

**A ADOÇÃO DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE
MINAS GERAIS: REFLEXOS SOBRE A PRODUTIVIDADE INSTITUCIONAL**

HENRIQUE HARUHICO DE OLIVEIRA KAWASAKI

**FLORESTAL
MINAS GERAIS - BRASIL
2021**

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT

A pesquisa “A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional” buscou analisar os efeitos do teletrabalho no TCEMG, especificamente no que se refere à produtividade de sua área técnica, durante a pandemia de Covid-19. O estudo teve como objetivos secundários: a) levantar os indicadores de produtividade utilizados no TCEMG nos anos de 2018, 2019 e 2020; b) compreender a percepção dos gestores e servidores acerca do estabelecimento de metas e da produtividade durante a realização do teletrabalho; c) identificar as dificuldades e desafios relacionados à implementação do teletrabalho, na percepção de gestores e servidores; e d) identificar as vantagens e desvantagens da adoção do teletrabalho no âmbito da instituição, na percepção de gestores e servidores.

Como resultados, observou-se que a produtividade da maioria das unidades que compõem a área técnica do TCEMG, no período de realização do trabalho remoto, adotado como medida de segurança sanitária decorrente da pandemia de Covid-19, apresentou melhoria em relação a dois de três indicadores considerados. O primeiro deles se refere à proporção entre o número de processos recebidos e o número de processos analisados pelas unidades técnicas, sendo este um importante indicador de produtividade desses setores, pois tratam de atividades como análise de denúncias, representações, auditorias, prestação de contas e outras atividades finalísticas da instituição. Além disso, cerca de metade das unidades estudadas reduziram o seu estoque de processos, isto é, o quantitativo de processos que estavam “parados” na unidade aguardando análise ou outro tipo de tramitação. Por outro lado, quanto ao terceiro e último indicador, a proporção entre documentos/expedientes recebidos e documentos/expedientes respondidos, constatou-se queda de produtividade na maioria das unidades técnicas, pois apenas cerca de 20% apresentaram resultado superior aos anos de 2018 e 2019.

Como forma de investigar os elementos que estão por trás do aumento e da redução de produtividade de algumas unidades, buscou-se compreender a percepção de gestores e servidores acerca do trabalho remoto, especificamente em relação à produtividade, às dificuldades envolvidas na realização desse regime, além das vantagens e desvantagens a ele associadas. Por meio da realização de entrevistas, percebeu-se que grande parte das dificuldades foram relatadas por parte de gestores, alguns dos quais também relataram queda de produtividade em suas unidades técnicas. Foram citadas, com frequência, dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura tecnológica adequada para que os servidores possam

realizar suas atividades fora das dependências físicas do TCEMG; à falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho; e à falta de suporte da instituição na oferta de capacitações voltadas aos servidores e aos próprios gestores. Vale destacar que, devido a tais dificuldades, alguns gestores demonstraram sobrecarga, na medida em que passaram a acumular para si outras atribuições alheias à gestão, como prestação de suporte técnico-tecnológico.

Tanto os gestores quanto os servidores entrevistados citaram, de forma unânime, a perda de interação e de convivência com os pares no ambiente de trabalho como a principal desvantagem relacionada ao teletrabalho. De acordo com os gestores, esse isolamento do servidor pode influenciar no seu desempenho profissional, pois gera afastamento em relação aos assuntos que antes eram debatidos no setor entre os colegas de trabalho. Notou-se, também, que muitos entrevistados citaram os efeitos negativos que podem ser provocados, no âmbito social e humano, pela referida perda de interação, como o rompimento de vínculos de pertencimento e de solidariedade, além de danos à saúde mental daqueles que venham a se sentir solitários e apartados da dinâmica de trabalho em suas unidades.

Portanto, considerando que um dos objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, previsto no artigo 1º do Regimento Interno do programa, é “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública”, sugere-se, por meio desta pesquisa, a adoção de práticas que possam auxiliar a instituição no aprimoramento do trabalho remoto, de forma a superar as dificuldades e desvantagens assinaladas pelos entrevistados.

Primeiramente, sugere-se à instituição a adoção do regime híbrido de trabalho, isto é, o regime em que parte das atividades possam ser realizadas de forma remota, sem prejuízo da realização de outras atividades de forma presencial, seja para cumprimento de determinada tarefa ou por periodicidade de tempo ajustada entre o servidor e o gestor, como, por exemplo, o comparecimento semanal, quinzenal ou mensal. Com a adoção do regime híbrido, os principais benefícios do teletrabalho, como o aumento de produtividade, o aumento de motivação, a flexibilidade de horário e o aumento da qualidade de vida poderiam ser mantidos, mitigando-se as consequências do isolamento inerente ao trabalho remoto. Isso porque, mesmo com a realização das atividades de forma remota, os servidores poderiam comparecer presencialmente a sua unidade de trabalho, sendo este um momento destinado à interação e à convivência com os seus pares.

Além disso, sugere-se à instituição a promoção de ações voltadas para gestores e servidores, como capacitações, treinamentos, eventos voltados para troca de experiências, realização de palestras e seminários acerca do tema, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências gerenciais, profissionais e comportamentais que são necessárias para a realização do teletrabalho. Para os gestores, sugere-se a realização de treinamentos focados em questões como o estabelecimento de metas, o controle de produtividade e a gestão de equipes à distância. Já para os servidores, sugere-se a realização de capacitações voltadas para o desenvolvimento de competências essenciais para a realização de tarefas à distância, sem monitoramento constante da chefia, como autodisciplina e autonomia. Estas ações podem ser promovidas pelo próprio setor de gestão de pessoas, pela Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo, unidade do TCEMG cuja finalidade é a promoção da capacitação e do desenvolvimento profissional dos servidores da casa, ou até mesmo por meio da divulgação de cursos disponibilizados, de forma *online* e gratuita, em plataformas como a Escola Virtual de Governo (EVG).

Por fim, sugere-se à área técnica de informática da instituição que sejam ofertados, de forma periódica, treinamentos e cursos voltados para a utilização das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias para a condução do teletrabalho, com o objetivo de manter os servidores e os gestores atualizados acerca das tecnologias disponibilizadas pelo TCEMG, tornando-os aptos a explorar todas as funcionalidades que possam contribuir para a eficiência de suas tarefas.

A partir da capacitação de gestores e de servidores, espera-se que a instituição possa superar as dificuldades observadas no decorrer da presente pesquisa, como a falta de adaptação dos servidores à nova rotina de trabalho, às dificuldades relacionadas à comunicação à distância, o estabelecimento de metas e mensuração da produtividade, além da falta de suporte da instituição.