



TELETRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

TELETRABALHO EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Relatório técnico conclusivo apresentado pela mestranda Mariana Monteiro Caldeira Miranda ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

11

Diagnóstico e análise

13

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

RESUMO

Com o acelerado progresso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a necessidade de modernização dos serviços públicos tornou-se evidente para garantir a eficácia e a eficiência na prestação dos serviços, conforme princípios constitucionais e responsabilidades do Estado. A pandemia da Covid-19 catalisou esse processo, exigindo adaptações emergenciais, como a adoção do trabalho remoto para assegurar a continuidade das atividades. No contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) visa otimizar o desempenho dos servidores e garantir a eficiência e qualidade dos serviços. A pesquisa revelou desafios como a redução da interação presencial, a falta de indicadores claros de desempenho e a resistência cultural ao teletrabalho. Dessa forma, esta proposta de intervenção inclui ações para melhorar a infraestrutura tecnológica, desenvolver indicadores de desempenho, promover a interação e engajamento dos servidores, adaptar a cultura organizacional e implementar políticas de bem-estar e segurança da informação visando a consolidação e sustentabilidade do teletrabalho na UFJF. Promovendo, portanto, eficiência e continuidade das atividades acadêmicas e administrativas com vistas à inovação e melhoria da qualidade no trabalho remoto.



Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

CONTEXTO

Com a superação da pandemia por Covid-19 no Brasil, as instituições de ensino superior federais foram desafiadas a retornar às atividades presenciais, seguindo diretrizes de segurança biológica estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), em maio de 2021. Esta medida foi essencial para a retomada da normalidade no funcionamento das organizações públicas e para a economia do país, dado que muitas dessas instituições são responsáveis por serviços essenciais para a população.

No entanto, a experiência adquirida com o teletrabalho durante a pandemia mostrou que essa modalidade pode ser uma ferramenta eficaz para a administração pública. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem se destacado como uma importante iniciativa para a implementação definitiva do teletrabalho nas instituições federais de ensino superior (IFES). O PGD não apenas oferece flexibilidade, mas também promove uma política de resultados e qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2023).

A adoção do PGD nas IFES inicia-se com projetos-piloto, nos quais os servidores participaram de forma experimental. Esse processo tem como objetivo verificar a funcionalidade do sistema informatizado do PGD e adaptar as normativas do programa às atividades específicas de cada instituição. Essa fase experimental é crucial para identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, fornecendo evidências necessárias para que os diretores responsáveis possam tomar decisões informadas sobre a adesão ao programa.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), seguindo a tendência global e nacional de adaptação ao trabalho remoto, iniciou as discussões e está em processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) visando otimizar o desempenho dos seus servidores. Logo, a UFJF deve respeitar as singularidades de sua comunidade e considerar que algumas atividades podem ser mais adequadamente realizadas de forma remota, especialmente para indivíduos que pertencem a grupos de risco ou apresentam dificuldades de locomoção, por exemplo (UFJF, 2024).



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo principal são os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Esses servidores serão diretamente acometidos pela adoção do PGD, impactando suas rotinas, produtividade e qualidade de vida. Além dos TAEs, o público-alvo inclui gestores e líderes administrativos da UFJF, responsáveis pela supervisão e implementação do programa, garantindo a criação de políticas e diretrizes adequadas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade urgente de modernização dos serviços públicos, impulsionando a adoção do teletrabalho como uma medida emergencial para manter a continuidade das atividades administrativas. Nesse contexto, o PGD se apresenta como importante ferramenta para a implementação definitiva do teletrabalho na administração pública federal, incluindo as instituições federais de ensino superior, onde as discussões sobre a adesão efetiva ao programa tiveram ampla repercussão devido aos benefícios do trabalho remoto demonstrados durante a pandemia (COELHO, et al, 2022).

Portanto, considerando que a transição para o teletrabalho apresenta desafios significativos que precisam ser abordados para garantir a eficácia e a sustentabilidade do programa, essa pesquisa se torna relevante.



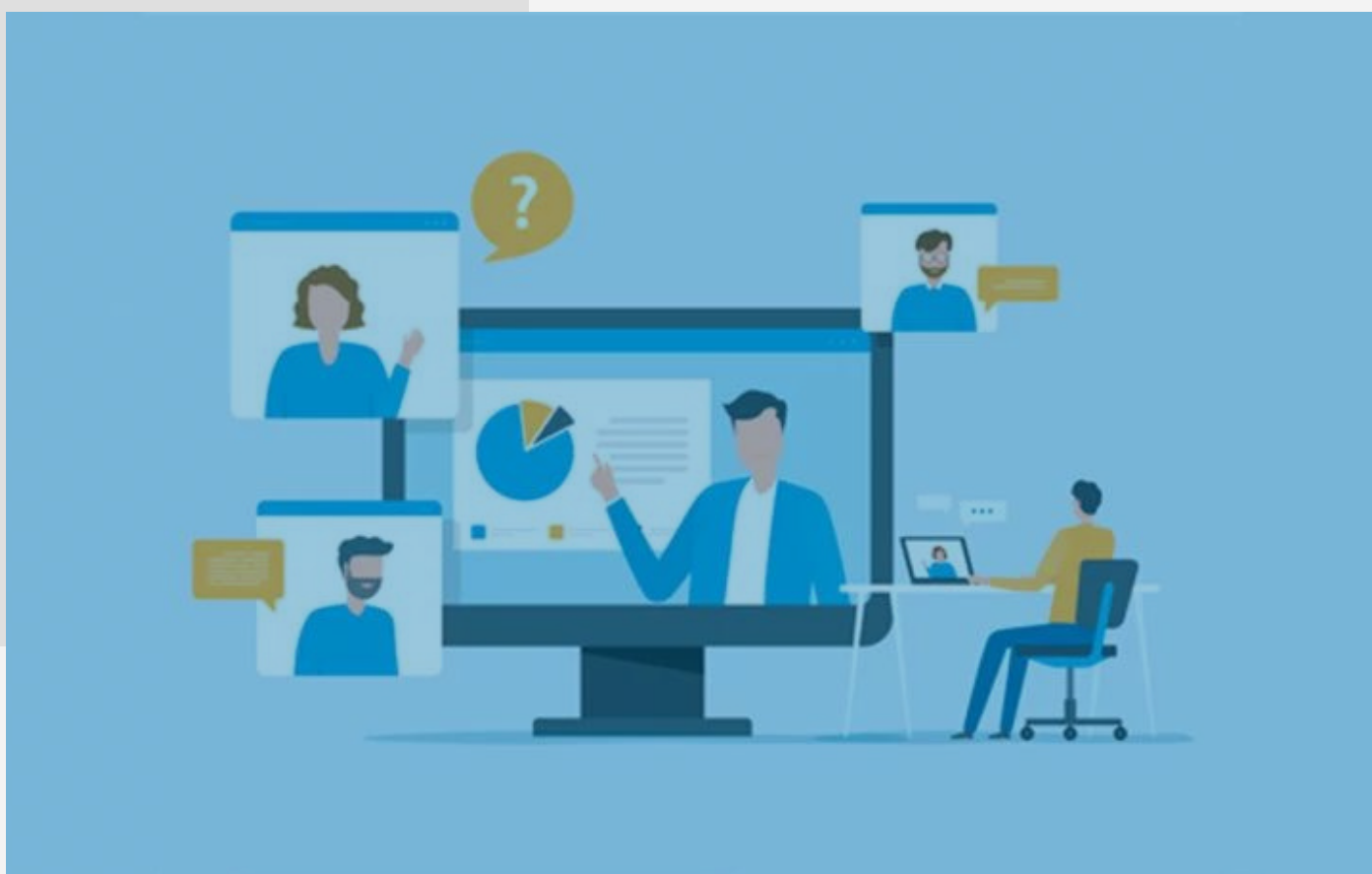
OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo fundamental deste plano de ação é apresentar alternativas de intervenção que possam auxiliar na implementação e consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF.

➤ PGD/TELETRABALHO

O PGD é um instrumento de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes.

O programa consiste em distribuição e acompanhamento de atividades laborais, cujo enfoque são as entregas/metras, em substituição ao controle de frequência e assiduidade. É o método de gestão que viabiliza o teletrabalho, parcial ou integral nos órgãos públicos federais brasileiros (GOV.BR, 2023).



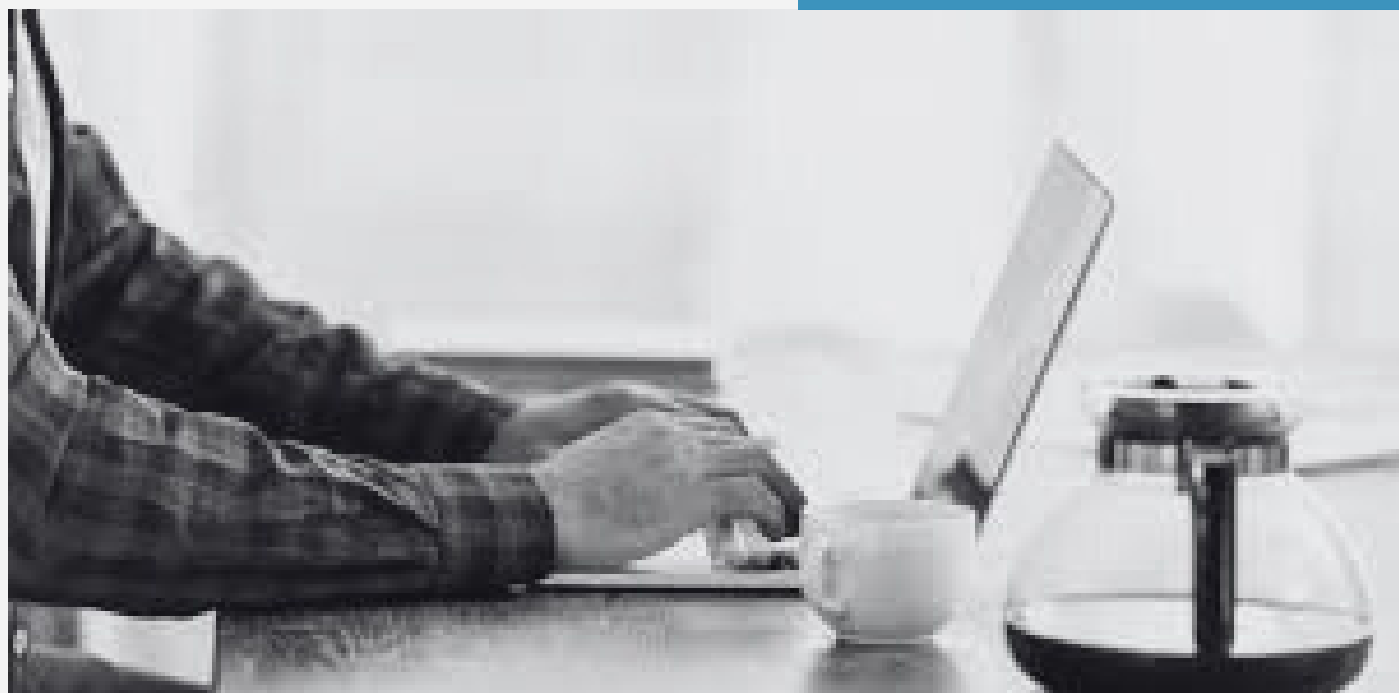
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise detalhada da situação problema revela que a implementação do PGD na UFJF, embora necessária e urgente, está repleta de desafios complexos.

A pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas com membros da gestão e representante sindical além de análise documental para mapear o contexto e os principais problemas que estão sendo enfrentados durante a implementação do PGD.

Inicialmente, um importante ponto identificado foi a preocupação com a interação e engajamento dos servidores. A redução das interações presenciais e o isolamento decorrente do teletrabalho podem afetar negativamente a motivação e o senso de pertencimento dos servidores. A ausência de um ambiente colaborativo e de comunicação eficaz à distância cria barreiras para a manutenção de um senso de comunidade e cooperação entre os membros da equipe. Promover a interação e o engajamento dos servidores é essencial para garantir um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

Além disso, a gestão de desempenho foi identificada como outro desafio significativo. A ausência de indicadores claros e objetivos para medir o desempenho dos servidores em teletrabalho pode resultar em avaliações subjetivas e, por vezes, inconsistentes. Essa falta de clareza nos critérios de avaliação gera incertezas e preocupações quanto à justiça na distribuições das atividades e à transparência do processo a qual os técnicos administrativos serão avaliados. Para superar esse desafio, é necessário desenvolver e implementar métricas específicas que permitam uma avaliação justa e objetiva do desempenho das atividades dos servidores que atuem em regime de teletrabalho.



A resistência cultural à mudança foi outro obstáculo significativo. A tradição de valorização da presença física no ambiente de trabalho criou barreiras para a aceitação do teletrabalho, refletindo-se na hesitação especialmente por parte de gestores em adotar plenamente essa nova modalidade de trabalho. A transformação da cultura organizacional da UFJF é crucial para a implementação bem-sucedida do PGD, e isso pode ser alcançado através de programas de treinamento e capacitação que abordem as vantagens do teletrabalho e ofereçam suporte contínuo para a adaptação.

Ademais, embora a administração pública possa economizar com a implementação do teletrabalho, os servidores podem enfrentar um aumento nos custos pessoais. Estes custos adicionais incluem despesas com energia elétrica, internet, e a necessidade de aquisição e manutenção de equipamentos de trabalho adequados para a realização de suas atividades em casa.

Outro ponto crucial diz respeito à saúde e o bem-estar dos servidores, que também pode ser impactada pela nova modalidade de trabalho. A organização e distribuição das tarefas/atividades, a falta de separação clara entre vida pessoal e profissional, e a necessidade de auto-organização e disciplina podem impactar negativamente o bem-estar dos servidores, levando ao aumento do estresse e da desmotivação. A promoção de políticas de bem-estar, incluindo estímulo à comunicação, acompanhamento de afastamentos e apoio psicológico, é essencial para garantir a saúde e a satisfação dos servidores em teletrabalho.

A partir do exposto, pode-se compreender que o teletrabalho não é sinônimo do PGD, e sua adoção não é um processo tão simples, mas um processo multifacetado com diversos aspectos a serem considerados, como os identificados na presente pesquisa. E para a implementação de forma satisfatória, estratégias se fazem necessárias de forma a mitigar as desvantagens do teletrabalho. A forma como a organização adota o PGD/teletrabalho poderá trazer resultados positivos ou mesmo negativos.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ações Propostas

1. Infraestrutura Tecnológica

Para garantir a eficiência no teletrabalho, é essencial utilização de um sistema de gestão eletrônico eficaz que permita acesso aos servidores e gestores de forma a considerar as especificidades das unidades da instituição.

Além disso, o fornecimento de apoio aos servidores acerca de recursos tecnológicos são necessários. Isso inclui empréstimos de equipamentos adequados aos que necessitarem, como computadores e acessórios. Ademais, é fundamental implementar e padronizar o uso de ferramentas e plataformas de colaboração online, como Microsoft Teams, Zoom e Google Workspace, ou do próprio sistema de gestão interno escolhido para facilitar reuniões e demais demandas.

Também se sugere o compartilhamento de espaços e otimização de recursos, como criação de salas “coworking”, especialmente em unidades da universidade onde o espaço físico é mais deficiente, como em campus avançados. No caso na UFJF, no campus Governador Valadares, onde ainda não há um campus físico único esse compartilhamento de espaço é uma forma de favorecer a integração e também de economia.

2. Indicadores de Desempenho

Durante o teste-piloto do PGD na instituição, é necessário desenvolver um conjunto de indicadores específicos que permitam uma avaliação justa e objetiva dos servidores que estiverem atuando em teletrabalho total ou parcial, considerando aspectos como produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos.

Ademais, oferecer treinamentos para gestores sobre como avaliar o desempenho utilizando esses novos indicadores também é fundamental. Além disso, deve-se estabelecer um sistema de feedback contínuo entre gestores e servidores para promover melhorias contínuas no desempenho.

A gestão da ociosidade é um ponto relevante que deve ser considerada. A instituição deve levar em consideração o Programa de Dimensionamento da força de trabalho, de forma que possa articular com o PGD, visando a eficiência nos serviços da universidade.

3. Interação e Engajamento

O isolamento e a redução das interações presenciais são desafios significativos no teletrabalho. Para mitigar esses efeitos, é crucial organizar reuniões regulares de equipe, tanto virtuais quanto presenciais, para promover a interação e a troca de informações. Realizar eventos de integração, como seminários e atividades sociais, pode fortalecer os laços entre os servidores. Além disso, utilizar plataformas de comunicação internas (preferencialmente no próprio sistema de gestão eletrônico que será utilizado para o PGD), como intranets e fóruns de discussão, ajudará a manter os servidores informados e engajados.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4. Adaptação Cultural

Para superar resistências às mudanças, é necessário desenvolver programas de treinamento e capacitação que abordem as vantagens do teletrabalho e ofereçam suporte contínuo para a adaptação. Manter uma comunicação clara e transparente sobre as mudanças e expectativas relacionadas ao teletrabalho, incluindo os benefícios e as responsabilidades dos servidores, também é essencial. Além disso, criar uma rede/setor de suporte para os servidores, com consultoria e orientação sobre melhores práticas de teletrabalho, pode facilitar a adaptação cultural.

5. Segurança da Informação

A segurança da informação é uma preocupação crítica no teletrabalho. Para garantir a segurança dos dados e informações sensíveis, é essencial oferecer treinamentos regulares sobre boas práticas de segurança digital para todos os servidores. Implementar ferramentas avançadas de segurança da informação, pode ajudar a proteger os dados da instituição. Além disso, desenvolver e comunicar políticas claras de segurança da informação, incluindo diretrizes sobre o uso de dispositivos pessoais para o trabalho, é fundamental.

6. Saúde e Bem-Estar

O teletrabalho pode impactar negativamente a saúde mental e física dos servidores, devido ao aumento da carga de trabalho, à falta de separação entre vida pessoal e profissional e à necessidade de auto-organização e disciplina. Portanto, é crucial estabelecer políticas de bem-estar, incluindo acompanhamento de afastamentos de servidores que estiverem em teletrabalho (pela equipe multiprofissional das unidades de saúde e segurança) e apoio psicológico. Sugere-se o monitoramento da saúde dos servidores técnicos administrativos em educação que estiverem no Programa de Gestão e Desempenho na modalidade total ou parcial em teletrabalho na UFJF/GV. Para isso, sugere-se:

- Realizar o levantamento de dados com os servidores que estiverem em teletrabalho visando conhecer o perfil do estado de saúde e especificidades de cada um e também as consequências desta modalidade à saúde;
- Realizar um levantamento do índice de afastamentos por doença relacionada ao trabalho dos servidores em teletrabalho;
- Analisar e tabular os dados para a devida organização;
- Elaborar proposta de ações educativas em saúde no teletrabalho implementar programas de saúde e bem-estar, como sessões de exercícios online, e aconselhamento, pode ajudar a promover a saúde dos servidores. Realizar pesquisas periódicas para monitorar o bem-estar dos servidores e ajustar as políticas conforme necessário também é importante.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Plano de Implementação

Fase de Preparação (1-3 meses)

- Levantamento das necessidades tecnológicas (definição do sistema de gestão eletrônico, início do teste piloto);
- Desenvolvimento de indicadores de desempenho das entregas;
- Levantamento do quantitativo de servidores em teletrabalho total ou parcial;
- Planejamento de programas de treinamento e capacitação.

Fase de Implementação Inicial (4-6 meses)

- Realização de treinamentos e capacitações
- Início das reuniões regulares e eventos de integração.
- Acompanhamento de afastamentos de saúde dos servidores no PGD

Fase de Consolidação (7-9 meses)

- Monitoramento contínuo do desempenho e bem-estar.
- Ajustes nas políticas e práticas com base no feedback dos servidores.
- Revisão e aprimoramento das medidas de saúde no teletrabalho

Fase de Avaliação (10-12 meses)

- Avaliação dos resultados iniciais da implementação do PGD.
- Ajustes finais e planejamento de longo prazo.
- Publicação de um relatório com as lições aprendidas e recomendações para a continuidade do programa.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Mariana Monteiro Caldeira Miranda

Mestranda PROFIAP – UFJF
(mariana.monteiro@ufjf.br)

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior

Antonio Gasparetto Junior Pós-doutor pela Universidade de São Paulo (USP) Bacharel em História e em Administração Pública (antonio.gasparetto@gmail.com)



REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 11.072, DE 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em: 18 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Instrução Normativa Nº 1, de 30 de maio de 2022. UFRGS. Estabelece procedimentos gerais para a instituição do Programa de Gestão no âmbito da UFRGS. Disponível em <https://www.ufrgs.br/programagemgestao/wp-content/uploads/2022/07/Instrucao-Normativa-n%C2%B0-1-de-30-de-maio-de-2022.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2023.

COELHO, Liana Goes; OLIVEIRA, Wilton; SILVA, Allan Gustavo Freire da; BARRETO Laís Karla da Silva; PEREIRA Tarciera Magley da Fonseca. Percepções sobre o trabalho remoto durante o período pandêmico: um estudo de caso no Instituto Federal do Ceará. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, v. 11, n. 2, mai./ago. 2022.

GOVERNO FEDERAL. Página do Servidor. Programa de Gestão - Questões Básicas. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. Acesso em: 31 maio 2023.

UFJF. Programa de Gestão e Desempenho - COMITÊ TÉCNICO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (CTPGD) - BOLETINS DE TRABALHO. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em 22 maio. 2024.

Discente: Mariana Monteiro Caldeira Miranda

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior
Universidade Federal de Juiz de Fora
Junho/2024