



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
*COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO*

**COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE
GESTÃO E DESEMPENHO**

**RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO - PGD/UFSB**

Relatório técnico de acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho - PGD/UFSB no ano de 2023 realizado pela Comissão Especial para Implementação do Controle Eletrônico de Frequência e Programa de Gestão e Desempenho.

UFSB

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

MEMBROS DA COMISSÃO:

Liliane Brandão Bastos - Presidente da Comissão/ TAE CPF

Zenilton Gondim Silva - Vice-presidente da Comissão/ Representação TAE

Claudia Denise da Silveira Tôndolo - PROGEPE

Raquel Figueiredo de Carvalho - Suplência PROGEPE

Jorge Farias Herculano - STI

Edinelvan Batista Lima - Representação TAE/ASSUFBA

Valmiro Neri dos Santos - Representação TAE

Elissandro Santos Rocha - Suplência Representação TAE

Joice da Silva Lima Nunes - TAE CSC

Adriano Rodrigues Soares - Suplência TAE CSC

Geydson Damião da Silva Sousa - TAE CJA

Antônio Carlos Morbeck de Souza Junior - Suplência TAE CJA

Amanda Luiza de Souza Mattioli Aquino - Suplência TAE CPF



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1- REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1- Vantagens e desvantagens do teletrabalho	5
1.2- Teletrabalho no Setor Público	7
1.3- A pandemia e a Administração Pública	8
1.4- Atualizações das normativas	8
2- DESCRIÇÃO DO FORMULÁRIO E PERFIL DOS RESPONDENTES	11
2.1- Organização do formulário	12
2.2- Distribuição por Unidade	12
2.3- Distribuição por modalidade de execução do PGD	13
3- CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS	14
3.1- Benefícios do PGD para a Unidade e/ou para o Servidor	14
3.2- Dificuldades ou entraves/prejuízos para a Unidade e/ou para o Servidor	16
3.3- Comprometimento	18
3.4- Experiências com o PGD	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22



APRESENTAÇÃO

O presente documento trata-se do primeiro relatório técnico de acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho-PGD/UFSB, elaborado pela Comissão Especial de Implementação do Controle Eletrônico de Frequência e Programa de Gestão e Desempenho, cujos membros foram nomeados pela Portaria nº 521/2022 (UFSB, 2022), tendo sido feitas desde então alterações posteriores na composição desta comissão, sendo a última atualização dada por meio da Portaria nº 475/2023 (UFSB, 2023b).

O Programa de Gestão e Desempenho - PGD/UFSB foi instituído pela Portaria nº 259/2023 (UFSB, 2023a) que autoriza o projeto-piloto em toda a Instituição e estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais.

Após um ano do início de implementação, tornou-se necessário fazermos um acompanhamento mais próximo dos/das servidores/as participantes do Programa de Gestão e Desempenho-PGD/UFSB.

Desta forma, elaboramos um formulário destinado a todos/as os/as Técnico-Administrativos/as em Educação na UFSB e, também, às Unidades com docentes em cargo ou função de Gestão Administrativa.

Este relatório encontra-se subdividido em três partes: a primeira parte mais conceitual contendo uma revisão da literatura; a segunda parte contendo a descrição do formulário e perfil dos respondentes; e a terceira parte contendo a categorização e análise das respostas ao formulário de acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho em nossa Instituição.

Desejamos a todos/as uma excelente leitura e grande sucesso.

Grande abraço,

*Comissão Especial para Implementação do Controle Eletrônico de
Frequência e Programa de Gestão e Desempenho*



1- REVISÃO DA LITERATURA

A Administração Pública e o Estado brasileiro, no contexto mais geral, e as Universidades Públicas em particular, possuem suas trajetórias a partir da formação histórica da criação e consolidação do Estado e das Universidades.

Passadas as fases e suas respectivas críticas ao patrimonialismo com Sérgio Buarque de Holanda (1995) e Raymundo Faoro (2012), e as críticas ao modelo burocrático com Bresser-Pereira (BRASIL, 1995), os serviços públicos, em sua fase gerencial, pretendem superar as críticas existentes e se colocar em um novo contexto de dilemas e preocupações:

Como tornar o serviço público mais voltado para o público? Como modernizar a máquina estatal? Como desenvolver processos ágeis e transparentes? Como elevar os parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade no setor público? Como realizar a alteração da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados?

Estes novos deslocamentos contemporâneos coincidem com a passagem do que Sennett (2009) denominou de relações trabalhistas da jaula de ferro do capitalismo (utilizando-se da expressão weberiana de jaula de ferro do capitalismo moderno) para o capitalismo flexível. As novas formas de produção capitalista também produz novos modos de subjetivação do trabalho e de seus trabalhadores.

1.1- Vantagens e desvantagens do teletrabalho

De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), o conceito de telecommuting ou home-office foi apresentado pela primeira vez em 1975. Porém, é a partir dos anos de 2000 que o conceito teletrabalho vem ganhando novos impulsos com as novas ferramentas de Tecnologia, Inovação e Comunicação (TIC).

Os autores acima, elaboraram um quadro que elenca vantagens e desvantagens do teletrabalho por autores pesquisados:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
**COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO**

Quadro 1
Vantagens e desvantagens para empregado e empregador do teletrabalho

Autores	Vantagens	Desvantagens
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Baixo desenvolvimento e motivação; Falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, Mais trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrut. organiz; Percepção perda status e Problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; Menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio.	Aumento custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; Menos exposição violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; Falta infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; Menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade controle; Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento; Mais trabalho.

Continuação

Autores	Vantagens	Desvantagens
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhoria produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado.	
Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento das atividades; Melhor qualidade e produtividade no trabalho; Menos stress em deslocamentos e Redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; Falta de infraestrutura e Isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade desenvolvimento; Falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, Montar estrutura em casa.
Mello, Santos, Shoiti et al. (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa.	
Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vida pessoal; Melhor qualidade, produtiv. no trab.; Redução poluição/tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e Não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e Tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e des controle da carga de trabalho.

Fonte: (FILARDI, CASTRO E ZANINI, 2020, p. 31-32).



Em disparada, a maioria dos autores pesquisados apresenta muito mais vantagens do que desvantagens na modalidade de teletrabalho, entre as vantagens a maioria apresentou: autonomia na organização de tarefas, flexibilidade de horários, equilíbrio entre trabalho e vida familiar, redução de custos para as Instituições, redução no tempo de deslocamento e melhor qualidade de vida aos trabalhadores. Entre as desvantagens, as mais citadas: isolamento social e profissional, problemas de infraestrutura e tecnologia, geração de custos extras aos trabalhadores (equipamentos, água, energia), dificuldade na mensuração do controle na realização de tarefas e na medição do desempenho profissional.

Percebendo-se as grandes vantagens que o teletrabalho ocasiona para as Instituições e para seus trabalhadores e algumas desvantagens já mencionadas na literatura, podemos, de antemão, prever os problemas na tentativa de suas superações, bem como na intensificação das vantagens já listadas.

1.2- Teletrabalho no Setor Público

O teletrabalho no Setor Privado está muito mais avançado, e já possui muitos estudos sobre a temática. Já para o Setor Público, sobretudo pelas recentes discussões e implementações, o teletrabalho ainda carece de estudos, apesar de já produzir efeitos de produtividade e redução de custos em comparação com o trabalho presencial.

Os autores Filardi, Castro e Zanini (2020) elaboraram a seguinte trajetória de implantação do teletrabalho no Setor Público:

Serpro (2005);

Tribunal de Contas da União - TCU (2009-2010);

Advocacia Geral da União - AGU (2011);

Tribunal Superior do Trabalho - TST (2012);

Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJRJ (2016).



1.3- A pandemia e a Administração Pública

No início de 2020, com o advento da pandemia derivada do Covid-19, a maioria dos trabalhadores públicos tiveram seus postos de trabalho fechados para a contenção do Coronavírus e iniciaram seus trabalhos na modalidade home office.

A partir da experiência do home office, em 30 de julho de 2020, o Governo Federal editou a Instrução Normativa nº 65/2020 (2020a) em que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do teletrabalho no Serviço Público.

Estudo realizado pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2020b) apresentou que, entre abril e junho de 2020, o Governo Federal economizou R\$ 466,40 milhões em despesas administrativas com o seu pessoal na modalidade de teletrabalho (em virtude da pandemia ocasionada pelo Covid-19). Houve também melhorias quanto a:

- I- redução de turnover (rotatividade de pessoal), com atração e manutenção dos talentos;
- II- Inovação nas entregas, com desenvolvimento do trabalho criativo;
- III- Redução de afastamentos por saúde;
- IV- Melhoria na qualidade de vida (BRASIL, 2020c).

1.4- Atualizações das normativas

A Edição da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) trouxe para a Administração Pública uma nova forma de Gestão e abriu grandes possibilidades de modernização e melhorias no gerenciamento das demandas administrativas no Setor Público. Contudo, próprio do pioneirismo, a referida Instrução Normativa ainda era centrada no trabalho burocrático e repetitivo, não refletindo a realidade vivenciada pelas nossas Universidades Públicas. Assim, em seguida, começaram a edição de novas normativas na tentativa de flexibilizar procedimentos e adequá-los à realidade laboral de diversas Instituições e



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO**

segmentos dos Órgãos Públicos, e, na maioria das vezes, revogando as normativas anteriores. Destacaram-se a IN nº 89/2022 (BRASIL, 2022) revogando a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a), e a IN nº 02/2023 (BRASIL, 2023a) revogando a IN nº 89/2022 (BRASIL, 2022) e trazendo novos desenhos mais flexíveis e com maior grau de novos arranjos e possibilidades.

As sucessivas edições das Instruções Normativas e revogação das anteriores demonstram um campo de grande inovação que, aos poucos, o Poder Público começa a se apropriar buscando redefini-lo com maior estabilidade e flexibilidade.

Recentemente, também se destaca a edição da IN nº 52/2023 (BRASIL, 2023c), em vigor, que complementa a IN nº 24/2023 (BRASIL, 2023b) e estabelece regras para pagamento de auxílios, adicionais, indenizações, entre outros.

Ainda recente e com jurisprudência em formação, alguns tópicos passam por revisões sistemáticas como: Regras sobre percentuais de Unidades e/ou Servidores a serem observados; tempo mínimo e máximo para adesões; formas de preenchimento em Sistemas Informatizados; formas de pagamento de indenizações, adicionais, etc. Estes tópicos, geralmente, se alteram com certa frequência e as normativas ainda estão em construção.

Por outro lado, o Programa de Gestão e Desempenho - PGD adentrou no Poder Público com tendência a permanecer, e está ganhando cada vez mais adeptos e credibilidade. O conceito que é próprio de um Programa de Gestão e Desempenho alterando a forma do cômputo do trabalho por frequência para o trabalho por metas, entregas e produtividade, aliados ao interstício entre trabalho presencial e teletrabalho, desloca a forma de organização laboral em um movimento de transformação na Gestão Pública. Neste sentido, todas as últimas normativas almejam estabilizar os conceitos, permanecendo o deslocamento da frequência para a produtividade, e alterando-se, propriamente, normas de organização institucionais complementares.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Neste ínterim, a Comissão especial vem acompanhando o desenvolvimento e mudanças na legislação bem como o movimento de adesão e adequação das demais Universidades Públicas Federais. Entrelaçado com os novos rumos, a Portaria nº 259/2023 (UFSB, 2023a), atualmente em vigor, já necessita de alteração para adequação dos novos textos legais, contendo novas possibilidades, restrições e impedimentos, mas mantendo-se o conceito central do trabalho por produtividade (ao invés do cômputo de horas), e do interstício entre presencial e teletrabalho.



2- DESCRIÇÃO DO FORMULÁRIO E PERFIL DOS RESPONDENTES

Atualmente contamos com 244 servidores TAEs na UFSB. Deste universo, em consulta ao Sistema Polare temos 108 adesões ao Programa de Gestão, sendo 94 servidores com Planos Individuais homologados e 14 servidores com Planos Individuais pendentes de homologação (aguardando homologação pela chefia e tratativas para participação). Acresce a este quantitativo de adesões, 24 Planos Individuais cadastrados e não computados, sinalizando tratativas ainda iniciais e/ou dúvidas sobre se aderem ou não ao PGD.

Desta forma, aderiram ao PGD 44,5% do quadro de pessoal TAE da UFSB (quase metade do corpo TAE), com possibilidade de ultrapassar a metade caso os Planos Individuais cadastrados continuem o seu fluxo regular.

Para que possamos realizar um acompanhamento sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD/UFSB, realizamos uma sondagem através de formulário pelo google.forms, endereçado a todos os Técnico-Administrativos em Educação-TAE e Gestores Administrativos (docentes), com prazo de preenchimento entre 17 (dezesete) de novembro e 8 (oito) de dezembro de 2023.

Em relação à distribuição dos respondentes por carreira, tivemos o retorno de 98 respostas, subdivido na seguinte forma:

96 - Técnico-Administrativos em Educação

02 - Magistério Superior com cargo de Gestão

Entre os 96 respondentes da categoria TAE, 84 informaram adesão ao PGD. De outra perspectiva, mesmo contando com 02 respostas do Magistério Superior com cargo de Gestão, foi salutar a participação com ampliação de olhares, pontos de vistas e indicações de melhorias a serem efetivadas no Programa de Gestão e Desempenho.



2.1- Organização do formulário

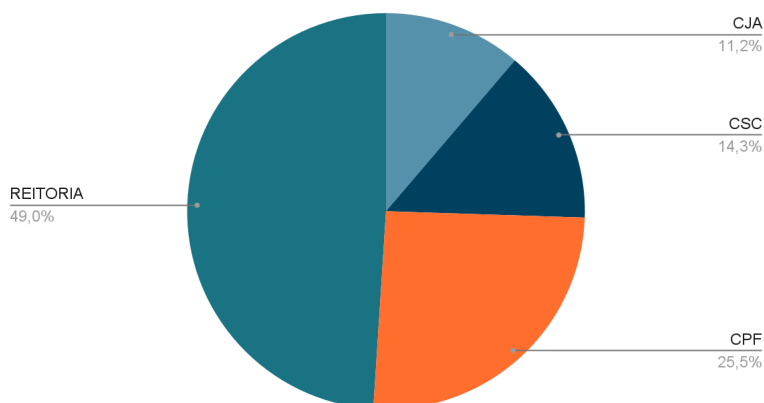
O formulário foi composto por 02 Seções: A primeira Seção com dados pessoais, funcionais e de regime de execução em PGD; E a segunda Seção com Dimensões Qualitativas compondo as seguintes perguntas: 1- Descreva os BENEFÍCIOS do PGD para a Unidade e para o Servidor, se houver; 2- Descreva se houve DIFICULDADE do(a) Servidor(a) ou ENTRAVE/PREJUÍZO para a Unidade com a implementação do PGD; 3- Descreva o seu grau de COMPROMETIMENTO com o PGD (se for o caso) e dos(as) Servidores(as) de sua Unidade (se for o caso); 4- Descreva as suas EXPERIÊNCIAS com o PGD.

O formulário também contou com um espaço aberto para sugestões, críticas, elogios e comentários.

2.2- Distribuição por Unidade

Em relação à distribuição dos respondentes por Unidade temos o seguinte gráfico:

Distribuição por Unidade



Distribuição por Unidade	
CJA	11
CSC	14
CPF	25
Reitoria/Pró-Reitorias e Órgãos Complementares	48

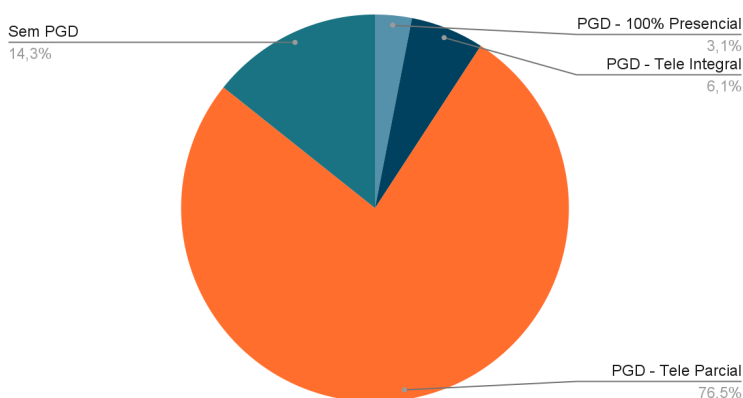


A Reitoria, Pró-Reitorias e Órgãos Complementares possuíram quase a metade dos respondentes, posteriormente as maiores participações das demais Unidades foram seguidos do Campus Paulo Freire, Sosígenes Costa e Jorge Amado.

2.3- Distribuição por modalidade de execução do PGD

Em relação à modalidade, temos o seguinte gráfico:

Modalidade de Execução



Modalidade de Execução	
PGD - 100% Presencial	3
PGD - Teletrabalho integral	6
PGD - Teletrabalho parcial	75
Sem PGD	14

Podemos verificar que a grande maioria dos respondentes encontram-se em PGD - Teletrabalho Parcial (78,6%). Essa tendência se justifica pelas necessidades de intercalar atendimento presencial com processamento remoto. Em segundo lugar encontram-se os respondentes Sem PGD (14,3%). PGD - Teletrabalho Integral representa apenas 6,1% (em situações específicas), e PGD - 100% Presencial com 3,1%.



3- CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS

As respostas de dimensão qualitativa foram categorizadas de acordo com a frequência e importância que alguns temas se apresentavam e se repetiam. Uma mesma resposta poderia ser categorizada em uma única categoria ou em várias, a depender do conteúdo respondido. Desta forma, não foi possível incluí-las em uma escala de porcentagens. Por outro lado, a frequência nas respostas por cada servidor, tornou possível um ranqueamento dos temas que mais se repetiam.

3.1- Benefícios do PGD para a Unidade e/ou para o Servidor

Em relação aos benefícios do PGD para a Unidade e/ou para o Servidor, categorizamos os seguintes temas a partir das repetições que eles se apresentam nas respostas, de acordo com a tabela abaixo:

BENEFÍCIOS	Repetições
Otimização do tempo laboral/deslocamento	38
Qualidade de vida	37
Maior produtividade, eficiência e/ou qualidade do trabalho	33
Economia para a Unidade	25
Gerenciamento de entregas e elaboração de fluxos	22
Maior concentração/Menos interrupções no trabalho	19
Satisfação com o trabalho/comprometimento	13
Redução de custos para o servidor	12
Tecnologia/Comunicação	10
Engajamento familiar	8
Flexibilização na execução das atividades	8
Otimização dos espaços físicos	4
Retenção de talentos	2
Indiferente (sem melhoras/pioras)	2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA
COMISSÃO ESPECIAL PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Os três primeiros temas com mais de 30 repetições representam o impacto das transformações originadas a partir de um Programa de Gestão e Desempenho-PGD: Impacto com a otimização e aproveitamento tanto do tempo laboral quanto do tempo pessoal gasto em deslocamento no trânsito para ir e vir do trabalho; uma sensação de melhor qualidade de vida; e um direcionamento para uma maior produtividade, eficiência e/ou qualidade do trabalho. Neste quesito, as dimensões laborais e pessoais se fundem gerando uma maior produtividade, um melhor uso do tempo laboral e pessoal, aumentando uma melhor qualidade de vida.

Em seguida, temos um grupo de 10 a 25 respostas contendo: Economia para a Unidade (sobretudo com os gastos relativos à energia, água e uso de equipamentos elétrico); Gerenciamento de entregas e elaboração de fluxos (alterando a lógica do trabalho da frequência para o trabalho por metas, produtividades e entregas); Maior concentração nas demandas e menos interrupções no trabalho (cujo tempo pode ser melhor aproveitado em outros ambientes sem ruídos, distrações e fluxo constante de pessoal); redução de custos para o servidor (sobretudo os relativos aos gastos com deslocamento - transporte público ou particular); E a temática de Tecnologia/Comunicação - em que temos um misto entre respondentes considerando melhor utilização da rede de internet e equipamentos domésticos em relação aos fornecidos pela Instituição, e outros respondentes considerando sua rede de internet doméstica e equipamentos particulares ainda não suficientemente adequado ao PGD em teletrabalho (parcial ou integral).

Por fim, temos um grupo com menos de dez registros compondo as temáticas: engajamento familiar, flexibilização na execução das atividades; otimização dos espaços físicos da Instituição (com revezamento de pessoal); retenção de talentos na Instituição (sobretudo relativos aos servidores com familiares fora da abrangência da UFSB - impactando em solicitações de transferências/permutas/exonerações); e os que se encontram de forma



indiferente (não visualizaram nem melhoras e nem pioras com a implementação do PGD na Instituição).

3.2- Dificuldades ou entraves/prejuízos para a Unidade e/ou para o Servidor

Em relação às dificuldades ou entraves/prejuízos tanto a Unidade quanto para o Servidor, a grande maioria dos respondentes (63 de 98 respostas) relataram que não houve dificuldades, entraves ou prejuízos, o que representa 70% do público respondente, demonstrando o andamento bem-sucedido do PGD em nossa Instituição.

Os demais relatos apresentaram as seguintes questões que organizamos em três blocos:

I- temáticas entre 6 e 8 respostas: Dificuldades/entraves com o Polare (8 respostas); Redução na socialização com chefias e colegas (7 respostas); e Infraestrutura domiciliar insuficiente (6 respostas).

II- temáticas com duas respostas: Rigidez na pré-definição presencial e remoto; dificuldade nos limites entre trabalho e vida familiar - sobretudo em períodos de alta demanda laboral ; Ausência de indicadores e mensuração; Dificuldades de Comunicação Institucional; Organização de escalas.

III- temáticas com uma resposta: Adaptação emocional; Tempo mínimo para ingresso no PGD; Cultura organizacional; Pertencimento institucional.

Neste sentido, 70% dos respondentes não relataram dificuldades, entraves ou prejuízos. Em nosso entendimento, demonstra a transparência do Programa e o empenho dos participantes em torná-lo eficaz, eficiente e efetivo. Porém, os 30% restantes apresentaram algumas indicações do que poderíamos avançar. Entre elas, a questão do Sistema Polare, e aqui temos duas inserções: a)- o Sistema Polare foi analisado pela Comissão com maior adaptação à realidade Institucional e fluxo de dados integrado ao Sistema SIG em relação aos demais Sistemas disponíveis, embora contendo alguns



problemas próprios e com aspectos limitantes que já foram indicados que serão melhorados pela UFRN desenvolvedora do Sistema; b) encontra-se em nossa perspectiva realizar rodas de conversa de capacitação para tirarmos as dúvidas e discutirmos as melhores práticas de otimização dos registros das entregas no Polare, bem como o impacto nos indicadores do PGD.

Em seguida, temos questões de socialização que, em tese, seria superado pelo grande número de adesão à modalidade parcial que une presencialidade com teletrabalho, mas, por outro lado, nos direcionam para a questão da Comunicação que exige contato instantâneo com chefias e colegas na solução de problemas e demandas que surgem tanto nas atividades presenciais quanto remotas.

Além destas temáticas, algumas respostas apresentaram grandes contribuições, tais como: a) ausência de uma diretriz clara entre o que é trabalho e o que é vida privada; b) falta de socialização entre os funcionários/servidores/colaboradores; c) ausência de políticas públicas direcionadas para o desenvolvimento e fortalecimento do trabalho remoto no setor público; d) demora em receber feedbacks; e) necessidade de melhorar o planejamento e o time da gestão do tempo; f) treinamento de pessoas para atuarem nessa nova forma de gestão/liderança; g) pensar em suportes/política para acompanhar o bem estar de quem está em trabalho remoto (empatia para preocupar saber como a pessoa está se sentindo); h) perda da figura institucional quando não ocorre alinhamento entre setores; i) necessidade de um novo aprendizado para chefias, coordenações e diretorias para trabalharem com o PGD; j) tendência a vincular vários dos problemas da Instituição ao PGD, sendo estes derivados de outras naturezas, tais como falta de pessoal e acúmulo de funções entre servidores.



3.3- Comprometimento

O trabalho, compreendido numa visão marxista, configura-se como um processo em que o ser humano, por meio de sua própria ação e ao movimentar as forças naturais de seu corpo, braços, pernas, mãos e cabeça, transforma a natureza, ao mesmo tempo em que por ela é transformado (MARX, 1987; apud OLIVEIRA 2004). Nesse sentido, o trabalho pressupõe uma relação de dupla transformação, entre o ser humano, provedor da força de trabalho e a natureza (CODO, 1997; apud TOLFO e PICCININI, 2007).

Partindo desse pressuposto em que há uma relação dialógica entre trabalho e natureza, indivíduo e organização, destacaremos o aspecto do comprometimento do trabalhador para com seu ambiente de trabalho lançando um olhar psicológico e administrativo sobre esse tema.

Nessa relação, comprometimento é o estado psicológico que atribui ao trabalhador motivos para permanecer na organização, assim, uma das maneiras mais eficazes de alcançar as metas estabelecidas pela organização é promovendo na vida dos seus colaboradores um comprometimento afetivo e normativo com seu trabalho. Importante destacar, o quanto é benéfico e favorável para ambas as partes fortalecer e/ou melhorar o comprometimento entre trabalhador e a organização.

Segundo, Bandeira, Marques e Veiga (2000) “O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade” (p.134). Com isto, fica claro que se o trabalhador desenvolve um comprometimento afetivo com a organização que está inserido, por conseguinte terá melhor desempenho no trabalho, maiores esforços na realização das atividades, menos absenteísmo, maior pontualidade, menos atrasos, logo baixa rotatividade. Este vínculo é benéfico para a organização e



para o trabalhador, já que se trata de um vínculo afetivo gerando para o trabalhador maior prazer e satisfação na esfera profissional e também particular. Bem como, ressalta Bandeira, Marques e Veiga em seus estudos, no que tange um comprometimento afetivo-attitudinal:

O indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização. (Bandeira, Marques e Veiga, 2000, p. 135).

Legitimando ainda tais afirmações, Bandeira, Marques e Veiga (2000, apud MEYER e ALLEN 1991, p.67) afirmam: “Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.” Desse modo, é imprescindível que os gestores entendam como é importante desenvolver um comprometimento entre o trabalhador e a organização, e que estes vínculos culminarão em um melhor desempenho, satisfação e bem-estar no funcionário que, conseqüentemente, resultará em uma melhor produtividade para a organização fazendo com que ambos estejam agradados e satisfeitos.

De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004) pessoas que estão satisfeitas com os seus trabalhos são as que menos planejam sair do cargo que ocupam. Nunes e Lins (2009) apresentam a ideia de que o trabalho pode gerar satisfação ao ser humano, como a autorrealização, a manutenção de relações interpessoais e a sobrevivência. Isso é benéfico para a organização e para o trabalhador, já que se trata de um vínculo afetivo gerando para o trabalhador maior prazer e satisfação na esfera profissional e também particular.

Através do trabalho, o indivíduo pode adquirir condições financeiras para suprir suas necessidades básicas, entretanto, esse mesmo trabalho pode causar sofrimento e apresentar vários riscos à saúde dos trabalhadores.



3.4- Experiências com o PGD

A grande maioria dos respondentes apresentaram uma boa, ótima ou excelente experiência com o PGD/UFSB. Entre as respostas de maior impacto e frequência temos a seguinte lista abaixo:

- Maior agilidade na entrega;
- Maior qualidade na entrega;
- Autodisciplina e organização para atendimento das demandas;
- Flexibilidade de tempo;
- Demandas do setor atendidas com escalas presenciais e remotas;
- Convívio familiar sem necessidade de usufruir de licenças e afastamentos;
- Possibilidade de gerenciar tarefas e avaliar necessidades de melhorias;
- Automação em curso (várias atividades mesmo no trabalho presencial eram atendidas por meio de recursos tecnológicos).

Entre as experiências relatadas que apresentaram algum grau de dificuldade ou necessidade de ajustes temos os seguintes pontos:

- Dificuldades no lançamento das entregas no Polare;
- Dificuldade com falta de indicadores e formas de mensuração das entregas e acompanhamento das chefias;
- Falta feedback das chefias.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um ano de implementação em projeto piloto, o Programa de Gestão e Desempenho na UFSB tem produzido excelentes resultados, com vantagens superando as desvantagens. A partir dos relatos dos respondentes sobre o acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho - PGD/UFSB, pudemos delinear os contornos de um quadro com experiências, demandas, satisfações e qualidade de vida bem definidos, mas ainda compondo alguns campos de desenho opaco em que poderemos atuar para melhorias mais imediatas e as de longo prazo.

Enquanto melhorias mais imediatas, os relatos apresentaram necessidade de realização de ações de capacitação para uso do Polare, capacitação para comunicação e boas práticas em teletrabalho, e construção de diretrizes mais próximas da realidade laboral.

Outros campos requerem um tempo maior, um esforço de trabalho mais intensificado com uso de recursos tecnológicos, e contatos e relações com outros agentes públicos externos a partir da troca de experiências com outras Instituições, adesão à Rede PGD, contatos com a UFRN em questões envolvendo o Polare, entre outros. Estamos atentos e buscando fortalecer o PGD em nossa Instituição fortalecendo nossas parcerias externas.

A expectativa da maioria dos respondentes ao formulário é a de continuidade e fortalecimento do PGD com ações de melhorias. Esta expectativa coaduna com as expectativas da Comissão e do cenário nacional do Serviço Público Federal. Ao aproveitar esta sinergia vamos fortalecendo, amplificando e ajustando as necessidades em prol das melhorias no atendimento às demandas institucionais e às necessidades singulares dos trabalhadores em um movimento em que atendimento a atividades laborais e qualidade de vida no trabalho se complementam e se fortalecem.



REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA R. T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, Mai./Ago. 2000, pp. 133-157.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional.** Temas em Psicologia. V. 2 (1), Ribeirão Preto, abr. 1994. pp. 37 -47.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. 2020a.

_____. **GESTÃO:** Governo reduz gastos públicos em R\$ 466.4 milhões com teletrabalho. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/governo-reduz-gastos-publicos-em-r-466-4-milhoes-com-teletrabalho#:~:text=O%20Governo%20Federal%20reduziu%20em,de%20custeio%20administrativo%20foram%20diminu%C3%ADdos>. 2020b.

_____. **VISÃO GERAL:** Informações básicas sobre o Programa de Gestão e Desempenho. 2020. Disponível em:



<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/questoes-basicas>. 2020c.

_____. **PORTARIA Nº 267, DE 30 DE ABRIL DE 2021.** Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. 2021.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-SEGES/SEDGG/ME Nº 89, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2022.** 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 de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. 2022.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-SEGES / ME Nº 02, DE 10 DE JANEIRO DE 2023.** Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados 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 relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. 2023a.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI 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. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. 2023b.

_____. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SGP-SRT-SEGES/MGI 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-533454345>. 2023c.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder:** formação do patronato político brasileiro. 5ª ed. São Paulo: Globo, 2012.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes; ZANINI, Marco Túlio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. In: **Cadernos EBAPE.BR**. V. 18, nº 01, Rio de Janeiro, Jan/Mar 2020.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das letras, 1995.

IFGoiano. **PORTARIA Nº 782/SIPPAG/REI/IFGOIANO, DE 12 DE AGOSTO DE 2021.** Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-782/sippag/rei/ifgoiano-de-12-de-agosto-de-2021-338090703>. 2021

IFRO. **Portaria nº 1.1617/2021.** Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/pgteletrabalho>. 2021

IFSP. **Portaria Normativa nº 36/2022.** Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/ultimas-noticias-servidores/2756-ifsp-publica-portaria-que-normatiza-o-teletrabalho-na-instituicao>. 2022



IFSULDEMINAS. **Resolução Nº91/2020/CONSUP/IFSULDEMINAS.**
Disponível em:
https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2020/091.2020.pdf . 2020

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter:** as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. 14^a ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

UnB. **Resolução do Conselho de Administração nº 25/2021.**
Disponível em:
https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/SEI_UnB6668577Resoluo.pdf. 2021.

UFSB. **PORTARIA Nº 521/2022.** Institui os membros da Comissão especial para Implementação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD na instituição. Disponível em:
https://ufsb.edu.br/images/boletins/2022/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_37-2022.pdf. 2022.

_____. **PORTARIA Nº 259/2023.** Autoriza a realização de Projeto-Piloto para o Programa de Gestão e Desempenho na UFSB. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/Portaria_n%C2%BA_259.2003.pdf. 2023a.

_____. **PORTARIA Nº 475/2023.** Retifica a portaria nº 521/2022 frente à composição dos membros da Comissão especial para implementação do PGD na UFSB. Disponível em:
https://ufsb.edu.br/images/boletins/2023/BS_Extraordin%C3%A1rio_n%C2%BA_41.pdf. 2023b.