

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM: CASE STUDY IN A UNITY OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO DE JANEIRO

Vinícius Maciel¹

RESUMO:

Este estudo descreve o processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Prefeitura Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PGD PU/UFRJ) com a apresentação dos dados obtidos após a adesão dos servidores a este Programa. A conceituação do teletrabalho e a investigação do status atual da sua aplicação na Administração Pública e no setor privado também foram apresentados. A partir deste trabalho procurou-se estabelecer as bases iniciais de dados que possam vir a ser utilizada futuramente para avaliar as estratégias organizacionais, especificamente para a Prefeitura Universitária. Uma breve análise nos dados apresentados neste estudo de caso, permitiu observar que houve uma baixa adesão dos servidores da PU ao PGD.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho, Administração Pública; Estratégias Organizacionais.

ABSTRACT:

This study describes the implementation process of the Management and Performance Program at the University City Hall of the Federal University of Rio de Janeiro (MPM UCH/FURJ) with the presentation of data obtained after the employees joined this Program. The conceptualization of teleworking and the investigation of the current status of its application in Public Administration and the private sector were also presented. From this work, we sought to establish initial databases that could be used in the future to evaluate organizational strategies, specifically for the University City Hall. A brief analysis of the data presented in this case study allowed us to observe that there was a low adherence of UCH employees to the MPM.

KEYWORDS: Teleworking, Public Administration; Organizational Strategies.

¹ Especialista em Administração Universitária pela UFRJ. Engenheiro Elétrico na UFRJ.

1 INTRODUÇÃO

Neste atual momento é possível realizar um balanço das experiências pré/pós pandêmicas de teletrabalho e a partir disto avaliá-las e implementar considerando os melhores exemplos, com base nos dados disponíveis na literatura.

No Brasil, a Administração Pública se tornou tema de crescentes debates sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado. A sociedade exige serviços públicos cada vez mais rápidos e de qualidade e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) tem contribuído nesse processo. Uma das demandas aos administradores públicos é encontrar novos métodos para que os serviços prestados pelo Estado tenham a maior eficiência possível (FREITAS, 2008).

As constantes mudanças provocadas pelo avanço da tecnologia da informação, bem como o conturbado cenário político e econômico e epidemiológico vivenciado atualmente no Brasil, mostra a necessidade de as organizações públicas repensarem suas estruturas e regimes de trabalho, de forma a se adequarem às novas demandas apresentadas pela sociedade. Importante frisar também que a administração pública do país vem se tornando alvo de inflamadas discussões quanto a dimensão, legitimidade, viabilidade e produtividade do Estado (LUCAS; DOS SANTOS; 2021).

Com cada vez mais apelo no atual mercado de trabalho, a adoção do trabalho remoto é uma tendência em muitas empresas do setor privado. E o serviço público também tem buscado se adequar a essas novas tendências. Aos poucos, o trabalho remoto – também chamado de teletrabalho ou home office – é adotado no setor público. E essa modalidade veio com o objetivo de impulsionar e, ao mesmo tempo, criar ferramentas para o servidor realizar suas atribuições de maneira mais aprazível, criativa, inovadora, com o condão de modernização do serviço público (ROCHA; AMADOR, 2018).

Neste cenário, a pandemia de Covid-19, foi um momento desafiador na busca de estratégias para a continuidade das atividades laborais, nos setores público e privado, mesmo com o afastamento social imposto durante o período. Uma destas táticas adotadas foi a introdução do teletrabalho como base para manutenção das atividades procurando atingir pelo menos um mínimo de eficiência.

Neste estudo, definimos teletrabalho como todo trabalho realizado à distância, ou seja, fora do local de trabalho, com uso das TICs, com computadores, telefonia fixa e celular e toda tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar, receber e transmitir informações, arquivos, imagens ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2016).

A inserção do teletrabalho na Administração Pública ocorreu de forma não homogênea, diretamente associada ao processo que se deu de uma forma súbita, sem a possibilidade de um planejamento prévio. No que tange o trabalho remoto durante a pandemia compreendido por alguns autores como teletrabalho, também pode-se inferir que após a publicação da IN 21/2020, ficou estabelecido que os servidores estariam em trabalho remoto em uma situação contingencial e não houveram normatizações da Administração Pública Federal, como por exemplo, de que forma seriam realizadas as atividades à distância, horário de trabalho, disponibilidade de atendimento, entre outras pactuações. A organização do trabalho remoto esteve a cargo dos Órgãos, Gestão e seus servidores, e como não havia previsão para retorno presencial, também não houve planejamento de longo prazo (CUNHA; BIANCHI, 2023).

Este artigo se baseia em uma breve descrição com apresentação dos resultados preliminares de um caso específico sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho da Prefeitura Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, combinado com uma revisão bibliográfica das publicações sobre o tema teletrabalho, tanto na Administração Pública quanto no setor privado ao longo dos últimos anos. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método qualitativo que tem por objetivo investigar uma decisão ou um conjunto de decisões, bem como o contexto específico. Levy (2005) pontua que embora o método de estudo de caso não permita as mesmas generalizações que os métodos quantitativos, seu uso é de grande valia pois permite identificar hipóteses que podem ser testadas futuramente, sendo aplicada nas ciências sociais tanto quanto os primeiros.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, que será apresentado em 5 seções, a 1ª (primeira) seção é a introdução, que apresenta um panorama geral do teletrabalho. A 2ª (segunda) se divide em uma fundamentação teórica que dentre os assuntos apresenta uma breve definição do teletrabalho, algumas tendências do teletrabalho no setor privado e informações preliminares sobre o teletrabalho na Administração Pública. A 3ª (terceira) seção é a de metodologia com apresentação de alguns dos principais aspectos da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Prefeitura Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O 4º (quarto) tópico mostra os resultados e discussões dos dados e principais resultados preliminares obtidos como por exemplo a quantidade de inscritos no PGD da PU. A 5ª (quinta) seção e última seção são as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE TELETRABALHO

Os Programas de Gestão e Desempenho frequentemente adotados no serviço público se apoiam no teletrabalho, cujo conceito pode apresentar variações, de acordo com a forma de aplicação e seus respectivos objetivos. O Quadro 1 procura resumir e apresentar algumas das modalidades de trabalho remoto exploradas nos diversos setores.

Para Rabelo (2000), entende-se por teletrabalho fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador ir até o local de trabalho. Já Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) veem o teletrabalho como forma alternativa de organização do trabalho que tem como característica permitir o uso total ou parcial da informação e das telecomunicações pelos trabalhadores a partir de seu domicílio ou de lugares remotos. Além disso, Boonen (2008) define o teletrabalho como forma de trabalho descentralizado que nasceu como uma resposta do Ocidente à crise econômica mundial. No trabalho de Sakuda e Vasconcelos (2005), definem teletrabalho como o uso de computadores e telecomunicações para mudar a estrutura de trabalho já consolidada, envolvendo vários aspectos econômicos, sociais, organizacionais, ambientais e legais.

Segundo Lucas e Dos Santos (2021) o trabalho remoto no setor público pode ser conceituado como aquele em que o servidor pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho fora das dependências da instituição, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à internet, hardwares e softwares necessários para a realização de suas atribuições. Este estudo corrobora com Assunção *et al.* (2023), que afirma que “de uma maneira geral, o termo pode ser entendido como sendo uma forma de organizar o trabalho com parte ou o todo das atividades sendo realizadas fora do ambiente da empresa, em geral com o auxílio de ferramentas computacionais”. O Quadro 1 mostra as principais práticas de trabalho remoto conhecidas.

Quadro 1– Principais práticas de trabalho.

Trabalho em domicílio (home office, home-based work ou homework)	Trabalho realizado na casa do trabalhador
Escritórios satélites (Satellite Office Center)	Trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central
Telecentros (Telecenter)	Trabalho realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao

	domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados, alinhados com a experiência de co-workings
Trabalho móvel	Trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens de negócios, trabalho de campo, instalações do cliente ou lugares públicos, como um café ou em um meio de transporte
Empresas remotas ou off-shore	Call-centers ou tele serviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de tele serviços de outras zonas do globo com a mão de obra mais barata
Informal ou misto	Acordo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa

Fonte: Elaborado por Assunção *et al.* (2023)

2.2 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No que diz respeito a teletrabalho, a Administração Pública e o setor privado apresentam diferenças fundamentais na implementação, mas o principal é que de uma forma geral, a primeira possui uma dinâmica mais lenta. Por exemplo, diversas empresas privadas já adotavam o regime de teletrabalho, em suas diversas modalidades, bem antes do período da pandemia de Covid-19, enquanto na Administração Pública, o processo ganhou muita força a partir desta.

Segundo dados divulgados pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) em 2018, 45% de uma amostra de empresas pesquisadas já adotavam regularmente o teletrabalho em 2018 e 15% planejavam implantá-lo. Essa não é uma forma nova de organização do trabalho, e artigos com revisão sistemática de pesquisas sobre seu funcionamento, impactos, pontos positivos e negativos podem ser encontrados desde o início da década de 2000. Atualmente, já se discutem e se avaliam outros arranjos flexíveis, como o smart working, que não envolve apenas onde se trabalha, mas como e quando se trabalha (VILLARINHO; PASCHOAL; DEMO; 2021).

Apesar de não existir diferenças consideráveis entre o home office no setor público e privado, estudiosos da gestão pública acreditam que o progresso do trabalho remoto no serviço público tende a sofrer mais oposição por parte da sociedade pela sua própria essência e por isso, necessita ser pautado pela transparência. Desse modo, o órgão público que resolver adotar essa modalidade de trabalho precisa estar pronto para prestar satisfações à sociedade (LUCAS; DOS SANTOS; 2021).

O Estado brasileiro, considerando o elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, já se mostra maduro para discutir e aprovar normas para promover a introdução do teletrabalho na administração pública (SILVA, 2015).

A evolução das práticas de gestão em direção aos escritórios digitais foi possibilitada por um conjunto completo de novas ferramentas, que incluíam suporte para definir escritórios digitais e o uso de ambientes virtuais como Teams, Zoom, drives virtuais e outras soluções digitais para facilitar o teletrabalho. Como resultado dessa mudança, o escritório digital surgiu como um espaço virtual que engloba todos os documentos, ativos e interações necessárias para a prestação de serviços (Tori, 2010; Black et al., 1998). Além das interfaces de hardware e software, sistemas digitais foram implementados para facilitar o registro de tarefas e entregas entre indivíduos e gerentes, com a assistência de uma equipe de suporte consultivo e uma rede ativa de usuários (ALVES, 2024).

Um dos primeiros a adotar este modelo foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), com um projeto piloto em 2006. Logo, outros órgãos também aderiram, como o Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, a Receita Federal em 2010 e Advocacia Geral da União em 2011. Podemos ver cada vez mais a implementação do teletrabalho dentro da Administração Pública (COELHO, ET.AL., 2022).

Embora incipiente, a implantação do home office na administração pública vem ganhando muito espaço nesse setor. O primeiro caso relatado de adoção legal dessa modalidade de trabalho foi no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, iniciando sua experiência em 2006. Por sua natureza predominante de trabalho de programação e processamento de dados, o SERPRO já tinha um contexto muito favorável para o teletrabalho: atuação individual independente, com entregas individuais e possibilidade de comunicação à distância. O ingresso dos funcionários nesse regime era feito através da análise de perfil junto ao gestor da área, auxiliado pelo setor de Gestão de Pessoas e, como empresa celetista, fornecia os equipamentos necessários para o empregado trabalhar em casa. Segundo informações acessadas na página virtual da empresa, esse programa apresentou um ganho em produtividade de 10,5% e uma economia em logística de 47,1% (LUCAS; DOS SANTOS, 2021).

Um dos principais marcos é a publicação da Portaria nº 1.082, de 2021, que dispõe sobre as regras para servidores e gestores que exercem suas atividades na modalidade de trabalho, parcial ou integral, como a pactuação das atividades com a chefia demandante, a responsabilidade do colaborador dispor de infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a possibilidade de mudança do domicílio do servidor, inclusive para o exterior, dentre outras.

O fato é que o trabalho remoto é uma boa alternativa para diminuição dos custos operacionais e no crescimento da eficiência e dos índices de produtividade, reduzindo os custos com a estrutura física das unidades operacionais. Além disso, também contribui para a melhoria de indicadores socioambientais através da diminuição na emissão dos poluentes emitidos pelos meios de transporte, bem como a queda do consumo de papel e de outros bens e serviços nesses espaços (MENDES; OLIVEIRA; VEIGA, 2020).

2.3 TELETRABALHO NO SETOR PRIVADO BRASILEIRO E MUNDIAL

Nesta seção serão citados e elencados alguns estudos realizados ao longo do tempo, sobre diversos aspectos do teletrabalho no setor privado, mesmo antes do período pandêmico.

De acordo com Nilles (1994), o teletrabalho inclui mais do que apenas trabalhar em casa e comunicar-se com o escritório via telecomunicação, também inclui trabalhar em centros de trabalho na vizinhança ou em centros satélites.

Neste contexto de amplo uso das telecomunicações, é importante entender inicialmente a adaptação dos usuários e os antecedentes da implementação desse tipo de trabalho. Por exemplo, Eom, Choi e Sung (2016) pesquisaram sobre as características e o comportamento dos usuários das TICs do governo da Coreia do Sul e analisaram os efeitos dos antecedentes com a intenção de usá-los, revelando que os trabalhadores mais jovens e com as posições mais baixas têm maior intenção no uso dessas tecnologias e que o isolamento social e a falta de comunicação, liderança e gerenciamento têm efeitos negativos. Já Pérez, Sanchez e Carnicer (2007) estudaram os benefícios e as barreiras do teletrabalho para o teletrabalhador e para o empregador em companhias industriais e de serviços da Espanha, identificando que as empresas que adotaram programas de treinamento para o teletrabalho tiveram menos barreiras a enfrentar.

Segundo Gariau (2019), no Brasil e na França, o teletrabalho é uma forma de organização do trabalho a distância (fora da estrutura de produção) e traduz a ideia de trabalho do futuro, sem fronteiras, em razão do uso de tecnologias da informação e comunicação. Para a empresa, menos custos (energia, água, aquecimento, refeição, mobiliário, telefone, computador, dentre outros) e maior produtividade. Para o trabalhador, menos tempo de

transporte e, portanto, menos poluição, maior autonomia, proteção em caso de epidemia e, conseqüentemente, melhor qualidade de vida.

Já Pimentel e Kurtz (2021) descrevem em sua pesquisa a procura por descrever a satisfação e o estresse percebido dos trabalhadores, em empresas particulares e públicas no Brasil, comparando os trabalhadores nas modalidades de trabalho presencial e teletrabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 BREVE DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Este trabalho se baseia em uma descrição do caso específico de implementação do Programa de Gestão e Desempenho da Prefeitura Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, cujas fontes dos dados e informações são as disponíveis nos documentos iniciais do processo. Importante ressaltar que o escopo deste artigo não inclui nenhuma avaliação pós inicialização do programa, isto porque ainda não houve tempo suficiente para qualquer feedback dos que aderiram ao PGD. Neste caso, o limite da análise será toda a cronologia de implementação do processo, incluindo algumas de suas discussões antes e depois do lançamento do Edital pela Comissão. Alguns dados quantitativos pertinentes serão apresentados, nesta e na próxima seção, com o intuito de refletir informações significativas sobre o PGD da PU/UFRJ.

3.2 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA PU

De uma forma geral, a implementação do PGD é baseada em metas previstas em planos de trabalho, das equipes e individuais, previamente pactuados entre chefias e servidores, que podem ser alcançadas em regime presencial ou remoto, a depender da natureza e da complexidade do trabalho, da necessidade de serviço, e da capacidade de entrega do servidor. Com isso, o servidor fica dispensado do controle de assiduidade pelo período que estiver coberto pelo PGD, podendo realizar suas atividades tanto dentro do órgão quanto em regime de teletrabalho. A partir destas condições se faz necessário a implementação das metas e o desenvolvimento de métricas específicas para avaliação dos servidores que aderirem ao PGD. Por trás disto, existe uma complexidade inerente às diversas atividades encontradas dentro da Unidade. Um detalhe importante na elaboração dos planos de trabalho, tanto os de equipes quanto os individuais, é que apesar da natureza diversa e ampla das atividades dentro da Unidade, os documentos e as respectivas métricas foram padronizadas pelo órgão gestor de pessoal, o que possibilitou as mensurações específicas bem mais amigáveis.

Para ilustrar essa situação, podemos utilizar dois setores diferentes com atividades bem distintas dentro da PU. O primeiro setor é a Assessoria Técnica (ASSTEC), setor responsável por subsidiar com elementos técnicos, principalmente o Prefeito Universitário, para tomada de decisões em assuntos relacionados a licitações e contratos que são fundamentais para a PU manter o funcionamento da UFRJ. Um outro setor, a Coordenação de Infraestrutura Urbana (CIEU), possui atividades voltadas especificamente para operação e manutenção dos sistemas urbanos (áreas comuns) elétricos e hidráulicos de todo o campus da Cidade Universitária da UFRJ.

A breve descrição destes setores indica, mesmo que de forma incipiente, a natureza diferente das suas atividades, e consequentemente as metas e métricas que serão implementadas, considerando as peculiaridades das equipes e dos setores. Por exemplo, a Assessoria Técnica possui muitas das suas atividades realizadas dentro da plataforma de processos eletrônicos utilizada pela UFRJ, facilitando a quantificação das metas através do número de processos. Já a Coordenação de Infraestrutura Urbana, apresenta tarefas diárias de campo, ou seja, manutenção preventiva, corretiva, dentre outras que exigem a presença dos servidores no local do serviço. A grande maioria destas atividades não são registradas em processos eletrônicos, o que dificulta a utilização de mensuração nos moldes da Assessoria Técnica, através do número de processos.

Este processo de elaboração de metas/métricas, fez parte das discussões e avaliações preliminares em todas as Unidades de Planejamento para estabelecer as bases para o início do PGD dentro da unidade PU. O segundo passo foi a nomeação da Comissão Setorial de Acompanhamento e Supervisão do Programa de Gestão e Desempenho da unidade, nomeada pela Portaria nº 13693 de 30 de novembro de 2023, composta exclusivamente por servidores lotados nesta Unidade. A Comissão tem as funções de definir e mapear as necessidades de todos os setores da Unidade e produzir/publicar o Edital de adesão. O objetivo foi estipular o período das inscrições e estabelecer orientações, critérios e procedimentos gerais para selecionar os agentes públicos em exercício na Prefeitura Universitária, interessados em aderir ao Programa de Gestão e Desempenho.

Em uma análise preliminar, as atividades essenciais da Prefeitura Universitária, são de natureza administrativa, com atividades técnicas de campo reduzidas, e outras que têm uma natureza essencialmente técnica, com diversas tarefas diárias em campo, inclusive com a necessidade de engenharia presente. Esta característica específica da Unidade, impõe à Comissão, um cuidado especial na implementação do PGD, a principal e que foi norteadora para a Comissão, foi a necessidade de avaliar e respeitar um quantitativo mínimo de servidores

em regime presencial para garantir o bom funcionamento da Unidade e a manutenção das atividades essenciais da Cidade Universitária da UFRJ. Uma informação importante é que na definição dos planos de trabalho (equipe e individuais) pactuados entre as chefias e os servidores seguiram o Decreto 5824/2006, que aborda o tema do ambiente organizacional, e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFRJ. O Edital também impôs algumas restrições para adesão dos servidores ao PGD, são estas:

- I. Agentes públicos em jornada de trabalho flexibilizada;
- II. Agentes públicos que tenham sofrido desligamento do PGD pelo descumprimento das obrigações previstas na pactuação do plano de trabalho e/ou no termo de ciência e responsabilidade, pelo prazo de 6 (seis) meses;
- III. Agentes públicos que executem atividades não passíveis de mensuração de suas entregas.

Desta forma, na Prefeitura Universitária, optou-se em implementar o PGD em três modalidades de trabalho possíveis, são estas:

- a) Trabalho Presencial;
- b) Teletrabalho Parcial;
- c) Teletrabalho Integral.

No regime de modalidade teletrabalho parcial, o servidor pôde optar por três possibilidades diferentes:

- a) 20% (1 dia em trabalho remoto e 4 dias em trabalho presencial);
- b) 40% (2 dias em trabalho remoto e 3 dias em trabalho presencial);
- c) 60% (3 dias em trabalho remoto e 2 dias em trabalho presencial).

Após diversas reuniões, foi elaborada a Portaria nº 2017, de 07 de março de 2024 que fundamentalmente estabeleceu o Edital Programa de Gestão e Desempenho nº 1/2024 PU/UFRJ, contendo o cronograma de implementação do PGD na Unidade. O Quadro 2 apresenta resumidamente o cronograma final com as principais datas previstas no processo de implementação do PGD na PU. Estas datas foram discutidas e definidas pela Comissão com algumas premissas fundamentais, uma destas é que todos os servidores das Unidades de Planejamento tivessem tempo hábil e pudessem conhecer e se familiarizar com este processo. Por isso é possível observar um prazo mais amplo (mais de trinta dias) entre a divulgação do Edital até o encerramento do período de inscrições.

Outra informação importante no Edital publicado, é a quantidade de vagas disponibilizadas nas Unidades de Planejamento, já descontando todas as restrições previstas no

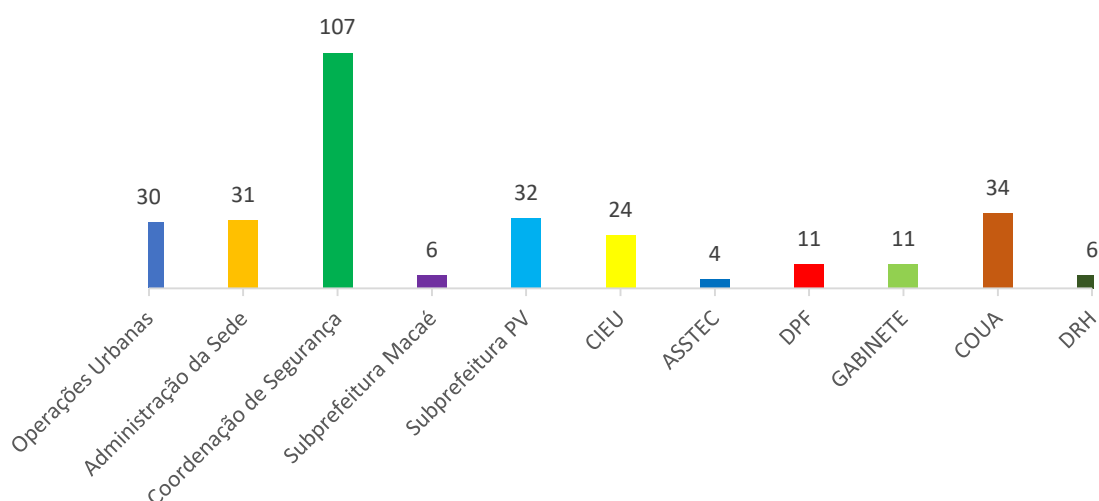
próprio Edital. A Fig. 1 mostra o total de vagas disponíveis, discriminado por Unidades de Planejamento, na Prefeitura Universitária da UFRJ.

Quadro 2 – Cronograma com as principais datas do processo de implementação do PGD na PU.

Descrição	Datas
Divulgação do Edital	07/03/2024
Período de inscrições	13/03/2024 a 11/04/2024
Divulgação do resultado preliminar	22/04/2024
Prazo para recursos	09/05/2024 a 11/05/2024
Divulgação do resultado final	14/05/2024
Prazo para elaboração dos planos de trabalho	14/03/2024 a 11/04/2024
Prazo para validação dos planos pactuados pela chefia imediata	17/05/2024 a 19/05/2024
Início do PGD na unidade	23/05/2024

Fonte: Elaborado pelos autores.

Fig. 1 – Número total de vagas disponíveis para adesão no Programa de Gestão e Desempenho da PU/UFRJ.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos após a publicação do Edital de convocação. Em um primeiro momento, estes dados foram organizados e relatados com a ideia de formar um conjunto de dados, que propiciem aos planejadores a possibilidade de realizar análises futuras e que possam subsidiar o aprimoramento do PGD.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o encerramento do período de inscrições, previsto no Edital publicado, apurou-se preliminarmente que 23 servidores, de um total de 296, aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho da Prefeitura Universitária da UFRJ. Nesta fase preliminar, ainda não houve nenhuma análise na documentação entregue à Comissão, ou seja, todos os que se inscreveram foram considerados inscritos no PGD. O resultado preliminar das inscrições ao Programa, divulgado no dia 22/04/2024, identificou inscrições em 6 (seis) Unidades de Planejamento diferentes, todas listadas e discriminadas abaixo no Quadro 3.

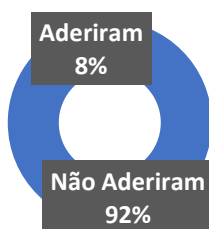
Quadro 3 – Identificação das Unidades de Planejamento dos servidores que aderiram ao PGD.

UNIDADE DE PLANEJAMENTO	SIGLA
Coordenação de Infraestrutura Urbana	CIEU
Coordenação Técnica/Assessoria Técnica	ASSTEC
Divisão de Planejamento e Finanças	DPF
Gabinete	GAB
Coordenação de Operações Urbano-Ambientais	COUA
Núcleo Ações de Extensão e Capacitação	DRH

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a apuração deste resultado inicial, constatou-se o percentual de adesão, conforme a Fig. 2, que mostra o comparativo dos quantitativos percentuais dos servidores lotados na PU/UFRJ, abordando tanto os que aderiram quanto os que não aderiram ao PGD. De uma forma geral, o processo procurou oportunizar a todos aderirem ao Programa, obviamente considerando os parâmetros mínimos que não prejudicassem a execução dos serviços essenciais do campus. O principal parâmetro limitante estabelecido pelo Edital, é que apenas 20% do quadro total dos servidores lotados na PU/UFRJ poderiam aderir ao Teletrabalho Integral.

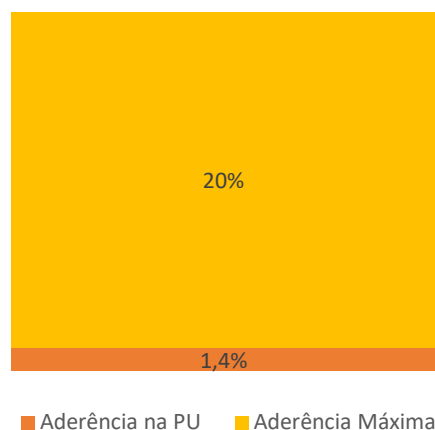
Fig. 2 – Percentuais de servidores que aderiram/não aderiram à primeira chamada do Edital.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Fig. 3 mostra o percentual de servidores que solicitaram e aderiram preliminarmente, somente ao regime de teletrabalho integral, permitindo concluir que a faixa máxima de aderência a esta modalidade foi devidamente respeitada.

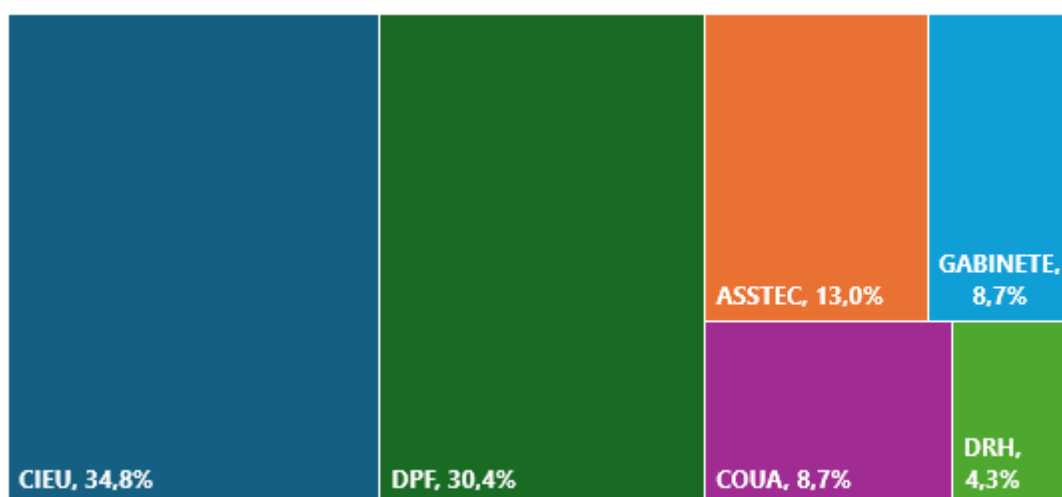
Fig. 3 - Percentuais relacionando a máxima aderência e a aderência obtida dos servidores estabelecidas no Edital.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Fig. 4 mostra os percentuais dos servidores que aderiram ao PGD por Unidades de Planejamento em função do total de servidores que aderiram. Importante destacar que as maiores aderências percentuais foram na Coordenação de Infraestrutura Urbana (CIEU) e na Divisão de Planejamento e Finanças (DPF) com 34,8% e 30,4% respectivamente. Dentre os setores que aderiram ao Programa, o menor foi o Núcleos Ações de Extensão e Capacitação (DRH) com 4,3%.

Fig. 4 – Percentuais de aderência dos servidores por Unidade de Planejamento.

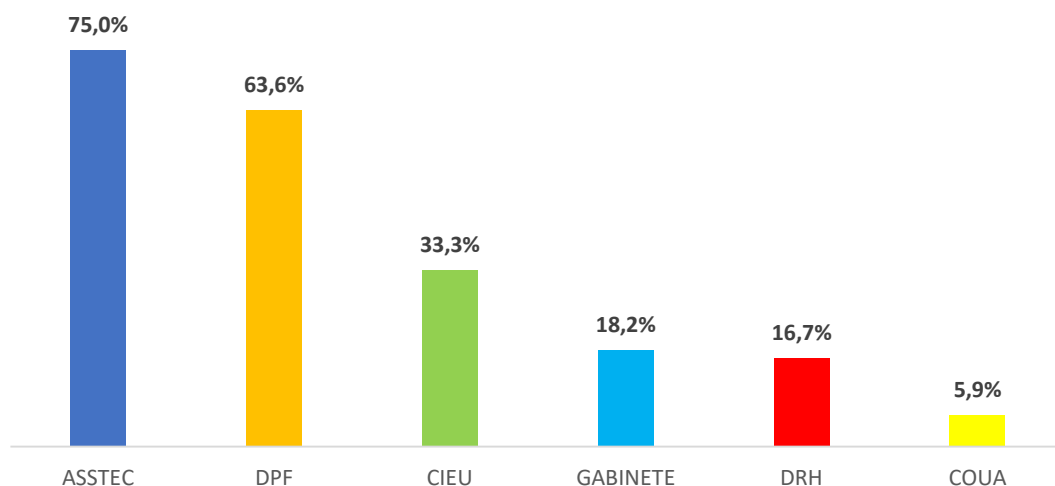


Fonte: Elaborado pelos autores.

A Fig. 5 mostra o percentual de adesão dos servidores ao PGD dentro das Unidades de Planejamento em função do total das vagas nas próprias Unidades de Planejamento. Importante notar as posições da Assessoria Técnica (ASSTEC) e da Coordenação de Infraestrutura Urbana (CIEU) que apresentaram 75% e 33,3% de adesão dos servidores dentro destas Unidades de

Planejamento, respectivamente. Essa diferença percentual entre estas duas Unidades de Planejamento podem estar diretamente relacionada ao desconhecimento da padronização no estabelecimento das métricas.

Fig. 5 – Percentuais de servidores que aderiram ao PGD por Unidade de Planejamento.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na próxima seção, serão apresentadas as conclusões deste estudo de caso considerando os dados relatados nos tópicos anteriores e sugestões para trabalhos futuros abordando este tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso, não teve o objetivo de analisar questões específicas de teletrabalho, como ergonomia ou até mesmo efeitos sociais, mas relatar um conjunto de dados do processo de implementação do PGD da PU/UFRJ. Naturalmente com essa delimitação, e com esta base de dados apresentada não será possível proceder análises sobre os feedbacks inerentes à vivência do PGD, porém este estudo poderá ser utilizado futuramente para avaliar as estratégias organizacionais, especificamente para a Prefeitura Universitária. Durante o processo de elaboração deste trabalho, constatou-se que existe uma deficiência de estudos nas organizações da Administração Pública.

De uma forma geral, a implementação de um novo processo traz consigo uma insegurança aos servidores o que naturalmente gerou na Comissão uma expectativa inicial de baixa adesão ao PGD. A partir de uma breve análise nos dados apresentados neste estudo de caso, permitiu observar e confirmar, mesmo que de forma incipiente, esta tendência. Obviamente é necessária uma investigação mais aprofundada, porém confirmou-se a expectativa inicial de baixa adesão dos servidores da PU ao PGD, porém é possível inferir

preliminarmente, através de consultas informais a alguns servidores, que o desconhecimento do processo foi o principal fator motivador. Cabe lembrar que, a Comissão procurou estender o prazo de adesão no intuito de prevenir este problema.

Outra conclusão possível, baseada em inferência nos dados apresentados, é que a dificuldade na divulgação, em algumas Unidades de Planejamento, da implementação de métricas e mensuração das metas, pode ter sido um segundo elemento motivador para a baixa adesão ao Programa de Gestão e Desempenho.

Para finalizar, cabe enfatizar que o processo de implementação deste caso apresentado na Prefeitura Universitária, ainda está em curso, o que não permite extrair conclusões definitivas sobre os resultados apresentados, mas fundamentalmente permite elaborar uma base de dados para futuras análises e aprendizados mais abrangentes.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, P.R.S.S. Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal – PGD, VII Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, Anais 2024, Campo Grande, 2024, ISSN: 2594-8083.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. Revista Economia & Gestão, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008.

COELHO, L.G.; OLIVEIRA, W.A.; DA SILVA, A.G.F.; BARRETO, L.K. DA S.; PEREIRA, T.M. F. O Trabalho Remoto na Administração Pública Brasileira: Desafios e perspectivas. Revista brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, v. 11, n. 02, p. 476-492, 2022.

DA CUNHA, L.S.; BIANCHI, I. S. Teletrabalho: Definição e Documentos Norteadores para Implementação em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. XXI Colóquio Internacional da Gestão Universitária, Cidade de Loja, 2023.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. Government Information Quarterly, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FARIA, L. J. Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad, 2009.

FREITAS, S. R. Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. 2008. 120f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GAURIAU, R. Breve estudo comparado sobre o teletrabalho na França e no Brasil. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, v. 22, p. 75-89, 2019

LUCAS, A.C.; DOS SANTOS, R.L. O Trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.7, n.4, P.260-270, 2021.

MENDES, R. A.de O. OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/documentos/1209345219/portaria-n-1082-18-05-2021-ato-publicado-no-dou>. Acesso em: 22 de junho de 2024.

NILLES, J. M. Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, v. 22, n. 3, p. 208-233, 2007.

PIMENTEL, S.R.; KURTZ, D.J. Satisfação no trabalho e estresse percebido do teletrabalho no Brasil. *Brazilian Journal of Health Review*, Curitiba, v.4, n.2, p.5679-5697, 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm. Acesso em: 23 de junho de 2024.

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.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.br*, v.16, n. 1, Rio de Janeiro, 2018.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 33, p. 39-49, 2005.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. Anais... Santa Maria, RS: [s.n.], 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEVENDAS – SOBRATT. Aprovada resolução que regulamenta o teletrabalho no Poder Judiciário. 2016. Disponível em: Acesso em: 21 jun. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Boletim de Serviço Eletrônico Portaria nº 13693, de 30 de novembro de 2023. Disponível em: <https://siarq.ufrrj.br/wp-content/uploads/2023/12/Compilado-semanal-40-2023.pdf>. Acesso em: 22 de junho de 2024.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, BA: Anpad, 2016.

VILLARINHO, K.P.B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 72 (1), p. 133-162, 2021.