Federal nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
- IV – **servidores com melhor resultado no último processo de Avaliação de Desempenho Individual** na respectiva unidade;
- V – **servidores com maior tempo de exercício na unidade**, ainda que descontínuo;
- VI – **servidor estável, com vínculo efetivo**;
- VII – **servidor que implementou os requisitos para aposentadoria**, nos termos da legislação vigente.

A partir da análise dos Relatórios Trimestrais encaminhados pelas chefias imediatas - que somam 214 (duzentos e quatorze) relatórios, sendo 113 (cento e treze) referentes ao 1º trimestre e 101 (cento e um) referentes ao 2º trimestre, apenas em 06 (seis) mencionaram algumas das previsões do Decreto Estadual nº 48.275/2021, quais sejam: gestante/lactante (2); mobilidade reduzida (1) e estatutário efetivo (3).

Vale ressaltar que, mediante análise das Resoluções que disciplinam a matéria do Teletrabalho no âmbito da Seplag – Resolução nº 113/2021 – e respectivas alterações – Resoluções nº 21/2021 e 51/2021 –, foi identificado que a única área da Secretaria em que é obrigatório adotar um critério de priorização seria a DRH, tendo em vista que apenas 50% dos servidores poderiam estar em regime integral de teletrabalho. No entanto, conforme resposta no Relatório Trimestral, não foi possível relacionar o critério apontado pela área, com aqueles apontados no Decreto.

Contudo, a pergunta do Relatório Trimestral poderia remeter aos critérios do Decreto de forma objetiva/enumerativa, e não de forma descritiva, como foi exposta, orientando o preenchimento pela chefia imediata. Além disso, seria válido conscientizar o gestor sobre os mecanismos de priorização que podem ser utilizados para definição dos servidores em teletrabalho na sua Unidade.

É válido destacar que, em alguns setores, ainda que não houvesse a obrigatoriedade da priorização, algumas áreas permaneceram com o trabalho presencial/parcial, demonstrando

a adoção de critério objetivo e equânime entre a equipe²⁰, não sendo identificada a adoção de critérios discricionários e subjetivos para a priorização do teletrabalho internamente.

Outra subquestão que também avalia a atuação da chefia imediata consiste na 2.4, que trata:

**2.4. Estão sendo observados os limites estabelecidos para o provimento e revezamento do teletrabalho em cada área?
O Ponto Digital tem alguma limitação/trava automática, conforme Resolução que determina o limite de dias em teletrabalho por unidade da Secretaria?**

Considerando a limitação da auditoria para avaliação da execução do teletrabalho e dos acordos internos com as equipes dos regimes híbridos, foi avaliada somente a possível realização de regime integral para os setores em que a modalidade não seria permitida, o que não ocorreu no período analisado²¹.

Para mitigar esta situação, o Ponto Digital dispõe de trava incluída pela DRH, em que é possibilitada à área a execução dentro da modalidade de teletrabalho permitida na Resolução 113/2021 e alterações. Além disso, a chefia imediata pode incluir trava no preenchimento do Plano Individual de cada servidor, dentro dos limites desejáveis acordados com a equipe.

Contudo, mediante análise dos "Relatórios - Planos Individuais de Teletrabalho definitivo com modalidade diferente do permitido para a unidade", extraído do Ponto Digital, consta que 35 (trinta e cinco) – a época de realização do Relatório Preliminar –, e atualmente²² 447 (quatrocentos e quarenta e sete) servidores estão com o cadastro divergente daquele

²⁰ Situação observada nos Relatórios Trimestrais: os mesmos critérios de execução parcial para toda equipe (SPLO, CSC, SUGES), a definição mediante estudo sobre os parâmetros de produtividade (CSet), apenas o gestor da área comparecer presencialmente (Cofin), necessário o cumprimento de 70% das metas (SPGF)

²¹ Como teste de auditoria à pergunta, foi selecionada uma amostra de 12 (doze) setores, dos 26 (vinte e seis) setores em que é vedada a realização de trabalho integral, no período de 01/2022 a 03/2022, período de vigência do Anexo I e II da Resolução nº 113/2021, sendo eles:

Central de Contratos; Diretoria Central de Gestão de Serviços e Infraestrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação; Núcleo de Operação e Logística; Superintendência Central de Canais de Atendimento; Núcleo de Inovação e Gestão da Infraestrutura; Diretoria Central de Gestão de Imóveis; Diretoria Central de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação; Diretoria Central de Gestão Logística; Diretoria Central de Atendimento Eletrônico; Diretoria Central de Termos de Parceria; Central de Compras; e Assessoria de Relações Sindicais.

Em nenhum destes setores foi identificada a execução integral pelos servidores.

²² Relatórios - Planos individuais de teletrabalho definitivo com modalidade diferente do permitido para a unidade. Extração dia 13 de setembro de 2023.

permitido em resolução, dentro da modalidade integral, conforme segue em recorte deste relatório:

Quadro 1 - Servidores em teletrabalho definitivo com modalidade diferente do permitido para a unidade

MAASP	Admissão	Nome	Unidade	Início	Término	Modalidade
26 0-*	1	A** G***** S***** S R***	Diretoria Central de Melhoria Contínua	05/2022	06/2022	Integral
****6 70-*	1	A***** F***** D* S*****	Diretoria Central de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento	04/2022	06/2022	Integral
****5 1-*	1	A***** D***** D* S***** F*****	Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade - Secretário de Estado	04/2022	06/2022	Integral
****2 59-*	1	A***** M***** F*****	Superintendência Central de Parcerias com o Terceiro Setor	04/2022	06/2022	Integral
97 9-*	1	A** C** S***** C*****	Superintendência Central de Gestão de Ações Estratégicas	04/2022	06/2022	Integral
57 1-*	1	A** F** D* C***** M*****	Subsecretaria de Inovação e Gestão Estratégica	04/2022	06/2022	Integral
30 1-*	2	A** F** T***** D* L*****	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	03/2022	06/2022	Integral
31 66*	1	A** L** N***** P*****	Assessoria de Políticas para Lideranças	06/2022	06/2022	Integral
05 2-*	1	A** L* F***** D** S*****	Diretoria de Logística e Serviços Gerais	04/2022	06/2022	Integral

Fonte: Ponto Digital - Relatórios - Planos individuais de teletrabalho definitivo com modalidade diferente do permitido para a unidade. Extração: 13 de setembro de 2023

Contudo, mediante análise amostral não-probabilística (10%), identificou-se que o servidor estaria na modalidade correta, mas, o Ponto Digital constaria informação desatualizada, e, portanto, os resultados avaliados seriam falsos positivos.

Assim, enquanto sugestões de melhoria, indicamos que o sistema seja atualizado quando da alteração de normativos, e que identifique a viabilidade de impossibilitar execução de teletrabalho em dissonância com a Resolução/Decreto. Sugere-se também incluir alertas no preenchimento equivocado.

Achados:

- Relatório Trimestral não elenca os critérios para adoção do teletrabalho de forma objetiva, o que impossibilita a tabulação da informação, e a observância de atendimento de eventual critério de priorização;
- Não foi evidenciado mediante respostas coletadas, a observância da priorização de servidores em teletrabalho integral, mediante critérios estabelecidos no Decreto nº 48.275/2021;
- Ainda que exista controle mediante a criação de travas no Ponto Digital para realização de modalidade diversa prevista na Resolução nº 113/2021 e controle via relatório gerencial disponível no Ponto Digital, a trava é insuficiente para impedir a realização de trabalho divergente à Resolução.

2.1.2 - Adoção de medidas pelo gestor em caso de descumprimento das metas (Q.7), cumprimento das atividades nos prazos estabelecidos (Q.7.1), desligamento do teletrabalho em razão de descumprimento de meta (Q.7.2) e mecanismos de controle sobre a pactuação de metas (Q.7.3)

No âmbito da Seplag e do Estado, os meios para controle formalmente implementados para a gestão do teletrabalho, são:

- Plano Individual de Teletrabalho;
- Relatório Individual Mensal;
- Relatórios Trimestrais que devem ser elaborados pelas chefias imediatas dos servidores em regime de teletrabalho;
- Estudo parâmetros de produtividade.

Conforme determina o art.11, II, 48.275/2021 e art. 8º, IV da Resolução Seplag 113/2021, compete à chefia imediata o cumprimento das atividades nos prazos estabelecidos.

Dessa forma, a chefia imediata deve realizar o plano individual – podendo ser mensal, bimestral, anual ou outro recorte temporal –, enquanto que as entregas ocorrem sempre de forma mensal, por meio do Relatório Individual Mensal.

Neste contexto, enquanto subquestão de auditoria, elencamos a seguinte pergunta:

7.1 Estão sendo cumpridas as atividades nos prazos estabelecidos, conforme critério para designação do servidor em modalidade de teletrabalho?

Embora o cumprimento das metas seja acompanhado pela chefia imediata, restou prejudicada análise por este Nati/Cset, pois, ainda que exista dentro do Ponto Digital a “Listagem de metas de teletrabalho por servidor - regime definitivo”, não é possível extrair um Relatório Individual Mensal por servidor, constando o que de fato foi executado para o atingimento de metas.

Imagem 2 - Relatórios - Teletrabalho

Teletrabalho	
81. Listagem de servidores e situações de teletrabalho	
82. Listagem de relatórios por servidores por mês - regime especial	
83. Listagem de autorizações de teletrabalho - regime especial	
84. Listagem de servidores com plano individual de teletrabalho - regime definitivo	
85. Listagem de atividades/projetos/rotinas de teletrabalho - regime definitivo	
86. Listagem de metas de teletrabalho por servidor - regime definitivo	
87. Listagem de metas de teletrabalho por mês - regime definitivo	NOVO!
88. Listagem de relatórios por servidores por mês - regime definitivo	
89. Consolidação dos preenchimentos dos relatórios trimestrais das chefias - dados quantitativos	NOVO!
90. Listagem dos preenchimentos dos relatórios trimestrais das chefias - dados qualitativos	NOVO!
91. Chefias sem preenchimento dos relatórios trimestrais	NOVO!

Fonte: Ponto Digital – Nati/Cset

Observações:

O Item 88 – “Listagem de Relatórios por servidores por mês” consta apenas as informações: “MASP, Admissão, Nome, Mês, Metas [quantitativa], Status [Aprovado/pendente de aprovação], **não sendo possível observar justificativas do não atingimento de metas;**

O Item 32: “Consolidado de justificativas por servidor” **consta as justificativas por servidor, mas, não está vinculada a uma meta ou a um mês.** Apenas a justificativa descritiva.

Também, como ponto de melhoria, verifica-se que caso o Ponto Digital tivesse como proposta o acompanhamento contínuo das atividades, as metas poderiam ter prazos específicos para sua execução ao longo do mês. Isto é, as atividades poderiam ser fragmentadas para melhor acompanhamento. Exemplo: 01/08/2022 – Minuta de Decreto; 15/08/2022 – Encaminhamento de documento ao TCE; 19/08/2022 – Encaminhamento de Nota.

Em relação a este ponto, é relevante trazer os resultados dos Relatórios Trimestrais, que consistem na percepção da chefia imediata, que tem sido o ator responsável pelo acompanhamento das metas nos prazos estimados, que segue abaixo:

Quadro 2 – Cumprimento de Metas - Consolidação dos Relatórios Trimestrais

Questão	1º trimestre		2º trimestre	
	Resultado	%	Resultado	%
Total de preenchimentos	113		101	
Pontos positivos				
Melhor definição e monitoramento das metas e entregas de cada servidor e equipe	67	59,3%	65	64,4%
Pontos negativos				
Dificuldades para o cumprimento de metas e entregas previstas nos planos de trabalho	3	2,7%	8	7,9%
Dificuldades para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais	15	13,3%	15	14,9%

Fonte: Dados dos 1º e 2º Relatórios Trimestrais – SEI nº 1520.01.0005250/2022-80

Isto é, a percepção das chefias demonstra que o teletrabalho permitiu a melhoria da mensuração e do monitoramento de metas, o que supera significativamente os pontos negativos relacionados a esta questão (+60% dos gestores com percepção positiva). Este dado reforça o quanto o teletrabalho tem suscitado discussões relacionadas à atenção a metas e resultados, que embora possa gerar dificuldades na estruturação e adaptação pelas chefias e equipes, demonstram uma melhoria efetiva e potencial nos planejamentos e entregas da Secretaria.

Nesta esteira, é apontado a dificuldade para registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais (15 chefias imediatas), e, mediante comparação dos

números inteiros de preenchimento, ocorreu um leve aumento da dificuldade para o cumprimento de metas e entregas previstas nos Planos Individuais de trabalho (3 para 8 chefias imediatas).

Nesse ponto, sugerimos a melhoria das ferramentas de registro e acompanhamento do cumprimento das metas e entregas individuais, nos mesmos moldes da recomendação relacionada à questão 8.3, bem como a capacitação dos servidores, no sentido de utilizarem ferramentas de planejamento para mensuração e controle das entregas da área.

Como benefícios, também elencamos o aumento da eficiência por meio da quantificação das metas pactuadas X metas entregues, o incentivo à concretização das tarefas, a priorização de atividades, e, o possível remanejamento de atividades mediante realização de demanda extraordinária imprevista ao Plano Individual de Teletrabalho.

Além disso, ainda sob a atuação da chefia imediata, inserimos a seguinte subquestão de auditoria:

7.2. Houve algum desligamento imediato e retorno às atividades presenciais em virtude dessas ou outras hipóteses? A DRH tem mecanismos para controlar a inobservância de metas e atividades planejadas, ou esta questão fica exclusivamente sob a responsabilidade da chefia imediata?

Em resposta a este Núcleo²³, a Diretoria de Recursos Humanos respondeu que “não foi cientificada acerca do descumprimento parcial ou total das entregas e metas dos servidores em teletrabalho e, portanto, não foram adotadas medidas nesse sentido. O acompanhamento do cumprimento das metas pactuadas para os servidores em teletrabalho fica sob a responsabilidade das chefias imediatas e do Grupo Gestor, considerando o disposto nos arts. 9º e 18 do Decreto nº 48.275, de 24/09/2021 e nos arts. 8º, 10 e 15 da Resolução Seplag nº 113, de 23/12/2021”.

Assim, para avaliar o cumprimento das metas acordadas, foi encaminhado questionamento por e-mail aos gestores da Seplag²⁴, perguntando se havia acontecido o retorno às

²³ Processo SEI nº 1520.01.0005250/2022-80. Memorando.SEPLAG/DRH.nº 45/2022. Protocolo 51728028.

²⁴ E-mail enviado dia 23 de agosto de 2022. Áreas: Gabinete Adjunto; Subsecretaria de Planejamento e Orçamento; Coordenadoria Especial da Cidade Administrativa; Centro de Serviços Compartilhados; Assessoria Jurídico-Administrativa; Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços; Subsecretaria de Gestão

atividades presenciais por não atingimento do que havia sido proposto. Mediante consolidação, identificou-se que das 11 (onze) unidades para quais foram encaminhados os e-mails, apenas 01 (uma) unidade informou que 01 (um) servidor retornou as atividades presenciais, porém, por questões de ordem pessoal que fogem aos motivos de adaptação ao teletrabalho.

Dessa forma, ficou caracterizado que o retorno às atividades presenciais em virtude do não cumprimento de metas, no sistema, é ínfimo, ante o total de servidores em regime de teletrabalho, que representam o total de 1.359 (mil trezentos e cinquenta e nove servidores), conforme “Relatório de Servidores em Teletrabalho” extraído do Ponto Digital²⁵.

Contudo, esta situação não pode ser analisada de maneira isolada, considerando que foi identificada a falta de padronização dos sistemas de planejamento das atividades na Secretaria – conforme respostas ao Relatório Trimestral. Além disso, não foi possível avaliar se as chefias estão acompanhando as atividades do servidor – seja pela ausência de elementos no Ponto Digital para identificar o descumprimento das metas, a dificuldade da chefia de acompanhar as atividades de toda a equipe –, ou, se estão sendo coniventes com a improdutividade do mesmo.

Por fim, foi elaborada a questão de auditoria relacionada à atuação da chefia imediata nos seguintes aspectos:

7.3. Existe um mecanismo de controle sobre a pactuação das metas e entregas conforme os instrumentos de planejamento da Secretaria.

Conforme previsto na Resolução Seplag nº 113/2021, art. 11, as metas e entregas individuais deverão estar alinhadas aos documentos formais de planejamento do Governo de Minas Gerais, observando diretrizes de vinculação aos instrumentos de planejamento abaixo:

I – metas dos Projetos Estratégicos Minas Atende, Transforma Minas, Modernização da Gestão Orçamentária, e Recuperação e Compensação dos Desastres Minerários de Mariana e Brumadinho;

Estratégica; Subsecretaria de Gestão de Pessoas; Chefia de Gabinete; Comitê de Orçamento e Finanças e da Câmara de Coordenação da Ação Governamental; Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

²⁵ Extração realizada dia 23 de agosto de 2022.

- II – indicadores, objetivos e diretrizes estabelecidos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2019-2030;
- III – Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2020-2023;
- IV – Mapa Estratégico da Seplag e outros projetos em desenvolvimento.

No que concerne ao Plano de Trabalho e consequentes metas, não foi possível identificar vinculação ou até mesmo mecanismos de controle, com os instrumentos de planejamento da Secretaria, mormente no que concerne ao PMDI, PPAG, Projetos Estratégicos e Mapa Estratégico da Seplag (Planejamento Estratégico).

Dessa forma, ainda que seja possível existir controle paralelo pelas chefias, ele não ocorre de maneira centralizada e padronizada, acordada junto ao Gabinete²⁶.

Contudo, considerando que o Ponto Digital está sendo adequado em virtude da implementação do regime de teletrabalho, recomendamos verificar a possibilidade de implementar no sistema funcionalidade que permita, ao cadastrar a meta, que o gestor/chefia imediata vincule as metas a um ou mais instrumentos de planejamento estratégico – PPA, PMPI (...). Assim, com a possibilidade de ter esses dados no sistema, o gestor poderá utilizar essas informações de maneira gerencial e trabalhá-las. Exemplo: fazer um filtro para ter conhecimento de quais as metas estão vinculadas a cada instrumento, o percentual de produtividade, o percentual de atingimento, e o resultado do órgão.

Além disso, um mecanismo que seria amplamente oportuno, e que já existe enquanto Boa Prática realizada pela Controladoria Geral do Estado, regulamentada na Resolução CGE nº 27/2019, seria a definição de Plano de Atividades Anual acordado junto ao Gabinete da Seplag, com o fechamento via Relatório Anual, a fim de nortear o desenvolvimento das ações mensais dos setores, e, ser possível realizar o acompanhamento das entregas mediante percentual de atendimento.

²⁶ Sobre esta questão, identificamos, por exemplo, que em resposta ao Estudo de Parâmetros de Produtividade – tratado em seguida neste Relatório - algumas áreas realizaram a vinculação das metas aos Processos Estratégicos do órgão, como no Relatório realizado pela Sugesp/Seplag, que consta enquanto “Metas de Produtividade estabelecidas no Teletrabalho” os processos de: Monitoramento Estratégico da Despesa de Pessoal do Poder Executivo; SISOB - Execução de Relatórios de identificação de óbitos para Folha de Pagamento; SIGPLAN - Relatórios de Conferência SIAF X SISAP, mas essa vinculação não foi feita por todas as subsecretarias, especialmente pela formatação do Estudo, que não sugeriria ser necessário incluir esta informação.

Achados:

- Não é possível extrair um Relatório Individual Mensal por servidor, constando o possível descumprimento ou não atingimento das metas – isto é, a entrega da quantidade ou percentual previstos dentro do mês, e se houve aumento ou diminuição de produtividade deste referido servidor.
- Inexistência de um mecanismo centralizado de controle sobre a pactuação das metas e entregas, conforme os instrumentos de planejamento estratégicos da Secretaria;

2.1.3 - Quanto ao aumento ou diminuição da produtividade e da qualidade do serviço público. (Q.9)

Enquanto objetivos da implementação da Política de Teletrabalho, de caráter permanente, o Decreto Estadual nº 48.275 art.2, I, define que: “a política de teletrabalho tem que contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade do serviço público”.

Dessa forma, a avaliação da produtividade dos teletrabalhadores no desempenho das suas atividades deve ser destacada como instrumento fundamental para demonstrar o ganho do órgão obtido com o teletrabalho. O teletrabalho além de permitir a criação de um modelo organizacional mais moderno e eficiente, deve ser capaz de prestar serviços mais céleres e de maior qualidade à sociedade.

Nesse contexto, incluímos enquanto questão de auditoria:

Q.9 Houve o aumento ou diminuição da produtividade e da qualidade do serviço público? Existe algum tipo de controle/relatório que demonstrem esse aumento? Há a previsão de estabelecimento de algum indicador para acompanhar a produtividade dos servidores?

Conforme informado anteriormente, a impossibilidade de extração dos Relatórios Mensais de Atividades dos servidores e/ou de um determinado período corrido, inviabiliza a análise de ganhos de produtividade pelo Ponto Digital.

Assim, foram avaliados os relatórios trimestrais respondidos pelas chefias imediatas, acostados ao processo SEI 1520.01.0005250/2022-80, em que se pode concluir que: no 1º trimestre, em 113 (cento e treze) dos Relatórios preenchidos, 61 (sessenta e um)

informaram que houve aumento na produtividade o que representa 54%; sendo que no 2º trimestre foram preenchidos 101 (cento e um) relatórios, dos quais 64 (sessenta e quatro) informaram que houve uma pequena melhora na percepção, atingindo o percentual de 63,4 %. Conforme quadro x, abaixo:

Quadro 3 – Produtividade - Consolidação dos Relatórios Trimestrais

Questão	1º trimestre		2º trimestre	
	Resultado	%	Resultado	%
Total de preenchimentos	113		101	
Pontos positivos				
Incremento na produtividade	61	54,0%	64	63,4%

Fonte: Dados dos 1º e 2º Relatórios Trimestrais – SEI nº 1520.01.0005250/2022-80

Noutra perspectiva, no modelo de formulário acostado no mesmo processo SEI, intitulado Relatório Trimestral do Gestor (50328512), no item 9 questiona-se: “A unidade possui estudo de produtividade anterior a 01/01/2022?”. Contudo, essa informação não consta nos relatórios respondidos pelos gestores, extraído no Ponto Digital ou encaminhados no SEI, de maneira certificar se a unidade possuía estudo de produtividade anterior.

Para avaliar se houve ou não aumento da produtividade com o regime de teletrabalho, é necessário que já tivessem indicadores das metas e dos resultados das atividades desenvolvidas pelos seus servidores, antes do advento do regime de teletrabalho.

Contudo, salientamos que, embora não tenham sido desenvolvidos estudos de produtividade e métricas de forma centralizada e padronizada anteriormente ao teletrabalho, esta modalidade laboral fomentou a criação e o desenvolvimento destas métricas e incentivou o trabalho baseado em resultados, tendo como consequência o pensamento estruturado do processo de trabalho; o mapeamento dos fluxos e/ou sua revisão; a importância de uma comunicação ágil entre os setores e órgãos; o estímulo do servidor para alcance das metas e manutenção da proposta de teletrabalho; gerando, assim, uma nova forma de se pensar a produtividade no âmbito da Seplag e do Poder Executivo Estadual.

Em relação a esta questão, consta no SEI nº 1500.01.0159198/2021-61 um Estudo de Parâmetro de Produtividade¹⁶ destinado a cada Subsecretaria da Seplag, solicitando informações qualitativas e quantitativas, seguindo a seguinte orientação²⁷:

“(…)

Solicitamos que as unidades interessadas em aderir à política na sua forma de execução integral ou parcial **preencham a Planilha Mapeamento de Processos Teletrabalho (36825274) até o dia 29 de outubro e encaminhem para a unidade SEPLAG/SPGF.**

(…)”

No entanto, considerando que a planilha consistia em um rol de perguntas, as quais as subsecretarias teriam a possibilidade de responder conforme o entendimento da questão, não foi observado um padrão para mensuração da produtividade da Secretaria, mas métodos diversos adotados.

Nesse sentido, quanto ao aumento ou diminuição da produtividade, esta equipe do Nati/CSet não pôde manifestar objetivamente, considerando não haver recursos para medir a produtividade, em aspectos quantitativos, por exemplo, comparando um período para outro pelo Relatório de Individual Mensal, tendo em vista que não foi possível fazer a extração mediante Ponto Digital, vez que o sistema não emite esse tipo de relatório.

Ante o exposto, recomenda-se implementar no sistema do Ponto Digital ou equivalente, recurso que permita medir de maneira objetiva, os níveis de produção/entrega, ou seja, a produtividade e os resultados, em consonância com a recomendação em resposta à questão 8.3. Além disso, recomenda-se que seja desenvolvido Parâmetros de Produtividade mesuráveis dentro da Secretaria.

Achados:

- Ausência de estudo de produtividade anterior ao regime de teletrabalho, de maneira que fosse possível comparar se houve ou não aumento da produtividade no regime de teletrabalho.

²⁷ Processo Sei nº 1500.01.0159198/2021-61. Memorando-Circular nº 10/2021/SEPLAG/SPGF. Protocolo 36801064.

- Inexistência de métodos para medir a produtividade entre as subsecretarias.

2.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e Análise da equipe de Auditoria:

Em atendimento às recomendações realizadas, a unidade auditada apresentou esclarecimentos, dos quais se destaca:

Recomendações Q.2.2

Em relação à recomendação de contemplar no Relatório Trimestral as perguntas de forma objetiva, elencando os incisos que os gestores possivelmente poderiam se valer para priorização de servidores, para a adoção e continuidade do teletrabalho em sua unidade, a área gestora **não apresentou proposta** e esclareceu que:

Entendemos que o disposto no art. 12 do Decreto nº 48.275/2021 traz uma faculdade aos gestores no caso de igualdade de condições e habilitação entre dois servidores, considerando eventuais limites para adesão da unidade ao regime e à modalidade de teletrabalho. No entanto, como já indicado no relatório preliminar, somente a DRH possui tal limitação (em 50%).

A unidade informou ainda, que a questão não é objeto de dúvidas ou suscita questionamentos à área central, e, sendo assim, não vislumbra a necessidade de contemplar perguntas sobre o tema no relatório trimestral.

Logo, ante a apresentação das justificativas supracitadas, a recomendação foi considerada como **NÃO IMPLEMENTADA**, já que a área gestora considerou desnecessário a instituição dos controles.

Além disso, sobre a recomendação: conscientizar o gestor sobre os mecanismos de priorização que podem ser utilizados para definição dos servidores em teletrabalho na sua Unidade – seja ele, pela avaliação de desempenho, horário especial de estudante, servidores com mobilidade reduzida e outros, objetivando a decisão do gestor, a unidade propôs a **implementação até 30/06/2023**, conforme consta no Plano de Ação. Tendo em vista as iniciativas da unidade a recomendação foi considerada **PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Quanto às recomendações da questão Q.2.4 a unidade auditada **não apresentou proposta** e se manifestou da seguinte forma:

Recomendações Q.2.4:

O Ponto Digital apresentar travas automáticas, conforme a realização do teletrabalho autorizada via resolução (1x, 2x ou 3x presencial da semana no mínimo, e etc). Ou, em caso de impossibilidade de alteração do sistema, criar alerta sobre a observância do normativo no preenchimento do Plano de Atividades do servidor pela chefia imediata.

Identificar a viabilidade de realizar ajuste, no sentido a impossibilitar execução de teletrabalho em dissonância com o Decreto, ou mediante a inclusão de alertas no preenchimento equivocado.

Existe uma **trava no sistema para que os servidores em teletrabalho cumpram somente o limite autorizado na resolução** para esse regime de trabalho. Cabe ao gestor utilizar dessa funcionalidade ao preencher o plano de trabalho individual.

Conforme informado pela unidade, a trava recomendada já existe, e compete ao gestor incluir, quando do cadastramento do Plano Individual, os parâmetros de (1x, 2x ou 3x presencial na semana).

Além disso, a recomendação também elencada à Q.2.4, refere-se à: possibilitar a extração no Ponto Digital dos relatórios gerenciais referentes aos trimestres de forma segmentada - 1º e 2º trimestre -, tendo em vista que o sistema permite a extração mediante a definição dos meses (relatórios trimestrais de abril a junho de 2022). Assim, a seleção pode contemplar os Relatórios entregues atrasados referentes ao período anterior, e gerar informações gerenciais equivocadas.

Atualmente, **há a possibilidade de demandar à Assessoria de TI da Sugesp a consolidação dos relatórios trimestrais das unidades.** Essa possibilidade já foi adotada pelo Grupo Gestor nas consolidações semestrais (antes, trimestrais). Na época, foi justificado pelos responsáveis pelo sistema, e compreendido pelo Grupo Gestor, que **a inclusão dessa funcionalidade diretamente no Ponto Digital não seria possível, dada as**

diferentes estruturas dos órgãos e entidades. Neste ponto, é forçoso lembrar que o Ponto Digital é um sistema utilizado por grande parte dos órgãos e entidades estaduais, regulamentado originariamente pela Resolução Seplag nº 73/2018, atualmente com texto vigente pela Resolução Seplag nº 35/2023, e qualquer inclusão para atender a auditoria interna da Seplag também se reflete na experiência dos demais usuários do sistema.

Para os três pontos de recomendação a área se manifestou, sendo apresentadas justificativas informando a existência de travas no sistema, reforçando o papel do gestor e apresentando meios de obtenção dos relatórios através de solicitação à TI, sendo que diante da justificativa apresentada considera-se as **RECOMENDAÇÕES NÃO IMPLEMENTADAS** havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

Recomendação Q.7:

Recomendação Q.7.1:

Quanto à recomendação de possibilitar a extração dos Relatórios Individuais Mensais do Sistema pelos administradores do Ponto Digital, a unidade **não apresentou proposta** e justificou a recomendação retomando à Q.2.4, informando a possibilidade de solicitação à Assessoria de TI da Sugesp para obtenção dos relatórios. Diante da justificativa apresentada considera-se a **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA** por assunção de riscos do gestor, vez que a unidade descartou a possibilidade de extração diretamente do sistema.

Em relação à recomendação de melhorar as ferramentas de controle contínuo do planejamento e adequação das metas e entregas, conforme recomendação sugerida à subquestão 8.3; a unidade **não apresentou proposta** e informou que, conforme indicado na questão de auditoria Q.8.3, não entende como necessário o desenvolvimento de uma ferramenta, visto que desde 2021 a Seplag disponibilizou o pacote Microsoft Office 365 para seus servidores e que o Office 365 possui uma série de programas disponíveis e que cumprem o sugerido. Diante da justificativa apresentada considera-se a **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

Em relação à recomendação de capacitar os servidores, no sentido a utilizarem ferramentas de planejamento para mensuração e controle das entregas da área, a unidade propôs a

realização de oficinas temáticas sobre a utilização prática das ferramentas do pacote Office 365, tendo apresentado como data de **implementação o dia 01/09/2023**. Logo, considera-se a recomendação **PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Recomendações Q.7.2

Em relação à recomendação de aprimorar as ferramentas de controle contínuo do planejamento e adequação das metas e entregas, conforme a sugestão inserida na resposta à questão 7.1 e 8.3; a área **não apresentou proposta**, e, em resposta, informou que conforme indicado na questão de auditoria Q.8.3 e Q.7.1, não há um padrão hoje, utilizado por todas as áreas da Secretaria, visto que há especificidades relativas a cada uma, o que dificulta a padronização de ferramenta ou sistema. Diante da justificativa apresentada considera-se a **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

Quanto a recomendação de definir Plano de Atividades Anual, a ser acordado junto ao Gabinete da Seplag, com o fechamento via Relatório Anual, a fim de nortear o desenvolvimento das ações mensais dos setores, e, ser possível realizar o acompanhamento das entregas mediante percentual de atendimento, aderente ao Planejamento Estratégico do órgão; a unidade apresentou ação, com **implementação até 20/10/2023**, no sentido de aprofundar o debate sobre: i) o que é recomendável que os gestores acompanhem através das metas pactuadas em teletrabalho; ii) como padronizar o nível desses processos dentro da Seplag; iii) como transformar eventuais metas mais estratégicas e de médio a longo prazo em desdobramentos mensais para constar nas folhas de ponto.

Para este segundo tópico, que trata da implementação do Plano de Atividades Anual, a ser acordado junto ao Gabinete e alinhado ao Planejamento Estratégico do Órgão, a unidade apresentou ação, assim considerar-se-á como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Recomendações Q.7.3

Foi recomendado inicialmente a verificação da possibilidade de implementar no sistema funcionalidade que permita, ao cadastrar a meta, que o gestor/chefia imediata vincule as

metas a um ou mais instrumentos de planejamento. No caso em tela, recomendou-se, também, incluir o campo para os casos em que não há informações suficientes para fazer essa avaliação e/ou que não há ligação direta no Planejamento Estratégico do órgão, entre as metas pactuadas e as entregas realizadas.

No primeiro ponto foi apresentada a seguinte ação:

Avaliar a viabilidade de implementação de funcionalidade que vincule as metas dos servidores aos instrumentos de planejamento formal do órgão, com prazo de implementação prevista para dia 01/12/2023. Logo, essa recomendação foi classificada como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Quanto à recomendação de implementação do Plano de Atividades Anual, a ser acordado junto ao Gabinete e alinhado ao Planejamento Estratégico do Órgão, bem como o fechamento via Relatório de Atividades Anual, conforme recomendação elencada à questão 7.2, foi a mesma apresentada no tópico dois da Q.7.2, com o mesmo prazo de implementação, razão pela qual classificou-se como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

Recomendação Q.9:

Implementar no sistema do Ponto Digital ou equivalente, recurso que permita medir de maneira objetiva, os níveis de produção/entrega, ou seja, a produtividade e os resultados, em consonância com a recomendação à questão 8.3. Neste ponto a unidade informou que a recomendação **já está abarcada pelas ações propostas ao longo do documento**. Sendo assim, considera-se a **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA** havendo outro mecanismo de controle adotado internamente.

Também, foi realizada a recomendação de desenvolver Parâmetros de Produtividade padronizados dentro da Secretaria, tendo como base o Estudo realizado até a presente data. Em resposta à recomendação, a unidade auditada **não apresentou proposta**, e esclareceu que conforme reportado anteriormente, as especificidades de cada subsecretaria inviabilizam a padronização de certos documentos. Certamente, a atuação do Grupo Gestor vai ao encontro de um alinhamento mais próximo com as áreas, especialmente quanto à

elaboração dos estudos de produtividade, porém, conforme a própria área gestora da política assinalou, não vislumbramos viabilidade para uma padronização de parâmetros, sendo conveniente, no entanto, avaliar a possibilidade de inserir funcionalidades do Ponto Digital que facilitem a consolidação de entregas realizadas, tal como proposto nas questões de auditoria precedentes. Diante da justificativa apresentada considera-se a **RECOMENDAÇÃO CONSOLIDADA EM OUTRA RECOMENDAÇÃO.**

3. Atuação da Gestão

3.1.1 - Quanto à racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais da unidade (Q.10)

Ainda em relação aos objetivos pretendidos com a implementação da Política de Teletrabalho, consta o incentivo à adoção de métodos de racionalização do trabalho e alocação de recursos. (Art. 2º, III do Decreto 48.275/2021).

Dessa forma, incluímos enquanto subquestão de auditoria:

Q.10 Houve a racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais da unidade?

Quanto à observância da racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais da unidade, o critério foi considerado parcialmente atendido, uma vez que a Secretaria de Estado de Planejamento tem se movimentado no sentido de atender ao princípio da economicidade de recursos materiais, pois está executando projeto para revezamento das estações de trabalho e consequente liberação de espaços dentro da Cidade Administrativa.

Nesse contexto, foi identificado o documento “Diretrizes do Trabalho Presencial”²⁸, contendo o novo layout da Seplag. Esse documento fez a proposição de ondas para a redução de espaços ocupados, considerando o uso compartilhado dos mesmos. Assevera-se que anteriormente a Seplag ocupava o 3º andar lado ímpar e 2º andar lado ímpar e par. Nessa nova perspectiva a Seplag ocupará apenas o 3º andar lado ímpar na 3ª onda de redução das estações de trabalho.

²⁸ Disponível no link: <https://cecad365.sharepoint.com/sites/acessospgf/SitePages/Layout-3%C2%BA-andar.aspx>

Contudo, quanto racionalização do trabalho (a) e quanto à economicidade na alocação de recursos humanos (b), não visualizamos no decorrer do trabalho instrumentos ou indicadores de medição que poderiam ser objeto de análise da Auditoria, o que não permitiu avaliar se houve ou não melhoria sob esses dois pontos.

Diante do exposto, recomenda-se que adote indicadores/mecanismos/instrumentos para avaliar aspectos relativos à racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais, inclusive analisando a viabilidade deste ponto ser analisado pelo Grupo Gestor do Teletrabalho, instituído no órgão.

Achados:

- Não visualizamos no decorrer deste trabalho, instrumentos ou indicadores de medição sobre a racionalização do trabalho e a economicidade na alocação de recursos humanos, previsto em Decreto, o que não permitiu avaliar se houve ou não a melhoria destes tópicos;

3.1.2 - Verificação da qualidade de vida do servidor após implementação do teletrabalho (Q.11)

Como objetivo de implementação da Política do Teletrabalho em caráter permanente, identificamos que o Decreto Estadual nº 48.275/2021 menciona o aumento da qualidade de vida do servidor (Art. 2º, VI do Decreto 48.275/2021).

Este aspecto é de extrema importância para análise e mensuração dos benefícios do teletrabalho na vida do servidor público, vez que impacta diretamente na estratégia governamental de gestão de recursos humanos no âmbito do Poder Executivo Estadual. Lado outro, propicia o alcance dos benefícios advindos com a política.

Assim, incluímos enquanto questão de auditoria o seguinte quesito:

Q.11 A Seplag verificou junto aos servidores em teletrabalho se houve aumento da qualidade de vida do servidor?

No intuito de avaliar o aumento da qualidade de vida dos servidores solicitamos ao DRH e à SUGESP, por meio dos Memorandos CGE/CSET/NATI_SEPLAG.nº 35/2022 e 48/2022 que

disponibilizassem o Relatório de pesquisas de opinião realizadas com os servidores referentes à política de teletrabalho.

Em resposta, a DRH informou²⁹ que: “(...), comunico que até o momento esta Diretoria **não realizou pesquisa de opinião** referentes à política de teletrabalho junto aos servidores”. Já em relação à SUGESP, foi informado³⁰ que: “ (...) **estão sendo avaliadas**, no planejamento de iniciativas de médio prazo relativas à Política de Teletrabalho, a proposição de ações de capacitação, a elaboração de manual de boas práticas, **a realização de pesquisas e oficinas**, e outras ações que forem consideradas viáveis e necessárias a partir dos resultados apurados da implementação do regime”.

Não obstante, sobre esse ponto, visualizamos nos Relatórios Trimestrais elaborados pelas chefias, questões com pontos diretamente relacionados à qualidade de vida dos servidores em teletrabalho, são eles:

- Melhoria da qualidade de vida dos servidores,
- Redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores,
- Flexibilidade do horário de trabalho,
- Maior autonomia para organização e execução de tarefas,
- Redução do tempo com deslocamento,

Os resultados da tabulação dos relatórios do 1º do 2º trimestre evidenciaram que, na percepção dos gestores, todos os pontos elencados acima tiveram pelo menos 70% de adesão, indicando que os servidores em teletrabalho tiveram um aumento na qualidade de vida, conforme quadro 05 abaixo.

²⁹ Processo SEI nº 1520.01.0005250/2022-80. Memorando.SEPLAG/DRH.nº 30/2022. Protocolo 49070112.

³⁰ Processo SEI nº 1520.01.0005250/2022-80. Memorando.SEPLAG/DCCCR-NORMAS-CONSULTAS.nº 64/2022. Protocolo 50310496.

Quadro 4 – Qualidade de vida do Servidor Público - Consolidação dos Relatórios Trimestrais

Questão	1º trimestre		2º trimestre	
	Resultado	%	Resultado	%
Total de preenchimentos	113		101	
Pontos positivos				
Redução de gastos com alimentação e transporte por parte dos servidores	92	81,4%	84	83,2%
Flexibilidade do horário de trabalho	82	72,6%	76	75,2%
Melhoria da qualidade de vida dos servidores	96	85,0%	91	90,1%
Maior autonomia para organização e execução de tarefas	81	71,7%	75	74,3%
Avaliação qualitativa				
Redução do tempo com deslocamento	108	95,6%	99	98,0%

Fonte: Dados dos 1º e 2º Relatórios Trimestrais – SEI nº 1520.01.0005250/2022-80

Em relação aos benefícios do teletrabalho, temos que a “redução do tempo de deslocamento para o trabalho” representa o maior percentual atingindo, 98%.

Ainda assim, seria imprescindível a realização de pesquisa quali-quantitativa, composta por questionários aplicados/direcionados aos teletrabalhadores da Seplag, que permitisse avaliar aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos direcionadas aos servidores.

Ante a ausência de uma pesquisa e dados tabulados com os servidores que permitiria avaliar se o regime de teletrabalho aumentou a qualidade de vida do servidor, nossa análise resta prejudicada, considerando que nos Relatórios Trimestrais está contida apenas a opinião das chefias imediatas, o que pode ser subjetiva e não retratar fielmente a posição dos servidores em teletrabalho.

Defronte ao exposto, sugere-se realizar um estudo/pesquisa/questionário e submeter aos servidores da Seplag, com o intuito de verificar se houve aumento na qualidade de vida em teletrabalho. .

Achados:

- Ausência de um estudo/pesquisa/questionário com os servidores da Seplag, de maneira geral, em regime teletrabalho, que permita avaliar se houve aumento na qualidade de vida, contemplando aspectos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos.

3.2 Manifestação da Unidade Auditada e Plano de Ação e Análise da equipe de Auditoria

Recomendação Q.10:

Quanto à recomendação de adotar ferramentas e/ou mecanismos para avaliar aspectos relativos à racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais a unidade auditada propôs: “Instituir mecanismo para avaliação da racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais na Seplag”, elencando-se como **prazo de 31/12/2023** para implementação da recomendação.

Recomendação Q.11:

Quanto à recomendação de realizar um estudo/pesquisa/questionário e submeter aos servidores da Seplag com o intuito verificar se houve aumento na qualidade de vida dos servidores em teletrabalho a unidade auditada propôs realizar pesquisa sobre a qualidade de vida dos servidores da Seplag no regime de teletrabalho, cuja data de **implementação prevista seria o dia 15/07/2023**.

No que se refere às recomendações Q.10 e Q.11, a unidade auditada mostrou-se aderente às recomendações propostas pela equipe de auditoria, tendo apresentado plano, com cronograma para encaminhamento das ações de melhoria e evidências do que já foi implementado. Com relação às duas recomendações considerar-se-á como **PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**. Dessa maneira, a equipe de auditoria acompanhará seu cumprimento conforme plano de ação proposto.

4. Custo Operacional

4.1 - Quanto às análises das despesas de custeio (Q.13)

O teletrabalho, enquanto modalidade de trabalho definindo como política de caráter permanente no Estado, compreende uma série de diretrizes, requisitos e ações para implementação e gestão. Assim como um dos objetivos previstos no art. 2º, inc. IX do Decreto Estadual nº 48.275/2021 elenca-se a contribuição para a redução de custos operacionais decorrentes do trabalho presencial.

Assim, enquanto questão de auditoria elencada na Matriz de Achados, indagou-se:

13 – Houve redução de custos operacionais decorrentes do trabalho presencial?

Sobre esta questão, foi realizada a análise das despesas relacionadas ao custeio, que possivelmente seriam afetadas pela realização de trabalho remoto pelos servidores. Contudo, identificamos que a situação encontrada atendeu parcialmente ao critério, tendo em vista que duas despesas apresentaram aumento durante o teletrabalho.

O relatório do Grupo Gestor indica as despesas que serão analisadas. Senão vejamos:

- Diárias, Passagens e despesas com locomoção;
- Serviços de água e esgoto;
- Serviços de cópias e reproduções de documentos;
- Serviços de energia elétrica e;
- Locação de imóveis.

Deste modo, este Nati/CSet optou por também analisar as mencionadas despesas, conforme segue.

Foi solicitado por e-mail em 23/06/2022, à Assessoria de Harmonização das Controladorias Setoriais e Seccionais da CGE, as planilhas financeiras com as despesas empenhadas, liquidadas e realizadas nas unidades orçamentárias da Seplag no período de 2018 à 2022. De posse desse material, foi feito um recorte para análise no período de 2019 a 2021, com as

despesas supracitadas, à exceção dos “Serviços de cópias e reproduções de documentos”, vez que não foram verificados lançamentos para o item no período analisado.

Quadro 5 – Comparativo de Gastos de Custeio – 2019 a 2021

Despesa Liquidada	2019	2020	2021	2019x2020	2019x2021
CONTRATOS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E COLETA E TRATAMENTO DE ESGOTO	R\$ 1.318.484,46	R\$ 835.834,34	R\$ 1.137.802,97	-36,61%	-13,70%
CONTRATOS DE ENERGIA ELETRICA	R\$ 8.275.741,75	R\$ 3.326.129,21	R\$ 12.822,49	-59,81%	-99,85%
DIARIAS - CIVIL	R\$ 59.768,60	R\$ 14.001,25	R\$ 53.198,90	-76,57%	-10,99%
LOCACAO DE BENS IMOVEIS	R\$ 2.920.936,76	R\$ 4.938.986,45	R\$ 4.686.812,64	69,09%	60,46%
TARIFA DE ÁGUA E ESGOTO	R\$ 319.610,73	R\$ 211.646,19	R\$ 158.262,08	-33,78%	-50,48%
TARIFA DE ENERGIA ELETRICA	R\$ 1.001.691,93	R\$ 11.239.069,28	R\$ 16.374.271,11	1022,01%	1534,66%

Fonte: Planilha Financeira BO/SIAFI

Da análise das despesas verifica-se que apenas duas rubricas (Locação de bens imóveis e Tarifa de energia elétrica) apresentaram aumento comparando o período de trabalho presencial (exercício de 2019) ao de teletrabalho (exercícios de 2020/2021).

O Decreto nº 47.904, de 31/3/2020, revogado pelo art. 31 do Decreto nº 48.132/2021 – que dispunha sobre o Plano de Contingenciamento de Gastos do Poder Executivo –, mencionava que as despesas de energia elétrica, deveriam ser limitadas a 80% (oitenta por cento) dos valores realizados em 2019.

O mesmo decreto a época vigente mencionava no artigo 2º, inciso IV – que ficava vedada a celebração de novos contratos de locação de imóveis, devendo os órgãos e entidades ocuparem preferencialmente as estruturas próprias do Estado, limitando ainda os gastos com esse objeto a **90% (noventa por cento) do valor executado em 2019;**

O que se pode perceber é que as duas rubricas – Locação de bens imóveis e Tarifa de energia elétrica – superaram consideravelmente o limite estipulado, o que evidenciou o descumprimento do normativo legal vigente a época, e que não houve redução das despesas mesmo em regime de teletrabalho.

Achado:

- Inobservância de limites impostos no Plano de Contingenciamento de Gastos do Poder Executivo para o exercício de 2020, relacionados à tarifa de energia elétrica e locação de bens imóveis.

4.2 Manifestação da Unidade Auditada e Plano de Ação

No que se refere à recomendação **Q.13** referente ao aumento das rubricas de locação de bens imóveis e de tarifa de energia elétrica, a unidade auditada mencionou que:

“Em relação ao aumento com as despesas de locação de imóveis, este se deve a assinatura do Contrato nº 9223481/2019, de Concessão de Uso Onerosa do imóvel que abriga a UAI Praça Sete, principal posto de serviços integrados da capital, entre o Ipsemg e a Seplag. O contrato teve início em outubro de 2019, antes, portanto, do Plano de Contingenciamento de Gastos do Poder Executivo publicado no exercício de 2020, com valor aproximado de R\$ 200 mil por mês, ou seja, R\$ 2,4 milhões ao ano, justamente o valor observado de aumento. Como seu início se deu praticamente no fim do exercício, o montante empenhado no exercício de 2019 (apenas dois meses) era menor que sua execução completa (em 2020).

Em relação à energia elétrica, o aumento observado se deve à uma mudança do elemento item de execução na Cidade Administrativa. Até 2019 executava-se como contrato de energia elétrica (elemento 39.69), mas a partir de 2020 passou-se a executar sem contrato (elemento item 39.12). Assim, se somar as duas linhas da tabela, retornará um valor semelhante ao longo dos anos, com pequenas distorções representadas pelo aumento do próprio custo da energia elétrica no período. Conforme já foi comprovado pela avaliação global da política permanente, conduzida pela Sugesp em parceria com a Cecad, as despesas de custeio da Cidade Administrativa (tais como água, luz e impressões) representaram uma redução financeira de 13%, sendo a de energia elétrica correspondente a 8%.”

Com relação à recomendação de se estabelecer controles e/ou indicadores que possibilitem o acompanhamento contínuo de custos operacionais passíveis de redução pela implementação de teletrabalho a unidade auditada informou que:

“O acompanhamento dos custos da Secretaria como um todo já é acompanhado pela Diretoria de Planejamento e Orçamento, estando disponível para consulta na opção “Execução Orçamentária da Seplag”, no acesso rápido do espaço Acesso SPGF/Seplag (<https://cecad365.sharepoint.com/sites/acessospgf>). No tocante aos **custos operacionais passíveis de redução pela implementação de teletrabalho, em grande medida já são acompanhados**, de forma globalizada, pela Coordenadoria Especial da Cidade Administrativa e pelo Centro de Serviços Compartilhados, tendo em vista a coabitação dos órgãos estaduais no complexo da Cidade Administrativa. Semestralmente esses custos são levantados pelo Grupo Gestor e consolidados no Relatório Semestral, uma das responsabilidades previstas para a instância no Decreto nº 48.275/2021. Noutras palavras, já existem controles na Seplag relacionados ao acompanhamento contínuo de custos operacionais passíveis de redução no teletrabalho.

Em análise, a equipe de Auditoria identificou que quanto à recomendação **Q.13** o gestor da SPGF manifestou que o aumento dos custos operacionais foram decorrentes do contrato de locação da UAI Praça Sete e alteração do elemento-item das despesas com energia elétrica.

Considerando os esclarecimentos apresentados, foi realizada a análise do estudo mencionado³¹ e o questionamento junto à CECAD, SPLOR, SUBGEF e Gabinete sobre a metodologia utilizada. Por fim, esta CSET procedeu com as somas dos elementos referentes à energia elétrica – conforme registros inseridos aos papéis de trabalho – sendo identificado que de fato, ocorreu a redução nos anos de 2020 e 2021 em comparação com 2019, vale destacar que diferentemente da primeira análise desta Auditoria, que considerou as despesas liquidadas, em atenção às justificativas da área consideramos neste momento a despesa realizada. Dessa forma, considerando a justificativa técnica apresentada considerar-se-á como **RECOMENDAÇÃO IMPLEMENTADA**.

³¹ Avaliação Global da implementação da Política de Teletrabalho na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Do Estado De Minas Gerais. Responsáveis pela elaboração do Relatório: Subsecretaria de Gestão de Pessoas - Diretoria Central de Cargos, Carreiras e Remuneração Assessoria de Estatística; Subsecretaria de Gestão Estratégica; Subsecretaria de Planejamento e Orçamento; Coordenadoria Especial da Cidade Administrativa. Ano 2022.

Quadro 6– Quadro comparativo das despesas operacionais - 2019 a 2021

Despesa Realizada	2019	2020	2021	2019x2020	2019x2021
CONTRATOS DE ENERGIA ELETRICA	R\$ 19.350.764,56	R\$ 3.338.319,80	R\$ 17.000,00	-82,75%	-99,91%
TARIFA DE ENERGIA ELETRICA	R\$ 1.152.769,31	R\$ 13.052.081,13	R\$ 19.579.917,47	1032,24%	1598,51%
Total	R\$ 20.503.533,87	R\$ 16.390.400,93	R\$ 19.596.917,47	-20,06%	-4,42%

Fonte: Planilha Financeira BO/SIAFI

Destaca-se que, dada a complexidade desta análise, aponta-se como potencial trabalho a ser desenvolvido no âmbito deste Nati/Cset, um estudo apartado e aprofundado, nos mesmos moldes daquele desenvolvido pela Cecad e Sugesp.

No que diz respeito à recomendação de estabelecer controles e/ou indicadores que possibilitem o acompanhamento contínuo de custos operacionais passíveis de redução pela implementação de teletrabalho, a equipe de Auditoria acolheu a justificativa da área e considerou a recomendação como **PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

5. Atuação do Grupo Gestor

5.1 – Quanto à atuação do grupo gestor (Q.3)

Para implementação do Teletrabalho, consta no Decreto Estadual nº 48.275 - art. 9º, I, “c” a elaboração de relatórios gerenciais circunstanciados, pelo grupo gestor ou comitê interno, para avaliação e monitoramento dos resultados da Política de Teletrabalho. Além disso, a Resolução nº 113/2021, define que:

Art. 10 – São deveres e responsabilidades do Grupo Gestor:

III – elaborar relatórios gerenciais circunstanciados que possibilitem a **avaliação dos resultados do teletrabalho**;

Nesse sentido, este Nati/Cset buscou avaliar se:

Q3. A Seplag adotou modelo mínimo de governança incluindo a criação de Grupo Gestor, estabelecimento de relatórios com as atividades realizadas e resultados alcançados, além de

relatórios gerenciais pelo grupo gestor para avaliação e monitoramento dos resultados?

Mediante análise deste Núcleo, identificamos a criação do Grupo Gestor, pela Resolução Seplag nº 22/2022 publicada em 30 de março de 2022³².

No que tange à análise da Cset/Seplag, é inquestionável que o Grupo Gestor se mostrou atuante, buscando não somente avaliar e consolidar resultados, mas propor melhorias ao teletrabalho, trazendo discussões sobre o tema e a percepção dos servidores de diversas áreas da Seplag. Todas estas discussões robustecem a implementação desta metodologia de trabalho.

Contudo, no tocante ao produto da atuação do Grupo Gestor, constante no “Relatório Gerencial Semestral do Grupo Gestor da Política de Teletrabalho”³³, identificamos que eles se depararam com limitações comuns a esta auditoria, que, caso seja conveniente e oportuno, podem ser utilizadas enquanto recomendação e reestruturação dos relatórios trimestrais e relatórios gerenciais do Grupo Gestor.

Na análise deste documento, foi identificado que o Grupo Gestor se balizou, majoritariamente, na observância e consolidação dos Relatórios Trimestrais preenchidos pelas chefias-imediatas no Ponto Digital, para aferir seus resultados. Estes Relatórios Trimestrais têm como principal característica, coletar a percepção da chefia imediata, ainda que não exista evidências sobre determinada questão.

Além disso, identificamos que muitas perguntas do questionário são descritivas, sem resposta padrão e objetiva.

Sobre estes pontos, é certo que a percepção dos gestores se mostra imperiosa, tendo em vista que são atores importantes na execução da política, responsáveis pela definição de projetos, atividades e rotinas, bem como pela definição e controle do atingimento de metas.

³² Resolução 22, de 25 de março de 2022. Designa servidores para compor o Grupo Gestor da política de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/?dataJornal=2022-03-30>

³³ Processo SEI nº 1500.01.0147999/2022-82. Relatório Gerencial Semestral do Grupo Gestor da Política de Teletrabalho. Protocolo 51342810.

Entretanto, considerando a ausência de evidências nas respostas encaminhadas pelos gestores, e a possibilidade de que as respostas sejam dadas conforme pretensão em manter ou não o regime de teletrabalho, entende-se que poderiam ser reforçados outros meios para avaliação e monitoramento dos resultados pelo Grupo Gestor, atentando-se à observância de critérios mensuráveis de atingimento de metas, de observância ao Decreto e Resolução, de economicidade e outros, isto é, de monitoramento fático da efetividade da política.

Isso porque, considerando a análise dos sistemas – Ponto Digital, Estudo de Parâmetro de Produtividade, Relatório Trimestral -, é notório o quantitativo de informações disponíveis, que podem ser utilizadas de forma estratégica. A exemplo, embora não consubstancie propriamente como atribuição do Grupo Gestor, este Núcleo de Auditoria, Transparência e Integridade (Nati/Cset) elenca possíveis indicadores a serem desenvolvidos, mediante informações que já são inseridas no sistema, que auxiliariam no acompanhamento do desempenho do teletrabalho, sendo eles:

- Indicador de atingimento de metas;
- Indicador para atingimento das metas consolidadas no plano estratégico – Exemplo: foi atendido 40% das atividades propostas no Plano Anual acordado junto ao Gabinete, ao final do primeiro semestre.

Além deste fato, um ponto relevante do Relatório Consolidado pelo Grupo Gestor, é que, em razão do questionário ter sido elaborado com uma série de perguntas abertas/textuais, não foi realizada a tabulação de dados qualitativos descritivos no Relatório do Grupo Gestor, questão que também não foi possível consolidar pelo Nati/Seplag, pela diversidade de entendimento sobre a mesma questão, e ausência de padrão nas respostas.

Nesse sentido, enquanto recomendação, sugere-se a reestruturação do questionário, buscando analisar quais informações gerenciais seriam essenciais de serem coletadas junto aos Relatórios Trimestrais, e a verificação da viabilidade em objetivar as respostas, para posterior tabulação e análise.

Achados:

- Relatórios do Grupo Gestor realizam a consolidação dos Relatórios Trimestrais, que

representam a percepção da chefia imediata. Contudo, a análise não está voltada à observância de critérios mensuráveis de atingimento de metas, de observância ao Decreto e Resolução, de economicidade de custos e outros, isto é, de monitoramento fático da efetividade da política;

- Relatórios Trimestrais impossibilitam a tabulação de informações mediante análise do Grupo Gestor, tendo em vista que muitas perguntas são inseridas de maneira descritiva/textual; não padronizada;

5.2 Manifestação da Unidade Auditada; Plano de Ação e Análise Equipe de Auditoria

Quanto às recomendações **Q.3**:

Recomendações Q.3

De reestruturar o questionário do Relatório Trimestral, buscando analisar quais informações gerenciais seriam essenciais de serem coletadas junto aos gestores, e a verificação da viabilidade em objetivar as respostas, para posterior tabulação e análise, não foi apresentada proposta de ação para esta recomendação, tendo sido alegado pela área que:

“O Relatório Trimestral realizado por meio do Ponto Digital é estruturado pela DCCCR/Sugesp e disponibilizado de forma padronizada para todos os órgãos estaduais. Dessa forma, não há gestão, pelo Grupo Gestor, da ferramenta utilizada. Além disso, o questionário passou por mudanças significativas desde o seu início (pelo SEI) até o molde atual (no Ponto Digital), sendo a imensa maioria de suas questões selecionáveis para uma quantificação. Os únicos campos abertos são para uma resposta qualitativa opcional pelos gestores”.

Considerando justificativa apresentada pela área consideramos como **RECOMENDAÇÃO NÃO IMPLEMENTADA**, com assunção do risco pelo gestor.

No que diz respeito à recomendação de reforçar outros meios para avaliação e monitoramento dos resultados pelo Grupo Gestor, atentando-se à observância de critérios mensuráveis de atingimento de metas, de observância ao Decreto e Resolução, de economicidade de custos e outros, isto é, de monitoramento fático da efetividade da política, a área técnica apresentou proposta no plano de ação para: “elaborar relatório contendo o monitoramento fático da efetividade da política de teletrabalho permanente na

Sepalg”, tendo definido como prazo para **implementação a data de 10/09/2023**, sendo responsável pela ação o Grupo Gestor do Teletrabalho da Seplag.

No que se refere à recomendação de analisar a viabilidade de desenvolvimento de indicadores a unidade apresentou a seguinte ação: “desenvolver indicador de efetividade do teletrabalho” tendo como responsável o Grupo Gestor do Teletrabalho da Seplag e tendo como **prazo de implementação 15/11/2023**.

No que diz respeito a segunda e a terceira recomendações considerando as ações propostas pelo gestor, esta equipe de auditoria irá mantê-las e acompanhar em monitoramento futuro. Assim, considerar-se-á como **RECOMENDAÇÃO PARCIALMENTE IMPLEMENTADA**.

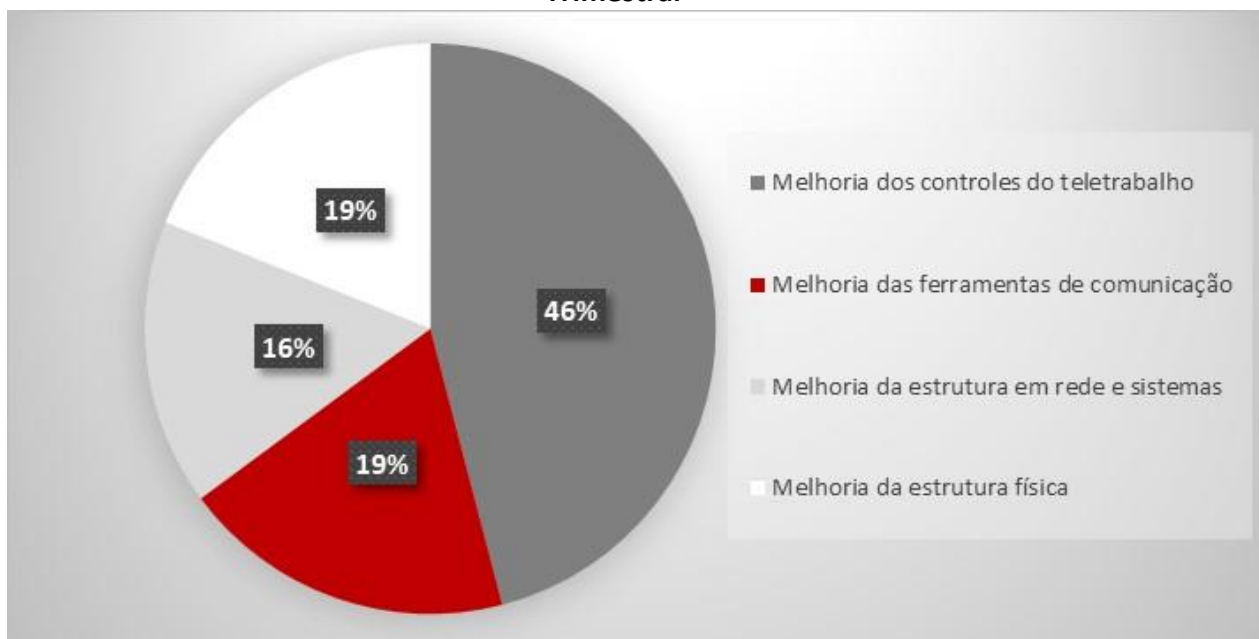
6. Consolidação das Oportunidades de Melhoria Identificadas nos Relatórios Gerenciais Trimestrais Consolidados

Concluídas as análises relacionados aos pontos abordados na Matriz de Achados, que delimitou o escopo de auditoria, esta Controladoria Setorial (Cset/Seplag), procedeu com a consolidação das respostas recebidas mediante encaminhamento dos Relatórios Gerenciais Trimestrais Consolidados do 1º Trimestre, encaminhadas pelo Grupo Gestor, com o fito de auxiliar a tomada de decisão por parte da Alta Gestão, sobre às questões mais sensíveis da política, percebida pelas chefias que ocupam o 2º escalão da Secretaria.

Assim, mediante Relatórios encaminhados³⁴, foi possível identificar as principais fragilidades e pontos de melhoria elencados, que foram sintetizadas no gráfico abaixo:

³⁴ Processo SEI nº 1520.01.0005250/2022-80. Relatório Relatórios trimestrais consolidados por área. Protocolo 50128688.

Gráfico 1 - Oportunidades de Melhoria Identificadas - Subsecretarias Seplag - Relatório Trimestral



Fonte: Relatórios Trimestrais – Consolidação: Nati/Cset

Por oportuno, vale ressaltar que as respostas ao Relatório Trimestral, que resultaram no gráfico acima, foram incluídas na íntegra no Apêndice I. Além disso, a consolidação foi realizada mediante entendimento do Nati/Cset, do que foi tratado de forma descritiva/textual. Assim, enquanto situações tratadas pelas Subsecretarias englobadas nos temas acima, identifica-se que:

- Melhoria dos controles do teletrabalho: Unificação e padronização de ferramentas de controle de trabalho, disseminação de ferramentas de produtividade, simplificação das ferramentas e maior flexibilidade ao gestor.
- Melhoria das ferramentas de comunicação: Implementar ferramenta de comunicação institucional de forma padronizada.
- Melhoria da estrutura em rede e sistemas: Melhorar capacidade de armazenamento em nuvem, aprimorar suporte de TI, promover treinamentos para utilização de sistemas de controle do teletrabalho, viabilizar a realização de capacitações sobre sistemas e programas, como o Microsoft 365.
- Melhoria da estrutura física: Melhorar a estrutura na CAMG para a realização de trabalhos presenciais – espaço adequado para reuniões virtuais, melhoria da conexão

Wi-fi com velocidade adequada, computadores ou notebooks com câmera e microfone, espaços reservados – e manter disponibilização de equipamentos a servidores.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações decorrentes do Relatório Preliminar Nº 1.205.572 foram encaminhadas para o Dirigente Máximo do órgão, que firmou, junto as áreas responsáveis pelo trato da temática, as ações que seriam implementadas pela Secretaria, ou, as justificativas da não implementação.

Nesse sentido, aquelas justificativas as quais foram acatadas por esta Controladoria Setorial, não permanecerão no relatório Final. As demais recomendações – que consta ação do órgão, ou a justificativa demonstra a assunção de risco pelo gestor –, constarão abaixo e serão monitoradas em ações futuras.

1. Ponto Digital

Achados nº 1 – Ponto Digital: quanto à ausência de prazo para inclusão do plano de trabalho (Q.1.1), histórico de registro no sistema (Q.1.2) e utilização do Ponto Digital (Q.8.3)

Recomendação Q.1.1:

- Verificar a possibilidade de editar a norma que limite o prazo para a inclusão do plano de trabalho no Ponto Digital.
- Aperfeiçoar o sistema de maneira que coloque alertas com datas para preenchimento do plano de trabalho mensal;

Recomendação Q.1.2:

- Verificar a possibilidade de incluir o recurso “histórico de alteração” que permita monitorar todas as inclusões, alterações ou exclusões de registros feitas nos planos de trabalho.
- Identificar a viabilidade de extração de Relatório de Atividades por período superior a um mês, com a consolidação de eventuais justificativas de não atingimento de metas, possibilitado ao gestor a visualização do andamento das atividades, a revisão dos planos e redimensionamento das metas propostas, ficando mais aderente à capacidade operacional do servidor.

- Realizar um estudo sobre as ferramentas paralelas que tem sido utilizadas pelos setores para planejamento e consolidação de atividades – Trello, Microsoft Planner, SEI e planilhas internas –, sobre qual a percepção das chefias imediatas e dos servidores sobre estas ferramentas no planejamento, acompanhamento, monitoramento e consolidação das metas;
- A Gestão identificar se haveria espaço e pretensão da inclusão dentro do Ponto Digital, das funcionalidades positivamente percebidas pelas chefias em outros sistemas que tem sido utilizados em paralelo, para sistematização de entregas, considerando que as informações do Ponto Digital são extratificadas e não gera informações gerenciais para o gestor e para o servidor. Ou, na impossibilidade, desenvolver ou estabelecer instrumento padrão na Secretaria em que seja possível realizar a mensuração e controle das entregas, aderente ao Planejamento Estratégico do órgão, e que possibilite não somente a consolidação das metas e justificativas de não atingimento, como o desenvolvimento de indicadores, a fim de computar frequência mediante o desempenho e resultado dos servidores.

2. Chefia Imediata

Achados nº 2.1 – Atuação da Chefia Imediata: quanto à observância da ordem de preferência estabelecida no decreto/resolução (Q.2.2) e limites estabelecidos para provimento e revezamento do teletrabalho (Q.2.4)

Recomendação Q.2.2:

- Conscientizar o gestor sobre os mecanismos de priorização que podem ser utilizados para definição dos servidores em teletrabalho na sua Unidade – seja ele, pela avaliação desempenho, horário especial de estudante, servidores com mobilidade reduzida e outros, objetivando a decisão do gestor.

Achados nº 2.2 – Atuação da Chefia Imediata: Adoção de medidas pelo gestor em caso de descumprimento das metas (Q.7), cumprimento das atividades nos prazos estabelecidos (Q.7.1), desligamento do teletrabalho em razão de descumprimento de meta (Q.7.2) e mecanismos de controle sobre a pactuação de metas (Q.7.3)

Recomendação Q.7:

Recomendação Q.7.1:

- Possibilitar a extração dos Relatórios Individuais Mensais do Sistema pelos administradores do Ponto Digital;
- Capacitar os servidores, no sentido a utilizarem ferramentas de planejamento para mensuração e controle das entregas da área;

Recomendação Q.7.2

- Definir Plano de Atividades Anual, a ser acordado junto ao Gabinete da Seplag, com o fechamento via Relatório Anual, a fim de nortear o desenvolvimento das ações mensais dos setores, e, ser possível realizar o acompanhamento das entregas mediante percentual de atendimento, aderente ao Planejamento Estratégico do órgão;

Recomendação Q.7.3

- Verificar a possibilidade de implementar no sistema funcionalidade que permita ao o gestor/chefia imediata, ao cadastrar a meta, vincular um ou mais instrumentos de planejamento. No caso em tela, incluir o campo também para os casos em que não há informações suficientes para fazer essa avaliação e/ou que não há aderência entre as entregas realizadas e metas pactuadas ao Planejamento Estratégico do órgão/entidade.
- Implementação do Plano de Atividades Anual, a ser acordado junto ao Gabinete e alinhado ao Planejamento Estratégico do Órgão, bem como o fechamento via Relatório de Atividades Anual, conforme recomendação elencada à questão 7.2.

3. Atuação da Gestão:

Achados nº 3.1 – Atuação da Gestão: quanto a racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais da unidade (Q.10)

Recomendação Q.10:

- Adotar ferramentas e/ou mecanismos para avaliar aspectos relativos a racionalização do trabalho e economicidade na alocação de recursos humanos e materiais, inclusive analisando a viabilidade deste ponto ser analisado mediante Grupo Gestor do Teletrabalho, instituído no órgão.

Achados nº 3.2 – Atuação da Gestão: verificação da qualidade de vida do servidor após implementação do teletrabalho (Q.11)

Recomendação Q.11:

- Realizar um estudo/pesquisa/questionário e submeter aos servidores da Seplag com o intuito verificar se houve aumento na qualidade de vida dos servidores em teletrabalho.

4. Custo Operacional:

Achados nº 4 – Custo operacional

Recomendação Q.13:

- Esclarecer o porquê do aumento das rubricas de locação de bens imóveis e de tarifa de energia elétrica;
- Estabelecer controles e/ou indicadores que possibilitem o acompanhamento contínuo de custos operacionais passíveis de redução pela implementação de teletrabalho.

5. Grupo Gestor:

Achados nº 5 – Grupo Gestor

Recomendação Q.3:

- Reestruturar o questionário do Relatório Trimestral, buscando analisar quais informações gerenciais seriam essenciais de serem coletadas junto aos gestores, e a verificação da viabilidade em objetivar as respostas, para posterior tabulação e análise;
- Reforçar outros meios para avaliação e monitoramento dos resultados pelo Grupo Gestor, atentando-se à observância de critérios mensuráveis de atingimento de metas, de observância ao Decreto e Resolução, de economicidade de custos e outros, isto é, de monitoramento fático da efetividade da política.
- Analisar a viabilidade de desenvolvimento de indicadores, tais quais:
 - Indicador de atingimento de metas;

- Indicadores para apontar realização dentro dos ditames da Resolução e Decreto – Exemplo: mediante a marcação de ponto, identificar a frequência/regularidade dentro da modalidade possibilitada;
- Indicador para atingimento das metas consolidadas no plano estratégico – Exemplo: foi atendido 40% das atividades propostas no Plano Anual acordado junto ao Gabinete, ao final do primeiro semestre.

CONCLUSÃO

A implantação do teletrabalho na Secretaria e no Estado vem possibilitando a maximização das potencialidades do serviço público, sobretudo pela ação voltada para resultados, em contraposição à presença física do servidor na Unidade de Lotação. Contudo, esta política traz uma série de desafios na disponibilização de sistemas de mensuração e controle efetivos e no desenvolvimento de instâncias de monitoramento e avaliação, a fim de consolidar uma estrutura de governança que seja aderente à implementação desta modalidade laboral.

Considerando todo o exposto, o teletrabalho apresentou questões satisfatórias. Inicialmente, destaca-se a atuação conjunta de diversos atores na construção e aprimoramento da política, refletida na publicação de normativos, materiais de divulgação, reestruturação de sistema, e iniciativas como: rodízio de estações de trabalho, instituição de ramal digital – associado ao telefone da Cidade Administrativa –, e o acesso remoto via VPN de forma virtualizada.

Além disso, na análise inserida à Matriz de Achados, verificou-se a observância de diretrizes para implementação do teletrabalho prevista em decreto, como a estruturação dos grupos gestores e o acompanhamento das etapas e entregas, bem como, das vedações previstas – como realização de horas extras em teletrabalho ou de realização do regime quando o servidor tem banco de horas negativo.

Por fim, destaca-se a percepção das chefias imediatas, que demonstram nas pesquisas trimestrais o aprimoramento das atividades realizadas pelos servidores, a melhoria de qualidade de vida, o aumento da produtividade, a racionalização e economicidade dos recursos humanos, na parametrização do trabalho por meio de metas, prazos e desempenho, e por fim, na otimização de custos operacionais.

Contudo, para que a Política de Teletrabalho se constitua de maneira perene e estruturada – ainda que suscetível a mudanças legais e estruturais da Secretaria e do Estado –, seria desejável que algumas questões fossem aprimoradas.

Deste modo, foram inseridos no tópico “Recomendações”, ações que poderiam ser empreendidas, enquanto possibilidades de melhoria identificadas por esta Controladoria Setorial (CSet/Seplag).

Salienta-se que este trabalho não teve o objetivo de esgotar os achados de auditoria, mas sim, suscitar questionamentos por parte da Gestão, relativos à implementação do teletrabalho.

Finalmente, reforçamos que é de competência primária das unidades e dos gestores das áreas envolvidas, a identificação de outros problemas e inconsistências significativas relativas ao objeto do trabalho, e de adotar processo contínuo para diagnosticá-los, bem como avaliar os riscos e as fragilidades do processo, devendo, também, implementar as medidas cabíveis (controles internos eficazes) em resposta aos riscos identificados, tanto corrigindo as irregularidades e/ou impropriedades, quanto atuando de forma preventiva no desenvolvimento de políticas e procedimentos internos, a fim de garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e os objetivos.

Controladoria Setorial da Seplag, 13 de setembro de 2023.

APÊNDICE I – Resultado das “VI - Oportunidades de Melhoria Identificadas”, enviadas mediante Relatório Gerencial Trimestral Consolidado

Legenda

■	Melhoria dos controles do teletrabalho
■	Melhoria das ferramentas de comunicação
■	Melhoria da estrutura em rede e sistemas
■	Melhoria da estrutura física

Pontos de Melhoria identificados pelas Área Gestoras/Subsecretarias - Relatório Trimestral	
Subsecretaria	Sugestão de melhoria
Chefia de gabinete	Melhoria nos formulários do Ponto Digital relativos à Política de Teletrabalho de forma a permitir um registro mais fiel e detalhado das metas e atividades executadas.
Gabinete Adjunto	Unificação e padronização das ferramentas de controle sobre o trabalho dos servidores;
CECAD	Maior disseminação dos instrumentos/ferramentas de gestão de produtividade.
CECAD	Adequação dos mecanismos de gestão e controle do teletrabalho, em especial por meio da adaptação da legislação de regência, vez que nem todas as atividades que consomem tempo dos servidores são possíveis de ser comprovadas pelos instrumentos e ferramentas disponíveis ou passíveis de serem mensuradas por metas quantitativas e/ou qualitativas (Ex: contato com fornecedores para obtenção de orçamentos para pesquisa de preços, atendimento dos usuários da CA quanto feitos fora dos canais oficiais de comunicação).
SUGES	Atribuir metas que sejam exequíveis e que representem de forma adequada o trabalho executado;
SUGES	Registro e consolidação da execução das metas e das justificativas nos casos de não cumprimento.
SUGESP	Disponibilização de ferramentas ou sistemas para dar suporte ao controle de produtividade.
CSET	Criação de um mecanismo unificado de controle e acompanhamento do teletrabalho, que possibilite não somente o registro do cumprimento das metas mas também das ações e atividades executadas para o alcance das mesmas.
CSET	Padronização e definição de termos e conceitos relacionados a jornada de trabalho que permitam a adequada execução do teletrabalho e a sua posterior avaliação;

Pontos de Melhoria identificados pelas Área Gestoras/Subsecretarias - Relatório Trimestral	
Subsecretaria	Sugestão de melhoria
CSC	Promover debate entre as diversas áreas da Seplag sobre os métodos que vem sendo utilizados para planejamento das metas e entregas, forma de registro, acompanhamento e monitoramento, dificuldades e avanços;
CSC	Viabilizar maior autonomia ao gestor imediato e flexibilidade para alterar o quantitativo de dias de teletrabalho do colaborador, pois as demandas podem variar;
SPGF	Opção de vincular as entregas dos gestores às da sua equipe no Ponto Digital. Assim, seu papel seria atuar para garantir que as entregas acordadas sejam entregues;
SPGF	Para aperfeiçoar o acompanhamento do teletrabalho será importante a divulgação de boas práticas de gestão que poderão ser assimiladas por outras unidades setoriais. Existem controles paralelos que podem auxiliar nesse processo. É importante que os documentos necessários sejam simplificados para que o gestor possa dedicar tempo adequado nas diversas atividades do cotidiano laboral;
SUGES	Fazer com que o dia de trabalho presencial faça sentido e seja produtivo;
SUBGOVES	Simplificar os controles relativos à Política de Teletrabalho;
COFIN	Redução da quantidade de mecanismos para controle e acompanhamento do teletrabalho, unificando e padronizando as ferramentas que acompanham o desenvolvimento e avaliação das atividades dos servidores.
SPLOR	Melhoria dos campos para registro das atividades pelos membros da equipe no relatório mensal, uma vez que o campo limitado de caracteres para descrição das entregas dificulta o registro atual. Isso pois, para cada meta podem haver diversas atividades relacionadas e a forma atual impossibilita o registro de todas sendo necessário o acompanhamento por outras ferramentas
CSC	Definir e divulgar diretrizes para as unidades da SEPLAG acerca da necessidade de implementação de uma comunicação rápida e eficiente entre os agentes internos e externos, no âmbito do teletrabalho permanente, visando a otimização dos trabalhos no órgão;
SUGESP	Realização de rodas de conversa entre as equipes para troca de experiências pessoais, profissionais e de boas práticas, com vistas ao amadurecimento e obtenção de segurança do servidor no exercício do regime de teletrabalho.
SUGESP	Definição de uma ferramenta institucional para realizar as comunicações diárias do teletrabalho e/ou disseminação de boas práticas para utilização mais adequada do Whatsapp e de ligações telefônicas, evitando a comunicação fora do horário de disponibilidade do servidor e da chefia
SUGESP	Delimitação do nº máximo diário de reuniões ou de horas diárias de reunião dos gestores, assim como de intervalos entre as reuniões, de tal forma que seja possível conciliar com a realização das demais atividades
SUGESP	Padronização de fluxos e canais de atendimento
SPGF	Apesar do Office 365 já estar disponível na Cidade Administrativa, muitos servidores seguem usando o Whatsapp para comunicação, então verifica-se uma falta de uma ação centralizada do órgão para definição das ferramentas de comunicação;
SPGF	Adotar oficialmente a ferramenta Microsoft Teams para a comunicação dentro da

Pontos de Melhoria identificados pelas Área Gestoras/Subsecretarias - Relatório Trimestral	
Subsecretaria	Sugestão de melhoria
	instituição;
SUGESP	Oferta permanente de ações de capacitação para utilização do Teams, ferramentas do Office 365 e cursos específicos direcionados para os servidores em teletrabalho
CSC	Estruturar treinamentos assíncronos sobre o uso de ferramentas para apoio ao teletrabalho (ex. Teams);
CSC	Aumentar a capacidade de armazenamento dos e-mails institucionais.
SPLOR	A Subsecretaria aponta como interessante a criação de algum sistema de arquivamento de conversas realizadas via WhatsApp, algum tipo de backup semelhante ao que é feito no e-mail para manter registrado os contatos que passaram a ser intensificados neste modelo de trabalho;
SPGF	Treinamentos contínuos sobre ferramentas, tecnologias e metodologias que contribuam com o teletrabalho;
SPGF	Padronizar ainda mais as regras de teletrabalho e aprimorar as Tecnologias de Informação e Comunicação para acesso remoto, pois a rede VPN carece de melhorias.
CSC	Estruturar os órgãos e entidades para reuniões virtuais de qualidade sem atrapalhar os demais colegas que estão em estações de trabalho vizinhas;
COFIN	Melhoria da infraestrutura de equipamentos na Cidade Administrativa para possibilitar a realização de reuniões virtuais mesmo quando o servidor estiver no trabalho presencial;
Gab Adjunto	Demanda por adaptação das unidades físicas e equipamentos para melhor comportar reuniões virtuais quando estiver no trabalho presencial (por exemplo computadores com câmera e microfone e melhor conexão de internet na Cidade Administrativa)
CSC	Melhorar o sinal e acesso ao wifi na CAMG ou disponibilizar o uso de internet via cabo em notebooks pessoais ou do próprio Governo, uma vez que o sinal wifi muitas vezes não está bom e os computadores da Camg utilizados pela equipe não dispõem de webcam e microfone, sendo necessário que o servidor muitas vezes participe de agendas utilizando seu plano de dados do celular;
CSC	Manter os empréstimos de computadores aos servidores para facilitar o trabalho executado de forma remota;
SUGESP	Melhoria da estrutura para realização de reuniões virtuais/videoconferências na Cidade Administrativa (conexão wifi com velocidade adequada, computadores ou notebooks com câmera e microfone, espaços reservados, etc)
SUGESP	Aprimoramento do suporte de TI
SUBGOVES	Definição e divulgação da forma de auditoria que será realizada em relação à Política de Teletrabalho.
CSC	Viabilizar o teletrabalho parcial para empregados da MGS;
AJA	Não identificou pontos de melhoria