

OS DESAFIOS DO TELETRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO



OS DESAFIOS DO TELETRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Thais Aparecida Marques Santos Silva, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docenteGeraldo Magela Jardim Barra, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

08

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

27

Referências

28

RESUMO

O teletrabalho vem sendo implementado nas Instituições Federais de Ensino por meio da adoção ao Programa de Gestão e Desempenho. Como em qualquer processo de mudança organizacional, há desafios a serem enfrentados pelos indivíduos envolvidos. Nesse sentido, identificar tais desafios é importante no alcance dos resultados almejados e para a eficiência e desenvolvimento do Programa.



Identificar os desafios é importante no alcance dos resultados almejados e para a eficácia e desenvolvimento do PGD

CONTEXTO

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais é uma instituição de ensino pública gratuita, fundada em 1909 sob o nome de Escola de Aprendizes Artífices de Minas Gerais. Ao longo da história passou por diferentes denominações e ampliou seu papel social, sempre com o comprometimento de construir práticas e processos educacionais e formativos, com foco no seu caráter público e buscando a “integração entre ensino profissional e o acadêmico, entre a cultura e a produção, entre a ciência, a técnica e a tecnologia” (Cefet-Mg, 2022, p. 26). Com sede em Belo Horizonte, possui 11 campi espalhados pelo estado de Minas Gerais e ao longo dos anos, passou a ser uma instituição referência, tanto na formação de profissionais quanto na área de pesquisa, assumindo o papel de promoção do “desenvolvimento comunitário”, através da extensão, da produção científica e tecnológica, da pesquisa e inovação e, assim “cumprindo sua função social”. (Cefet-Mg, 2022, p. 30).



PÚBLICO-ALVO

O grupo principal de interesse engloba todo o CEFET-MG, mas em particular os gestores envolvidos no Programa de Gestão e Desempenho. A partir da análise diagnóstica fornecida, foi possível a elaboração de um plano de ações integradas, visando a melhoria e desenvolvimento do PGD na instituição.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Em 1995 o Decreto nº 1590/95 já previa o Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal, o qual possibilitava a dispensa do registro de ponto para agentes cujos resultados poderiam ser efetivamente mensurados. Porém, somente em 2020, com a pandemia do novo coronavírus, é que o PGD passou a ser amplamente implementado, regido pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, há época vigente. Tal normativa previa a autorização, pelo Ministro de Estado, para implementação do Programa no respectivo Ministério, suas autarquias ou fundações públicas supervisionadas.

Nesse sentido, somente em 03 de maio de 2021 foi publicada no Diário Oficial da União a Portaria nº 267 autorizando a implementação do Programa de Gestão e Desempenho pelas unidades do Ministério da Educação – MEC, e suas entidades vinculadas. A partir desta autorização, o CEFET-MG constituiu uma comissão local (Portaria DIR 16/2021 – DG, de 06 de julho de 2021, Portaria DIR 23/2021 – DG, de 06 de agosto de 2021 e Portaria DIR 558/2021 – GDG, de 01 de outubro de 2021), responsável por elaborar as regras para implantação do PGD na instituição.

Os trabalhos da Comissão Local foram encerrados após a aprovação da normativa, por meio da publicação da Portaria DIR 255/2022 – DG, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho no CEFET-MG e estabelecendo seus procedimentos iniciais. A autorização para início da execução do PGD foi feita, na instituição, de maneira gradual: inicialmente, apenas alguns setores da Administração Central foram autorizados a dar início ao Programa nas suas respectivas unidades e tal autorização foi sendo concedida de forma gradual, até abarcar toda a instituição no fim do ano de 2023.

Por se tratar de um processo transformacional, exige uma análise profunda, tanto da realidade na qual a organização está inserida, como de todas as variáveis que serão afetadas pelo processo (Steil, Barcia, 2001). Com isso, para que sejam possíveis a manutenção e o desenvolvimento do PGD no CEFET-MG é importante reconhecer os desafios enfrentados na prática do dia a dia diminuir seus impactos, tanto para o teletrabalhador quanto para o ambiente organizacional.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

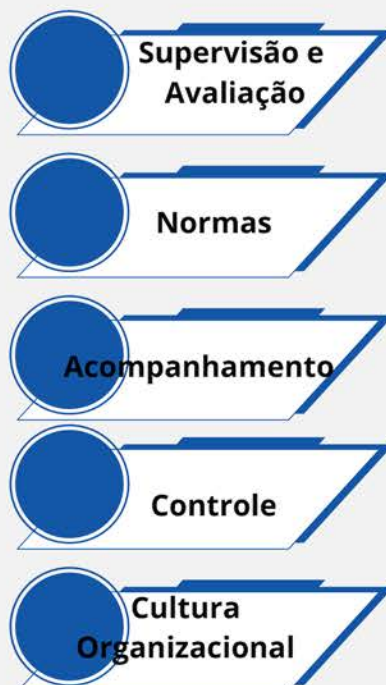
O objetivo central desse documento é apresentar um plano de ações integradas, como alternativas de intervenção que podem auxiliar na melhoria e desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho na instituição.

**Plano de Ações Integradas
para o PGD**

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O trabalho base desse plano teve, como objetivo geral, analisar os principais desafios percebidos por servidores técnico-administrativos em educação participantes do Programa de Gestão e Desempenho que executam suas atividades em regime de teletrabalho. Para atingir tal objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos em educação selecionados, com base no seu papel dentro do processo do PGD na instituição. Assim, foram entrevistados membro da gestão, da Comissão executiva, chefias de equipes em teletrabalho e participantes do PGD.

Na pesquisa foram identificadas temáticas sobre o teletrabalho que podem gerar desafios durante a sua execução. Tais temáticas foram correlacionadas com riscos potenciais da modalidade laboral, no PGD, identificados pelo Tribunal de Contas da União em “diagnóstico preliminar” sobre o assunto no âmbito da Administração Pública Federal Brasileira. Essa correlação permitiu a priorização dos desafios identificados na coleta de dados, para construção deste Plano de Ações. Assim, os principais desafios, com maior potencial de riscos, considerando a realidade da instituição pesquisada, estão relacionados à:



Supervisão e Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho foi correlacionada ao risco R2: a falta de avaliação de desempenho institucional não permite a adequada avaliação dos impactos do teletrabalho na organização, prejudicando, também, o alcance dos resultados institucionais.

Na literatura acadêmica, a dificuldade (ou falta) de supervisão é considerada uma das desvantagens do teletrabalho (Rabelo, 2000; Barros e Silva, 2010; Costa, 2013) e é apontada, também, como um risco para a organização (Hau e Todecast, 2018; Souza et al, 2018; Taschetto e Froehlich, 2019). É por isso que as práticas de gestão e de supervisão devem ser adaptadas para a nova realidade de trabalho (Milasi et al, 2021), para que se definam os caminhos a serem seguidos (Teixeira, 2013), baseados no planejamento estratégico institucional voltado, agora, para o teletrabalho.

Apesar de nenhum dos respondentes citar a avaliação institucional diretamente, há uma convergência, em partes, com suas falas, uma vez que “Gestão” foi um dos subtemas identificados, atribuída como um dos fatores que dificultam a supervisão e avaliação do PGD na organização. O que vai de acordo com Igbaria e Guimaraes (1999), Overmyer (2011) e Tavares (2015, para os quais as falhas na gestão não permitem aos teletrabalhadores saberem, de fato, quais objetivos devem ser alcançados por eles, se eles não conhecem quais são os resultados almejados pela organização (Kwon e Jeon, 2020

Foi apontada pelos entrevistados, ainda em relação ao subtema “Gestão”, a falta de integração e uniformidade dentro da estrutura hierárquica da instituição: apesar das regras serem únicas, cada nível acaba por atuar de formas distintas em relação à supervisão e avaliação do PGD dentro da sua alçada, o que acaba por criar disparidades, gerando ruídos dentro da organização. Pode ser por isso que De Vries et al (2019) destacam a importância de se avaliar as relações de hierarquia na implementação de programas de teletrabalho, especialmente em instituições públicas.

A temática “Normas”, que pôde ser correlacionada aos riscos R7, R8 e R13: não estabelecer horários para que o servidor esteja em disponibilidade pode aumentar o risco do não atendimento de demandas urgentes; a falta de critérios para autorização do teletrabalho no exterior pode gerar sentimentos de favoritismo, perda de motivação e más entregas por parte dos servidores e a falta de coordenação e acompanhamento das normas e procedimentos gerais do PGD impede que o Programa seja corretamente avaliado.

Tais pontos também foram destacados tanto nas manifestações técnicas analisadas, quanto pelos entrevistados. Há uma preocupação geral com o não comprometimento do atendimento ao usuário com a adoção do teletrabalho, uma vez que tal atendimento pode ser feito tanto da forma tradicional, presencialmente, ou de forma remota. O que vai de acordo com Mousa e Abdelgaffar (2021), quando destacam a necessidade de garantia do atendimento ao público e à sociedade pelas instituições públicas, mesmo com a adoção do teletrabalho.

Também ficou evidente, na coleta de dados, a falta de clareza quanto à nova forma de controle de trabalho e como o servidor pode atuar a partir disso, explicando: antes, o controle era feito pelo registro, em ponto biométrico, do cumprimento das 8 (oito) horas diárias obrigatórias e, com a adoção ao PGD, tal controle foi substituído pela execução de atividades e apuração do desempenho. Porém, ainda há uma confusão na instituição quanto ao que, de fato, deve ser feito.

É exigida a carga horária diária de trabalho, ou o servidor pode realizar suas atividades a qualquer horário, sem precisar cumprir essas 8 horas? O que é estar em disponibilidade para o trabalho durante o horário comercial? São questões que geram sensações de ansiedade, estresse e angústia nos teletrabalhadores, além de gerar, também, diferenciações na execução do teletrabalho dentro da instituição, uma vez abre margem para diferentes interpretações da mesma norma

É exatamente por isso que gestores devem estabelecer critérios, orientações políticas e expectativas claras e consistentes (Mousa, Abdelgaffar, 2021), e o farão por meio da normativa própria. É primordial, para a realidade da instituição pesquisada, que ela seja atualizada, para que esteja em consonância com a legislação nacional vigente, o que mitigaria os riscos R8 e R13, e, também, estabelecer diretrizes gerais concretas e claras sobre todas as questões relacionadas à atendimentos no CEFET-MG, mitigando o risco R8.

Já a temática “Acompanhamento” está relacionado aos riscos R5, R10, R11 e R12, respectivamente: geração de dados não confiáveis pela falta de controle nos sistemas informatizados utilizados para gestão do PGD; falta de revisão e acompanhamento do PGD, que não retrata a realidade de entregas e impacta negativamente na prestação do serviço público; a falta de análises dos relatórios de monitoramento não permite à instituição corrigir possíveis erros e experienciar, de fato, os benefícios do PGD; a falta de acompanhamento dos efeitos do teletrabalho no comportamentos dos servidores não permite à instituição adotar medidas de mitigação adequadas à sua realidade.

Para se fazer o adequado acompanhamento do Programa, é necessário pessoas e, nesse sentido, a coleta de dados evidenciou um problema no CEFET-MG: a falta de força de trabalho, apontado pela maior parte dos entrevistados. Hoje, a organização trabalha como o modelo de Comissão para o acompanhamento do PGD, o que pode não ser o ideal, uma vez que os membros não trabalham exclusivamente com tal atividade. Sugere-se que a instituição reveja tal modelo, cogitando a criação de uma unidade organizacional responsável pelo Programa de Gestão e Desempenho, selecionando servidores capacitados para tal e fornecendo treinamento para os envolvidos (Morgan, 2004).

Um dos pontos destacados pelo membro da Comissão Executiva entrevistado foi que o PGD evidenciou certa ociosidade de parte da mão de obra existente na instituição, nas avaliações feitas. É um ponto a ser levado em consideração e avaliado, na tentativa de se realizar o correto dimensionamento e realocação da força de trabalho no CEFET-MG como estratégia para sanar as limitações no acompanhamento dos teletrabalhadores, que pode levar ao não alcance da eficácia prometida em programas (Kwon e Jeon, 2020).

Sobre o tema “Controle”, este foi correlacionado aos riscos R5 e R9 respectivamente: falta de controle nos sistemas informatizados utilizados para gestão do PGD e falta de consequências para os participantes que não realizam o acordado. Na coleta de dados, os dois riscos foram evidenciados pelos respondentes. Problemas relacionados ao sistema de gestão do PGD utilizado pelo CEFET-MG foram apontados por todos os entrevistados e só não foram evidenciados nessa dissertação porque a instituição está em processo de mudança de sistemas. Para fins da presente pesquisa, a questão não foi destacada, uma vez que os entrevistados trouxeram percepções de um sistema que já está em desuso. Porém, posteriormente, recomenda-se que a organização avalie o novo sistema, uma vez que tal ponto é relevante para o desenvolvimento e bom andamento de um programa de teletrabalho (Morgan, 2004).

Um dos subtemas identificados para o “Controle” no diagnóstico foi “Lideranças”, que pode ser correlacionada ao Risco 9, sobre a falta de consequências para os participantes que não cumprem com o acordado, uma vez que se refere aos comportamentos de chefias com seus subordinados. A maior parte dos entrevistados, ao serem questionados quanto às dificuldades de controle enfrentadas pelo CEFET-MG na execução do PGD, apontaram questões relacionadas à seleção e capacitação dos ocupantes de cargos de chefia e que, conseqüentemente, exercem papéis de liderança na organização. Foi evidenciada a falta de preparo das chefias que, na maior parte das vezes, ocupam o cargo por questões políticas ou por tempo de serviço, e não necessariamente por possuírem perfil, capacidades e competências necessárias para atuarem como líderes.

Na literatura há um consenso quanto à necessidade de se fortalecer a liderança transformacional no teletrabalho, de forma a priorizar o relacionamento utilizando, para isso, uma comunicação eficaz (Melo et al, 2022). Essa liderança transformacional precisa identificar as melhores práticas para as equipes virtuais, precisa alinhar as normas, monitorar o desempenho, desenvolver ferramentas de apoio, aplicar a flexibilidade necessária e melhorar a comunicação, para que a relação com seus subordinados seja a melhor possível (Melo et al, 2022).

É alinhar discurso e ação, para se desenvolver uma relação de confiança entre líderes e liderados, o que aumenta o comprometimento dos envolvidos e o seu compromisso com a organização (Steil e Barcia, 2001; Nunes, 2022). Tais atitudes vão impactar diretamente em como os agentes do processo vão se comportar.

O que leva a discussão para a última temática, “Cultura Organizacional”. Esta foi todos os riscos nos quais há uma alusão à comportamentos, uma vez que, segundo Smircich (1983), a cultura é uma variável da organização que, ao produzir traços - que podem ser geridos, perpetuados ou modificados ao longo do tempo -, afeta o comportamento de seus membros. Nesse sentido, foram correlacionados os riscos:

a) R1: Teletrabalho total pode provocar uma desconexão do servidor com a missão da instituição, prejudicando o alcance de resultados desejados;

b) R7: A ausência de estabelecimento de horário para que o servidor esteja em disponibilidade pode aumentar o risco de não atendimento de demandas urgentes e não previsíveis, atrapalhando o desempenho da equipe;

c)R8: Falta de critérios para autorização da execução de teletrabalho no exterior pode gerar ruídos na organização, como sentimento de favoritismo, perda de motivação, e más entregas por parte dos servidores

d)R9: A falta de consequências para entregas que não foram feitas pode influenciar o comportamento dos servidores de forma negativa o que, conseqüentemente, prejudica a entrega dos serviços aos cidadãos e

e)R12: Não acompanhar os efeitos do teletrabalho no comportamento dos servidores impede a adoção de medidas mitigadoras adequadas à realidade institucional, prejudicando seu desempenho.

Na coleta de dados, a variável surgiu espontaneamente, sendo mencionada por todos os entrevistados, ao longo de toda a entrevista e, por isso, foi atribuída como subtema a posteriori para os fins dessa pesquisa. Infere-se, assim, que a cultura organizacional é a categoria com maior potencial desafiador para a prática do teletrabalho, pela frequência que foi mencionada por todos os entrevistados ao longo de toda a coleta de dados. O que está em consonância com Neiva (2004), para qual a cultura afeta comportamentos, intenções e atitudes dos membros da organização, especialmente em processos transformacionais.

A cultura organizacional presente no CEFET-MG foi caracterizada, pelos respondentes, como leve, mais livre e familiar, na qual há uma prioridade e o zelo pela boa relação entre as pessoas. Na tentativa de se manter essa boa relação, o rigor, a cobrança, as possíveis penalidades ficam comprometidas, e pessoas que agem nesse sentido são tidas como “tiranos” e ruins, sendo visto com maus olhos por alguns indivíduos.

A literatura evidencia a influência da cultura nos valores e padrões de comportamento abrangente, moldados ao longo do tempo e continuamente reproduzidos pelos indivíduos, repassados a novos membros e reproduzidos por eles no ambiente (Sallaberry et al, 2024). Porém, segundo Raghuram (2021), é possível minimizar os efeitos negativos que a cultura organizacional já presente produz no teletrabalho, a partir de medidas que foquem:

a)no tipo de programa implementado na organização;

b)no fomento às práticas de socialização;

c)à criação de relações pautadas na confiança;

d)ao desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação;

e)à reprodução das normas no cotidiano organizacional e;

f)ao alinhamento das normativas próprias à legislação.

É responsabilidade, assim, da alta-gestão, promover o teletrabalho como um passo importante no alcance dos objetivos estratégicos da instituição, para que os funcionários estejam mais abertos a aceitarem as mudanças culturais que o novo modelo de trabalho traz. Também é de sua responsabilidade disseminar as políticas do teletrabalho, não somente estabelecendo-as com clareza, mas explicando-as, para que a base tenha o mesmo conhecimento que o topo da organização (Raghuram, 2021).

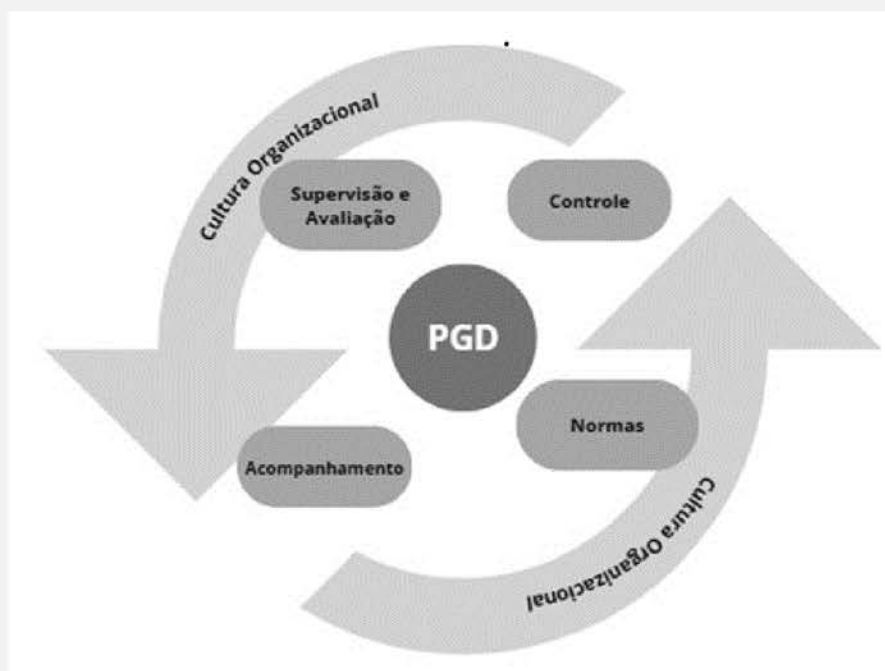
Outra parte importante para a cultura organizacional no teletrabalho são treinamentos e orientações, para todos os envolvidos no processo, para que as melhores práticas sejam seguidas. Supervisores podem e devem aproveitar as interações sociais, sejam presenciais ou virtuais, para encorajar o compartilhamento de práticas úteis, na tentativa de recuperar a perda do conhecimento tácito.

.

.

.

Diante de todo o exposto, a partir das evidências encontradas., ficou evidenciado que uma normativa bem elaborada, clara e objetiva, a qual especifica, detalhadamente, todos os procedimentos a serem seguidos, colabora para a eficiência na execução da supervisão e avaliação, controle e acompanhamento do Programa no dia a dia da organização, ditando os comportamentos a serem reproduzidos pelos agentes participantes do processo e que, ao longo do tempo, impactarão positivamente na cultura organizacional da instituição.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para elaboração desse plano, foi utilizada a metodologia 5W2H, que auxilia a elaboração de planos de ações estruturados em etapas práticas e bem definidas a partir de respostas aos questionamentos que compõem a sigla: "what" (o que vai ser feito?); "who" (quem irá fazer?); "where" (onde será feito?); "why" (por quê será feito?); "when" (quando vai ser feito?); "how" (como fazê-lo?) e "how much" (quanto irá custar?) (Corrêa, 2019).

Nesse sentido, para cada temática identificada como desafiadora na análise do diagnóstico, será proposta uma possível ação, na tentativa de minimizar a percepção de desafios e, conseqüentemente, surgimento de riscos para o bom andamento do Programa. As temáticas serão apresentadas por ordem na qual as ações podem ser executadas.

AÇÃO 1: Cultura Organizacional

Segundo Sallaberry et al (2024), a cultura organizacional influencia os valores e padrões de comportamento, moldados ao longo do tempo e continuamente reproduzidos pelos indivíduos e repassados para novos membros, que também o reproduzem. A cultura traz valores, crenças, normas sociais que direcionam, direta ou indiretamente, o comportamento dos membros da organização. É, assim, uma variável complexa, difícil de ser trabalhada, uma vez que é uma construção de anos.

Dito isso, é possível, pois, indicar quais comportamentos seriam desejáveis na prática do teletrabalho. Para o bom funcionamento do PGD, sugere-se a criação de um manual de boas práticas, para que tais práticas possam ser disseminadas e reproduzidas no cotidiano da organização. A reprodução das melhores práticas para o teletrabalho, ao longo do tempo, impactará na cultura da organização, uma vez que tais práticas serão introduzidas na realidade institucional, transmitidas por todos ao longo do tempo e, conseqüentemente, perpetuadas nos comportamentos.

What (O quê?)

Elaboração de Manual de Boas Práticas para o PGD

Who (Quem?)

Secretaria de Gestão de Pessoas

Where (Onde?)

Site Institucional

When (Quando?)

Imediato

Why (Por quê?)

A cultura organizacional impacta diretamente no comportamento dos servidores. Mudar a cultura é muito difícil, são necessários anos e anos. Mas influenciar e estimular os melhores comportamentos é possível de ser feito pela organização, por meio de manuais a serem seguidos e disseminados pelos participantes do PGD. As melhores práticas para execução do teletrabalho impactariam positivamente no comportamento dos servidores, uma vez que estes replicariam no dia a dia da organização.

How (Como/)

Formação de frente de trabalho com servidores capacitados, com conhecimento do assunto, para elaboração e posterior disponibilização, no site institucional, e ampla divulgação para os servidores via sistema institucional

**How Much
(Quanto?)**

-

Sugere-se que o documento contenha:

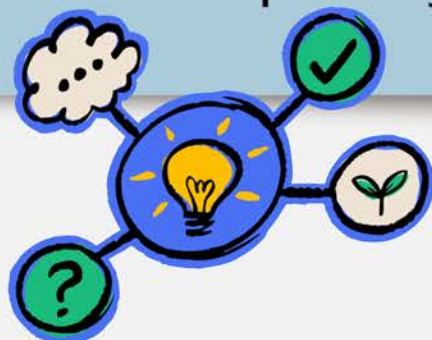
- ✓ Orientações de atendimento ao público no teletrabalho;
- ✓ Orientações sobre disponibilidade ao trabalho no teletrabalho;
- ✓ Sugestões quanto à gestão do próprio tempo e autonomia do trabalho;
- ✓ Sugestões de ferramentas para controle de atividades;
- ✓ Sugestões de planejamento diário e criação de rotina para o teletrabalho.



AÇÃO 2: Controle

Segundo Pianesi et al (2022), o teletrabalho exige a troca da supervisão direta pela gestão por objetivos e por estilos de liderança colaborativos, que enfatizam relacionamentos baseados em confiança, empoderamento e autocontrole dos teletrabalhadores. Nesse sentido, ficou evidente que o CEFET-MG possui uma deficiência nas suas lideranças. Apesar de não ser um problema exclusivo do PGD, o teletrabalho exige competências e capacitações específicas, especialmente das chefias de equipes em teletrabalho. Nesse sentido, sugere-se que seja planejado um Programa de Capacitação específico para tais chefias, de forma a desenvolver competências e capacidades exigidas para as lideranças na nova realidade institucional.

Sugestões de Capacitação



- Liderança em teletrabalho
- Comunicação em teletrabalho
- Engajamento de equipes em teletrabalho
- Saúde mental e teletrabalho
- Autonomia o no teletrabalho

No site da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) existem cursos online disponíveis, com a temática do teletrabalho e que poderiam ser utilizados pela organização, nesse sentido. Os cursos poderiam ser pré-requisito para entrada dos participantes e sua permanência no PGD:

Teletrabalho e Educação à distância

Mindfulness para Redução de Ansiedade no Teletrabalho

Segurança e Saúde do Trabalho no Contexto do Teletrabalho

Ferramentas de Gestão no teletrabalho (PDP)

Clima organizacional

Programa de Gestão (I) e Programa de Gestão (II)



What (O quê?)

Planejamento de Programa de Capacitação de Lideranças para o Programa de Gestão e Desempenho

Who (Quem?)

Escola de Desenvolvimento de Servidores

Where (Onde?)

CEFET-MG

When (Quando?)

Após Finalização da Ação 1 - Elaboração do Manual de Boas Práticas para o PGD

Why (Por quê?)

Chefias de participantes do Programa de Gestão e Desempenho precisam de competências e conhecimentos específicos para gerir suas equipes em teletrabalho.

How (Como/)

Diagnóstico geral das competências e conhecimentos necessários para atuação como chefes de equipes em teletrabalho para seleção das temáticas dos cursos a serem ofertados.

How Much (Quanto?)

No caso da oferta de cursos presenciais, haverá custos com diárias e passagens de servidores; possíveis custos para compra de cursos, caso não haja instrutores qualificados no quadro de pessoal da instituição

AÇÃO 3: Acompanhamento

Para que o Programa de Gestão e Desempenho funcione de forma adequada, é primordial que seu acompanhamento seja efetivo. Uma das deficiências da instituição, nesse quesito, é o formato de Comissão Executiva: como os membros continuam exercendo suas atividades em seus setores de lotação, acumulando à tais atividades as respectivas do PGD, estas acabam não sendo prioridade. Foi apontada como limitação a falta de força de trabalho, porém foi evidenciado também que há uma certa ociosidade no CEFET-MG, o que indica a necessidade de se realizar uma reorganização dos recursos humanos na instituição. Seria possível, com isso, a criação de uma unidade organizacional, subordinada à Gestão de Pessoas, responsável pelo PGD. Essa é a indicação de ação para sanar problemas de acompanhamento.

What (O quê?)

Criação de uma Unidade Organizacional responsável pelo PGD na instituição (Divisão de Controle do Trabalho), subordinada à Superintendência de Gestão de Pessoas

Who (Quem?)

Diretoria - Geral

Where (Onde?)

Estrutura Organizacional do CEFET-MG

When (Quando?)

Após Finalização da Ação 2 - Planejamento de Programa de Capacitação de Lideranças para o Programa de Gestão e Desempenho

Why (Por quê?)

Considerando a complexidade de gerenciamento do Programa de Gestão e Desempenho em uma instituição de estrutura robusta como o CEFET-MG, sugere-se a criação de uma unidade organizacional, com servidores trabalhando exclusivamente nas atividades atribuídas à unidade.

How (Como/)

Introdução do assunto na pauta do Conselho Diretor para posterior autorização e trâmites.

How Much (Quanto?)

-

AÇÃO 4: Normas

A normativa do Programa de Gestão e Desempenho atual (Portaria DIR nº 255/2022) instituiu o PGD no âmbito do CEFET-MG e estabeleceu seus procedimentos gerais. Foi baseada na legislação nacional há época vigente (Instrução Normativa nº 65). Com a experiência atual da prática do teletrabalho, já instituído na organização há quase dois anos, é possível a elaboração de uma norma que leve em consideração tal experiência e a realidade institucional. Nesse sentido, a nova normativa deve, além de estar alinhada com a normativa nacional atualmente vigente, deve ser mais clara e objetiva, de forma a não permitir diferentes interpretações, como ficou evidente com a normativa anterior.

Normativos são fundamentais para a Administração Pública, uma vez que vão estabelecer as orientações, diretrizes e preceitos para o funcionamento, organização e gerenciamento das instituições públicas.

What (O quê?)

Elaboração e publicação de nova normativa própria

Who (Quem?)

Secretaria de Gestão de Pessoas

Where (Onde?)

CEFET-MG

When (Quando?)

Após finalização da Ação 3: efetiva estruturação da unidade organizacional responsável pelo PGD na instituição

Why (Por quê?)

A norma é o guia, é a referência básica para a execução do Programa de Gestão e Desempenho. Uma normativa clara e objetiva, que não abre margem para interpretações próprias e adequada à realidade da instituição minimiza possíveis erros de execução e resultados negativos para o Programa.

How (Como/)

A partir de estudo da normativa nacional e avaliação da normativa anterior, elaborar nova norma levando em consideração os seguintes pontos: adequação da normativa própria à legislação nacional vigente; Esclarecimento de pontos passíveis de dúvidas na normativa anterior e as particularidades do CEFET-MG.

How Much (Quanto?)

-

AÇÃO 5: Supervisão e Avaliação

Os desafios relacionados à Supervisão e Avaliação do PGD na instituição foram atribuídos ao tipo de gestão feita no CEFET-MG. Aparentemente há uma falta de integração entre a base e o topo da organização e , mesmo sendo considerado um problema histórico, o PGD acaba tornando-o mais evidente.

Apesar da normativa, há uma discrepância e disparidade de ações à mesma regra, o que acaba gerando sentimentos de insatisfação, desengajamento, estresse e angústia aos participantes. Ao mesmo tempo, quando as regras não são seguidas ou impostas por e para todos, não se é possível realizar uma supervisão e avaliação adequados.

Diante disso, como forma de minimizar tal questão, sugere-se o planejamento de ações de ampla divulgação da nova normativa do PGD.

What (O quê?)

Ações de divulgação da nova normativa do PGD

Who (Quem?)

Diretoria-Geral/Secretaria de Gestão de Pessoas

Where (Onde?)

CEFET-MG

When (Quando?)

Após finalização da Ação 4 e publicação da nova normativa

Why (Por quê?)

A organização, como um todo, deve ter conhecimento sobre a norma, sendo capaz de reproduzi-la, na prática, em seu cotidiano de trabalho, de forma uniforme. Não se pode ter margem para diferentes interpretações e, assim, diferentes formas de execução dentro de uma mesma regra.

How (Como/)

Workshops e oficinas de apresentações da nova normativa (bem como do manual de boas práticas) em todos os campi da instituição, com diálogos para esclarecimento de dúvidas. Estabelecer a presença obrigatória para os participantes do PGD e chefias de participantes

How Much (Quanto?)

Diárias e Passagens

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Thais Aparecida Marques Santos Silva

Mestranda PROFIAP UFSJ
(thmss16@gmail.com)

Prof. Dr. Geraldo Magela Jardim Barra

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Graduado em Administração pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

(geraldomagela@ufsj.edu.br)



REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração do home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos Ebape, v.8, n.1, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/abstract/?lang=pt>.
- CEFET-MG. Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: https://www.cefetmg.br/wpcontent/uploads/2023/02/PDI_2023_2027_Final_diagramado.pdf.
- CORRÊA, F. R. Gestão da Qualidade. Volume Único. Fundação CECIERJ, Rio de Janeiro, 2019.
- COSTA, S. A. C. Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 3, p. 463-474, 2013.
- DE VRIES, H., TUMMERS, L., & BEKKERS, V. The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? Review of Public Personnel Administration, 39(4), 570-593, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- HAU, F, TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores. Revista Direito e Liberdade, Florianópolis SC, vol.8, nº 3, p. 37-52, ISSN 2237-4558. 2018. Disponível em: < <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601> >.
- IGBARIA M., GUIMARÃES T. Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. Journal of Management Information Systems, 16, 147-164. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- KWON, M., JEON, S. H. Do Leadership Commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? Review Of Public Personnel Administration. Vol. 40(I),p. 36-55, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X18776049#:~:text=The%20findings%20show%20that%20leadership,teleworker%20satisfaction%20with%20telework%20programs>.
- MELO, Tatiane Alves de; DEMO, Gisela; CANEPPELE, Nairana Radtke; BARRETO, Bruna Stamm de Barros; MELO, Carolina de Moura. De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022. On-line, 21-23 set, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/00003e3b9e5336685200ae85d21b4f5e.pdf>.
- MORGAN, Robert E. Teleworking: na assessment of the benefits and challenges. European Business Review. 16 (4), p. 344-357, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- MOUSA, M., ABDELGAFFAR, H. Work from Home in the Public Sector Context Post-Covid-19: Challenges and Barriers In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance.Springer,Cham, June, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/350810365_Work_from_Home_in_the_Public_Sector_Context_Post-Covid-19_Challenges_and_Barriers.

REFERÊNCIAS

- NEIVA, E. R. Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. Universidade de Brasília, 2004.
- OVERMYER S. P. Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies. Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government, 2011. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Implementing%20Telework%20Lessons%20Learned%20from%20Four%20Federal%20Agencies.pdf>.
- PIANESE, Tommasina; ERRICHELLO, Luisa; DA CUNHA, Joao Vieira. Organizational control in the context of remot working: a synthesis of empirical findings and a research agenda. European Management Review. Volume 20, Issue 2, p. 326-345., 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/emre.12515>.
- RABELO, A. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? Revista de Administração FACES Journal, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7>.
- RAGHURAM, Sumita. Remote Work Implications for Organisational Culture. In: Work from Home: Multi-Level Perspective on the New Normal. Emerald Publishing Limited, pp. 147-163. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sumita-Raghuram/publication/356728728_Remote_Work_Implications_for_Organisational_Culture/links/646a8ac1c9802f2f72eeac79/Remote-Work-Implications-for-Organisational-Culture.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- SALLABERRY, Jonatas Dura; DOS SANTOS, Edicreia Andrade; FRANCO, Maryely Andrea Jimenez; ZANIN, Antônio. Cultura Managerial Controls and Task Performance of Public Servants in Telework. Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 1, Universidade Federal de Viçosa, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/JonatasSallaberry/publication/377396292_Cultural_Managerial_Controls_and_Task_Performance_of_Public_Servants_in_Telework/links/65a4153caf617b0d8744dec7/Cultural-Managerial-Controls-and-Task-Performance-of-Public-Servants-in-Telework.pdf.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, v.28, p.339-358, 1983. Disponível em: https://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf.
- SOUZA, T., MOREIRA, K. D., MARTINS, C. B. Teletrabalho: um segmento de atuação para o profissional de secretariado. Perspectivas Contemporâneas, 3(1), 1-17, 2018. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/245>
- STEIL, A. V., BARCIA, R. M. Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. Revista de Administração, São Paulo, v. 36, n.1, p. 74-84, janeiro/março, 2001.
- TASCHETTO, M., FROELICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Revista de Carreiras e Pessoas, RECAPE. Vol.9, nº 3, 2019, set/dez, p. 349-375. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/39652>
- TAVARES Ainda Isabel. Telework and health effects review, and a research framework proposal. Munich Personal RePEc, N. 71648, 2015. Disponível em: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71648/1/MPra_paper_71648.pdf.
- TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das organizações. Lisboa: Escolar Editora, 3ª edição, 2013.

Discente: Thais Aparecida Marques Santos Silva

Orientador: Geraldo Magela Jardim Barra

Universidade Federal de São João Del Rei

março/2024