

2024

PTT

PRODUTO

TÉCNICO

TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO



DATE :
Junho 2024

PRESENTED BY :
Keylla Dantas

UFSB
keylla@ufsb.edu.br

Efetividade do Projeto-Piloto de Teletrabalho na UFSB sob a ótica da PROPLAN

Relatório técnico apresentado pela mestrandia Keylla Dantas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Janaina Piana e coorientação da docente Fernanda Cavicchioli Zola, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Índice de Conteúdo

03 **Resumo**

04 **Contexto e Público-Alvo**

05 **Descrição da Situação-problema**

06 **Objetivos**

07 **Análise da Situação-problema**

08 **Mudanças Laborais**

09 **Vantagens e Desvantagens**

10 **Mudanças legais**

12 **Recomendações**

16 **Conclusão**

17 **Responsáveis pela Proposta e data**

18 **Proposta de Capacitação**

19 **Referências**



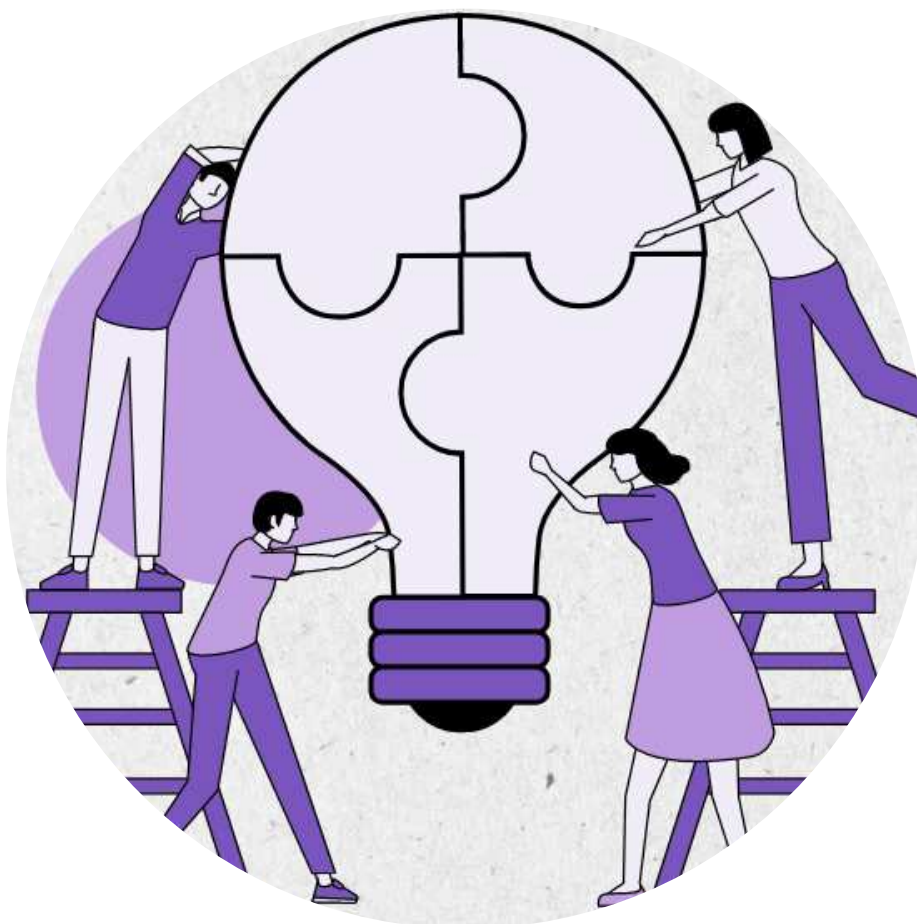
Resumo

Este relatório técnico analisa a efetividade do projeto-piloto de teletrabalho implementado na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), especificamente na Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), com base em entrevistas com servidores dessa pró-reitoria. O estudo buscou compreender as mudanças nas atividades laborais, as vantagens e desvantagens do teletrabalho, as mudanças legais relacionadas e analisar a eficácia do projeto-piloto na PROPLAN. Os resultados mostraram que o teletrabalho trouxe vantagens como flexibilidade, melhor qualidade de vida e aumento de produtividade, mas também desafios como falta de treinamento e isolamento social. Além disso, o relatório apresentou algumas recomendações como investir em treinamento, promover interação social, adotar técnicas de colaboração, equilibrar trabalhos síncronos e assíncronos, focar na produtividade, incentivar autonomia e flexibilidade, monitorar a carga de trabalho, flexibilizar o modelo de trabalho e reformular o sistema de controle. Com isso, conclui-se que a UFSB deve acompanhar de perto a implementação do teletrabalho, corrigir falhas e aplicar as recomendações deste relatório para otimizar o modelo de teletrabalho na instituição.



Contexto e Público-Alvo

Este relatório técnico apresenta uma análise detalhada da efetividade do projeto-piloto de teletrabalho implementado na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), sob a ótica da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Baseado em entrevistas realizadas com servidores da PROPLAN, a análise visa subsidiar a decisão sobre a continuidade do teletrabalho na instituição e auxiliar outros órgãos que o queiram implementá-lo.



Descrição da situação-problema

A pandemia de Covid-19 trouxe a tona a forma de trabalho remoto forçado, e posteriormente sua continuidade através do teletrabalho. Apesar de se tratar de uma forma de trabalho antiga e possível, principalmente no setor privado e em poucos órgãos públicos, não foi completamente utilizada, e, portanto, não existem muitos estudos sobre o teletrabalho após o período pandêmico. Principalmente no contexto da Administração Pública brasileira, demonstrando a lacuna teórica que a presente pesquisa busca contribuir.



Objetivos

A pesquisa “LADO A E LADO B DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DURANTE E APÓS A COVID-19” buscou analisar a evolução do teletrabalho na UFSB, especificamente da PROPLAN, durante e após a pandemia Covid-19.



O estudo teve como objetivos secundários: 1) compreender as mudanças nas atividades laborais do servidor da PROPLAN durante e após a Covid-19; 2) descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva do servidor da PROPLAN; 3) apresentar as mudanças legais do teletrabalho durante e após a Covid-19 na perspectiva da gestão pública; e 4) analisar a efetividade do projeto-piloto de teletrabalho na UFSB, sob a ótica da PROPLAN e apresentar um relatório técnico como um produto técnico-tecnológico (PTT) que possa subsidiar a decisão de sua continuidade.

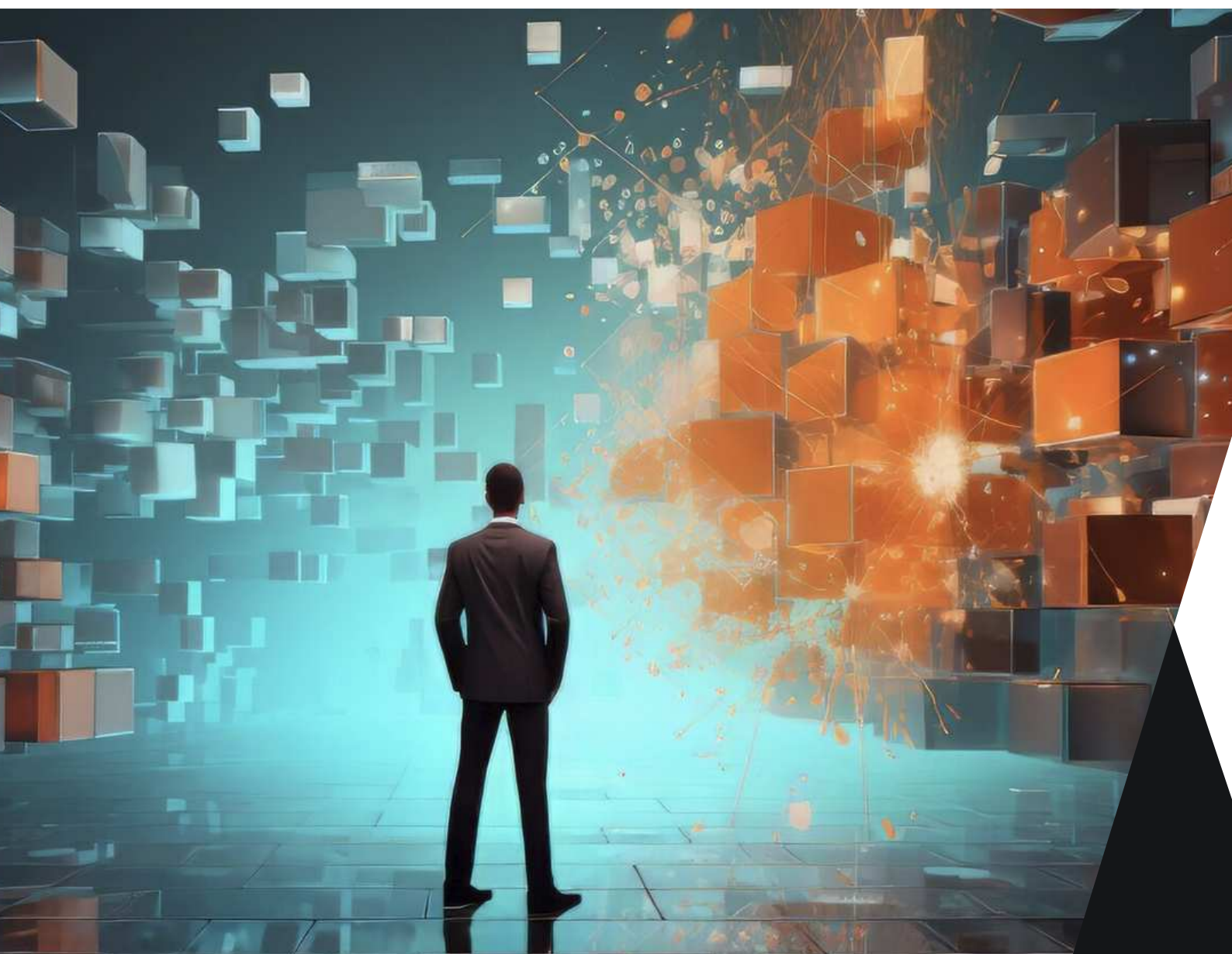
Análise da Situação-problema

Os órgãos iniciam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que possibilita o teletrabalho, através de regimentos e portarias internas, como foi o caso da UFSB, com a Portaria nº 259/2023. Conforme o MGI, 124 órgãos (mais de 60%) já aderiram ao Programa. Sendo 28 da administração direta e 96 da administração indireta. No PGD a frequência dos participantes deixa de ser aferida por 'ponto eletrônico' e passa a ser gerida por planos de trabalho com a pactuação de metas, descrição das atividades realizadas e entregas por períodos determinados, observada a respectiva carga horária de trabalho e alinhamento ao planejamento estratégico de cada órgão e a execução de políticas públicas. O projeto-piloto do PGD da UFSB está atualmente em andamento, tendo iniciado em março de 2023. Através de entrevistas realizadas com servidores da PROPLAN buscou-se entender mais acerca de como está sendo esse processo e todas as mudanças ocorridas a fim de subsidiar chefias, gestores e todos aqueles interessados nesse projeto.



Mudanças laborais

Como resultado, observou-se que as mudanças laborais do servidor da PROPLAN eram realizadas presencialmente e que durante e após a Covid-19 passaram a ser realizadas remotamente. A Portaria nº 259/2023 possibilitou a adesão dos servidores ao PGD e assim, a continuidade da realização do teletrabalho.



Vantagens

No que diz respeito as vantagens do teletrabalho apresentados pelos servidores observou-se: flexibilidade de horários, melhor qualidade de vida, autonomia para organizar tarefas, melhoria da produtividade, redução dos custos para a universidade e para o servidor, maior interação familiar, menos stress em deslocamentos, menos interrupções, menor absenteísmo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e redução da poluição.



Desvantagens

Por outro lado, os entrevistados destacaram como desvantagens: falta de treinamento específico para realizar o teletrabalho, isolamento social, descontrole da carga de trabalho e conflito trabalho e vida familiar. Foi observado que a mudança mais radical se deu no período da pandemia, no qual essa nova forma de trabalho foi imposta de maneira forçada, e necessitou-se de uma rápida adaptação de todos os envolvidos.

Mudanças legais



As mudanças legais do teletrabalho se deram no contexto no qual a pandemia expandiu essa nova forma de trabalho para outros órgãos. Enquanto alguns órgãos como SERPRO, TCU, TST, CGU, TJDFT, GDF, STF, INSS e ANVISA já realizavam o teletrabalho, Institutos e Universidades Federais sequer discutiam essa possibilidade.

Essa realidade mudou com a pandemia, na qual, por medidas de contenção do vírus e distanciamento, o trabalho remoto forçado foi imposto aos servidores, e então, surgiram grupos de trabalho para discutir sobre a possibilidade de continuidade do teletrabalho. A forma tradicional de trabalho presencial, foi então modificada pela virtual. Aqui, a gestão dos servidores também modificou para uma gestão por resultados. Na qual cobrava-se do servidor não a presença física e controle de ponto mas a entrega de metas e resultados.

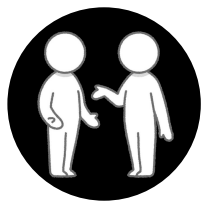
Recomendações

Diante disso, sugere-se que sejam seguidas as recomendações abaixo para a continuidade do teletrabalho na UFSB.



Nº 01 — Investimento em treinamento

Oferecer programas de capacitação específicos para o teletrabalho (como se portar em reuniões *online*, utilização de ferramentas virtuais, organização de agenda digital, comunicação virtual, como integrar equipes de forma remota, etc), focando em habilidades de gestão do tempo e uso de tecnologias digitais.



Nº 02 — Promoção da Interação Social e Comunicação

Implementar estratégias para mitigar o isolamento social, como reuniões mais integrativas e atividades de integração: aqui cabe destacar que todos os perfis são importantes, sejam eles extrovertidos ou introvertidos. E que perfil comportamental não define os níveis de engajamento e produtividade do servidor. Nesse sentido, Dhawan (2021) diz que se alguns de seus funcionários estão no escritório e alguns estão em casa, é especialmente importante garantir que os introvertidos em sua equipe não sejam ofuscados, especialmente em reuniões de equipe. Soluções simples, como sessões de ideias ou bate-papos em pequenos grupos antes da discussão com a equipe toda, podem fazer a diferença. Depois que a reunião termina, incentive as pessoas a enviar seus pensamentos por e-mail ou criar um Google doc onde as pessoas possam compartilhar informações. A oportunidade de participar de forma assíncrona dá voz aos introvertidos que podem estar especialmente hesitantes em falar na frente de um grande grupo. O segundo: dar extrovertidos tempo de transmissão. Se você achar que seus extrovertidos estão lutando para se sentir conectado, marque uma reunião presencial ou por vídeo regularmente com eles para que possam conversar diretamente com você. Para evitar excluir aqueles que ficam em casa das atividades sociais, organize mais eventos opcionais de união de equipes híbridas, que vão desde um bate-papo no almoço no Zoom até um happy hour de reunião híbrida. Os almoços híbridos tornaram-se o novo refeitório social, onde os membros da equipe podem se reunir para compartilhar uma refeição de 15 a 30 minutos, seja pessoalmente ou *online*. E, finalmente, incentivar uma variedade de estilos de comunicação para que todos possam se comunicar com sua voz autêntica. É importante diversificar as formas de interação e colaboração no dia a dia do trabalho através de técnicas integradoras com uma gestão inclusiva. Além disso, em vez de se concentrar apenas em aumentar a comunicação e a interação entre os membros da equipe, as organizações também devem proporcionar tempo e espaço para que os indivíduos possam trabalhar de forma mais independente e refletir sobre suas ideias e projetos.

Recomendações



Nº 03 — Colaboração no teletrabalho

Conforme o Ministério da Gestão e Inovação (MGI), é possível adotar algumas técnicas a fim de se atingir uma maior colaboração entre os servidores e gestão no teletrabalho, como definir claramente objetivos, responsáveis e prazos; acolher a diversidade e usar estratégias para uma gestão inclusiva. Em reuniões síncronas, utilizar as salas simultâneas (Zoom, Teams) é eficaz, pois elas têm a capacidade de dividir sua reunião em sessões separadas, o que ajuda nas atividades em grupo. Também é recomendado utilizar ferramentas para gestão de projetos (Trello, Planner, Asana, Project) e *post-it* virtuais (Miro, Jamboard). Para a comunicação assíncrona, é possível utilizar o chat do Teams, o qual substitui aquelas reuniões que poderiam ser um email. Para a gestão do conhecimentos, é possível usar o OneNote e realizar a gestão de arquivos em nuvem (OneDrive e SharePoint). Além disso, deve-se atentar que o foco nunca deve ser a ferramenta, mas a experiência das pessoas e os resultados.



Nº 04 — Trabalhos assíncronos e síncronos

A comunicação assíncrona não acontece ao mesmo tempo, não é simultânea. No trabalho assíncrono as pessoas interagem em momentos diferentes, quando for mais conveniente. Estar *online* é diferente de estar disponível. Respeite o tempo dos colegas. Lembre-se que as pessoas trabalham em tempos diferentes, esse é um dos pilares do teletrabalho. Para os momentos síncronos da equipe, o ideal é combinar uma hora certa em que todos devem estar efetivamente disponíveis para o trabalho.



Nº 05 — Monitoramento Contínuo

Estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo da carga de trabalho e do bem-estar dos servidores para prevenir o *burnout* e o des controle da carga de trabalho. Avaliação baseada em desempenho e impacto, o acompanhamento e *feedback* constante da liderança são essenciais, pois motiva os servidores e alinha as expectativas.

Recomendações



Nº 06 — Autonomia e Flexibilidade

A autonomia permite poder fazer escolhas, exercer sua liberdade criativa, questionar sem medo de retaliação, gerenciar seu tempo e suas atividades. Significa ser parte ativa dos processos de trabalho. Para funcionar, precisa estar acompanhada de transparência, integridade, alinhamento aos objetivos institucionais e do interesse da Administração Pública. Autonomia, uma componente chave da flexibilidade é um poderoso motivador capaz de aumentar a satisfação e o desempenho no trabalho (Pink, 2019). Além de *feedbacks* regulares e de qualidade, esse *feedback* precisa ser frequente e tangível, descrevendo comportamentos. E, também, a construção de relacionamentos saudáveis entre líderes e equipes, no qual a confiança mútua é cultivada e valorizada. Isso quer dizer que um ambiente de segurança psicológica cria espaço para que membros da equipe contem uns com os outros para cumprir suas responsabilidades e deixá-los confortáveis para perceber que erros acontecem e que é possível aprender com eles. Esse ambiente de confiança é necessário para promover questionamentos, perspectivas e experiências diversas. A gestão deve ser ativa e incentivar uma cultura pró-debate, com diversidade de ideias e opiniões.



Nº 07 — Flexibilização do Modelo de Trabalho

Considerar a implementação de um modelo de trabalho híbrido, permitindo que os servidores escolham entre trabalhar remotamente ou presencialmente conforme suas necessidades. Para Pontefract (2016), o excesso de ruído e estímulos prejudica a concentração, criatividade, qualidade e produtividade no trabalho. O autor sugere que a organização deve criar espaços de trabalho silenciosos e isolados para quem precisa de silêncio e criar espaços colaborativos para aqueles que trabalham melhor em ambiente mais barulhento e social. O teletrabalho parcial ou integral funciona muito bem nesse sentido pois permitirá que se avalie o local mais adequado para a realização das tarefas.

Recomendações

Diante disso, sugere-se que sejam seguidas as recomendações abaixo para a continuidade do teletrabalho na UFSB.



Nº 08 — Foco e produtividade

A fim de poder se concentrar melhor sem ser interrompido ou sofrer distrações durante o teletrabalho, o MGI apresenta algumas sugestões, como: desabilitar as notificações das ferramentas durante o trabalho; criar rotinas de checagem dos canais de comunicação do órgão para não perder informações importantes e deixar colegas sem respostas; a menos que seja urgente, não convocar reuniões não planejadas em cima da hora, pois essa prática pode prejudicar alguém que tenha planejado uma atividade específica para aquele horário. Por isso, é importante incluir compromissos na agenda e compartilhar o seu calendário com os colegas; privilegiar a comunicação assíncrona, assim cada um trabalha no seu tempo, consegue ser mais produtivo e se sentir bem; ter tudo documentado e salvo na nuvem para que não haja interrupções a fim de saber as informações de um projeto; reservar um espaço na agenda para a “hora do foco”, para desenvolver aquelas atividades que exigem maior concentração; fazer combinados com a equipe desde canais de comunicações, onde as informações devem estar registradas, ausências programadas e tempo esperado para a resposta. É importante que toda a equipe esteja alinhada com as expectativas claras. Além disso, deve-se fazer a gestão do tempo, planejando as atividades, priorizando e, após, executando. Deve haver uma organização para não se gastar tempo pensando no que precisa ser feito. Também é essencial fazer pausas, como levantar-se, beber água, ouvir música, etc. Essas quebras ajudam a reenergizar o corpo para retomar uma atividade.



Nº 09 — Reformulação do sistema de controle utilizado

A adoção do sistema informatizado chamado Polare como ferramenta para apoio tecnológico e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados não está suprimindo as demandas dos servidores, o mesmo precisa de uma reformulação que englobe realmente um controle, acompanhamento das metas, entrega dos resultados e *feedback* da chefia.

Conclusão

O PGD aponta para o futuro, no qual não se faz a gestão do tempo, e sim, da gestão de resultados e de entregas do Governo para a sociedade. Ao definir o que precisa ser feito de forma organizada e transparente permitindo a flexibilidade sobre o local e o tempo de trabalho, o Governo Federal demonstra maior maturidade gerencial. Isso quer dizer que a gestão voltada para resultados e entregas para a sociedade, associada ao respeito às individualidades dos servidores, demonstra uma Administração responsável, comprometida e transparente. Nesse sentido, não basta apenas aderir ao teletrabalho através do PGD, é essencial um acompanhamento de todo o processo a fim de suprir suas falhas e fazer as correções necessárias. O Governo Federal tem incentivado o teletrabalho e buscado auxiliar possíveis dúvidas quanto ao PGD através de especialistas no assunto. Portanto, é essencial a participação da chefia, gestão e da UFSB como um todo para que tudo possa funcionar de modo sincronizado e eficiente, cabe a Universidade adaptar e aplicar as sugestões deste relatório em sua realidade.



Responsáveis pela Proposta e data

Espera-se que esse relatório sirva de apoio para toda a comunidade de servidores, bem como alta gestão e possíveis envolvidos no teletrabalho. Ressalta-se a importância de seguir as recomendações descritas neste relatório imediatamente seja através de Comissão, reuniões ou grupos de estudo. Além disso, é importante que o documento seja apresentado ao Conselho Universitário (CONSUNI) a fim de decidir sobre a implementação definitiva do teletrabalho na UFSB, e também que seja verificado acerca da possibilidade de capacitação dos servidores. Destacamos que os responsáveis pela pesquisa estão à disposição para quaisquer auxílios necessários sobre a temática.



KEYLLA DANTAS

keylla@ufsb.edu.br



JANAINA PIANA

janainapiana@utfpr.edu.br



FERNANDA CAVICCHIOLI ZOLA

fzola@utfpr.edu.br

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

para a ação nº 1

Temática da Ação de Desenvolvimento	Desenvolvimento de servidores
Título da Ação de Desenvolvimento	“O mundo do teletrabalho”
Tipo de aprendizagem	Curso
Natureza	Formato online
Plataforma de transmissão ou Ambiente Virtual de Aprendizagem	Google meet, zoom, miro, etc
CARGA HORÁRIA	À definir
PÚBLICO-ALVO	Servidores que aderiram ao PGD e chefias

Ementa

Conceitos gerais sobre teletrabalho, condições para o teletrabalho, o teletrabalho e seu impacto no serviço público, boas práticas do teletrabalho, superando dificuldades, feedback e monitoramento.

Proposta de CAPACITAÇÃO

Objetivo Geral

Capacitar servidores públicos que aderiram ou desejem aderir ao PGD

Objetivo Específico

- Apresentar conceitos iniciais sobre teletrabalho;
- Demonstrar as condições para o teletrabalho;
- Analisar o teletrabalho e seu impacto no serviço público;
- Levantar boas práticas do teletrabalho;
- Superar dificuldades do processo;
- Debater sobre feedback e monitoramento;
- Despertar o interesse dos participantes e sugestões de melhoria.

METODOLOGIAS DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Aulas expositivas, utilizando-se slides; discussões para fixação de conteúdos; dinâmicas após exposição de conteúdos. As atividades deverão ser realizadas coletivamente, estimulando a colaboração e a transparência.

Instrumentos de Avaliação

A avaliação pode ser realizada por meio da participação (assiduidade, pontualidade), bem como pela realização das atividades propostas.

Referências

Banco de Imagens. Disponível em: <https://br.freepik.com/>

"Happiness and Productivity" - Universidade de Warwick (https://warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/new_study_shows/)

"What Makes Employees Happy at Work?" - Harvard Business Review (<https://hbr.org/2019/07/what-makes-employees-happy-at-work>)

SCHWAB, K. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

Jason Fried: Porque não se trabalha no trabalho. Disponível em: https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=pt-br&subtitle=pt-br

Gestão de Equipes em Trabalho Remoto. ENAP. 2024. Disponível em: <https://mooc41.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=4843>

Reflexões sobre sistema de Educação e Trabalho Curta Animado da Alike. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=K4Foovfdb-E>

Sobre o papel do líder – incluído no modelo de gestão 3.0. Disponível em:
https://cdn.evg.gov.br/cursos/334_EVG/scorms/modulo02_scorm01/scormcontent/index.html#/lessons/rQlRA3MFakhE5eaEQkeSp36JdDvSm8dd

JOHN, A. Liderança e Motivação. São Paulo: Clio Editora, 2010.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 31 julho 2023. Seção 1, p.57.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 29 de dezembro de 2023. Altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dezembro de 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11872.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 22 dezembro 2023. Seção 1, p.84

DANTAS, Keylla. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO do projeto piloto na UFSB. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2024.



Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A

Universidade Federal do Sul da Bahia

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Efetividade do Projeto-Piloto de Teletrabalho na UFSB sob a ótica da PROPLAN”, derivado da dissertação de mestrado “LADO A E LADO B DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DURANTE E APÓS A COVID-19”, de autoria de “Keylla Dantas”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório técnico conclusivo e seu propósito é subsidiar a decisão sobre a continuidade do teletrabalho na instituição.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Curitiba, PR, 30 de Junho de 2024.

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Discente: Keylla Dantas, Mestranda

Orientadora: Janaina Piana, Doutora
Coorientadora: Fernanda Cavicchioli
Zola, Doutora

Universidade Federal do Sul da Bahia

30 de Junho de 2024