

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

CARMOZINA GOMES TEIXEIRA

DIAGNÓSTICO DA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM
ESTUDO NA UNIR/VILHENA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE
GESTÃO E DESEMPENHO

Porto Velho
2023

CARMOZINA GOMES TEIXEIRA

DIAGNÓSTICO DA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM ESTUDO NA UNIR/VILHENA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública apresentando produto técnico e tecnológico correspondente.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Bacinello.

Porto Velho
2023

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

T266d Teixeira, Carmozina Gomes.

Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho / Carmozina Gomes Teixeira. - Porto Velho, 2023.

131 f.: il.

Orientação: Prof. Dr. Edilson Bacinello.

Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Programa de Gestão e Desempenho. 2. Produtividade. 3. UNIR. I. Bacinello, Edilson.
II. Título.

Biblioteca Central

CDU 35.08(043.3)

CARMOZINA GOMES TEIXEIRA

DIAGNÓSTICO DA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM ESTUDO NA UNIR/VILHENA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública apresentando produto técnico e tecnológico correspondente.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Bacinello.

Porto Velho, 12 de dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edilson Bacinello
Orientador – PROFIAP-UNIR

Prof. Dr. Joel Bombardelli
Membro interno – PROFIAP-UNIR

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
Membro da rede – PROFIAP-UFSJ

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos
Membro externo – UFMS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N°. 078

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): CARMOZINA GOMES TEIXEIRA

INICIOU O CURSO EM: 02/05/2022

No décimo segunda dia do mês de dezembro de dois mil e vinte e três, às 13h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) CARMOZINA GOMES TEIXEIRA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. EDILSON BACINELLO (Orientador – PROFIAP-UNIR), Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Prof. Dr. PABLO LUIZ MARTINS (Membro interno da Rede PROFIAP-UFSJ), Prof. Dr. CLESTON ALEXANDRE DOS SANTOS (Membro Externo -UFMS). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “Diagnóstico da Produtividade de Servidores Públicos Federais: Um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implantação do programa de gestão e desempenho”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

() APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui _____

Recomendações de alteração de título: () Não () Sim

() REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. EDILSON BACINELLO (Orientador – PROFIAP-UNIR)

Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Prof. Dr. PABLO LUIZ MARTINS (Membro interno da Rede PROFIAP-UFSJ)

Prof. Dr. CLESTON ALEXANDRE DOS SANTOS (Membro Externo -UFMS)

Aluno(a) CARMOZINA GOMES TEIXEIRA (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **Pablo Luiz Martins, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cleston Alexandre dos Santos, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 15:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **EDILSON BACINELLO, Docente**, em 12/12/2023, às 15:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carmozina Gomes Teixeira, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 15:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **JOEL BOMBARDELLI, Docente**, em 13/12/2023, às 07:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1591908** e o código CRC **17A4D94F**.

À minha família, pelo apoio e incentivo, ao meu orientador, pela orientação e conhecimento transmitido e aos colegas de curso, pelos momentos compartilhados.

RESUMO

A adoção do teletrabalho em universidades federais pode ser considerada uma alternativa viável no processo de modernização pelo qual passa o setor público, possibilitando maior autonomia e flexibilidade ao servidor no desenvolvimento de suas atividades. Dentre os instrumentos de gestão utilizados no teletrabalho, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) é uma ferramenta para avaliação da qualidade dos serviços com foco na entrega de resultados. Este estudo tem como objetivo diagnosticar se a adoção do PGD contribui para melhoria no desempenho e produtividade dos servidores da Universidade Federal de Rondônia, *Campus* Vilhena (UNIR/VHA). A pesquisa, de cunho predominantemente quantitativo, utilizou a estatística descritiva, assim como testes de correlação e regressão para analisar dados relativos a processos acadêmicos iniciados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), especificamente nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2. A análise resultou em dados estatísticos significativos, sugerindo que o teletrabalho contribui positivamente para a melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA, indicando, a princípio, não trazer prejuízos às atividades de daqueles que aderiram ao PGD. O tempo gasto para realização das atividades, exclusivamente relacionadas a análise de processos no SEI, foi mantido ou melhorado, quando comparado aos servidores que atuam de forma presencial.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Produtividade; UNIR; *Campus* de Vilhena

ABSTRACT

The adoption of teleworking in federal universities can be considered a viable alternative in the modernization process that the public sector is going through, enabling greater autonomy and flexibility for employees in the development of their activities. Among the management instruments used in teleworking, the Performance Management Program (PGD) is a tool for evaluating the quality of services with a focus on delivering results. This study aims to diagnose whether the adoption of PGD contributes to improving the performance and productivity of employees at the Federal University of Rondônia, Campus Vilhena (UNIR/VHA). The research, predominantly quantitative in nature, used descriptive statistics, as well as correlation and regression tests to analyze data related to academic processes initiated in the Electronic Information System (SEI), specifically in the semesters of 2021-1, 2021-2, 2022 -1 and 2022-2. The analysis resulted in significant statistical data, suggesting that teleworking contributes positively to improving the performance and productivity of UNIR/VHA employees, indicating, in principle, that it does not bring harm to the activities of those who joined the PGD. The time spent carrying out activities, exclusively related to the analysis of processes at the SEI, was maintained or improved, when compared to employees who work in person.

Keywords: Management and Performance Program; Productivity; UNIR; Vilhena Campus

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perfis de usuários.....	29
Figura 2: Organograma do Campus de Vilhena.....	32
Figura 3: Estrutura de Governança da UNIR.....	34
Figura 4: Processos Verificados.....	44
Figura 5: Análise dos resultados.....	45
Figura 6: Média de tempo de análise por semestre.....	52
Figura 7: Gráfico de Dispersão Padronizado - Grupo 1.....	56
Figura 8: Gráfico de Dispersão Padronizado - Grupo 2.....	56
Figura 9: Gráfico de Dispersão - Grupo 1.....	58
Figura 10: Gráfico de Dispersão - Grupo 2.....	59
Figura 11: Histograma - Grupo 1.....	64
Figura 12: Histograma - Grupo 2.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de observações.....	50
Tabela 2: Quantidade de Observações - Setor 1.....	51
Tabela 3: Quantidade de Observações - Setor 2.....	51
Tabela 4: Quantidade de Observações - Setor 3.....	51
Tabela 5: Total de Solicitações por Semestre.....	52
Tabela 6: <i>Alfa de Cronbach</i>	53
Tabela 7: Teste de Normalidade - Grupo 1.....	54
Tabela 8: Teste de Normalidade - Grupo 2.....	54
Tabela 9: Estatísticas Descritivas – Grupo 1.....	54
Tabela 10: Estatísticas Descritivas – Grupo 2.....	55
Tabela 11: Correlação de <i>Spearman</i> - Grupo 1.....	57
Tabela 12: Correlação de <i>Spearman</i> - Grupo 2.....	57
Tabela 13: Correlação de <i>Pearson</i> - Grupo 1.....	59
Tabela 14: Correlação de <i>Pearson</i> - Grupo 2.....	60
Tabela 15: Resumo do Modelo – Grupo 1.....	60
Tabela 16: Resumo do Modelo - Grupo 2.....	61
Tabela 17: Anova - Grupo 1.....	61
Tabela 18: Anova - Grupo 2.....	62
Tabela 19: Estatísticas de Resíduos - Grupo 1.....	62
Tabela 20: Estatísticas de Resíduos - Grupo 2.....	63
Tabela 21: Coeficientes - Grupo 1.....	65
Tabela 22: Coeficientes - Grupo 2.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades e Regimes do PGD.....	30
Quadro 2 – Regulamentação e Fluxo das Solicitações Discentes.....	36
Quadro 3 – Fases das Solicitações Realizadas nos Órgãos Acadêmicos.....	37
Quadro 4 – Fases das Solicitações Realizadas no Setor da Administração.....	38
Quadro 5 – Parâmetros Adotados para Definição de Faixa de Complexidade.....	44
Quadro 6 – Cálculo da Produtividade – Órgãos Acadêmicos.....	46
Quadro 7 – Cálculo da Produtividade – Setor da Administração.....	47
Quadro 8 – Itens a serem verificados no SPSS.....	48
Quadro 9 – Resumo dos Testes Estatísticos Verificados.....	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Câmara de Política de Pessoal e Modernização Administrativa – CPPMA
Comitê Interministerial de Governança – CIG
Comitê Permanente de Governança – CPG/UNIR
Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE
Conselho Superior Acadêmico – CONSEA
Conselho Superior de Administração – CONSAD
Conselho Superior Universitário – CONSUN
Constituição Federal – CF
Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul – DETRAN/RS
Instituto Federal Catarinense – IFC
Ministério da Educação – MEC
Planejamento Estratégico do Campus de Vilhena – PDI-UNIR
Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE
Programa de Gestão e Desempenho – PGD
Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG
Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC
Secretaria de Registros e Controle Acadêmico – SERCA
Sistema Eletrônico de Informações – SEI!
Sistema Integrado de Gestão Universitária – SINGU
Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA
Tribunal de Contas da União – TCU
Universidade Federal do Acre – UFAC
Universidade Federal do Pará – UFPA
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Universidade Federal de Rondônia – UNIR

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Hipóteses de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivo Geral.....	15
1.2.1 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Delimitação do tema e justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Governança Pública e <i>Compliance</i> no Brasil.....	17
2.2 Gestão de Processos no Setor Público.....	21
2.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia no Setor Público.....	22
2.4 Aspectos Referentes ao Teletrabalho.....	24
2.5 Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	27
2.6 A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).....	31
2.6.1 Governança Pública, <i>Compliance</i> e Gestão de Processos na UNIR.....	33
2.6.2 Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UNIR.....	39
2.6.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia na UNIR.....	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 Classificação e critérios para coleta de dados da pesquisa.....	43
3.1.1 Obtenção de dados.....	45
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Medida de Confiabilidade.....	53
4.2 Teste de Normalidade.....	53
4.3 Estatísticas Descritivas.....	54
4.4 Análise de Homocedasticidade.....	55
4.5 Análise de Correlação.....	57
4.6 Análise de Regressão Linear Simples.....	58
4.6.1 Correlações.....	59
4.6.2 Resumo do Modelo.....	60
4.6.3 Anova.....	61
4.6.4 Estatística de Resíduos.....	62
4.6.5 Histograma.....	63
4.6.6 Coeficientes.....	65
4.6.7 Resumo dos Dados Estatísticos Verificados.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
5.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para estudos futuros.....	71
6 ELABORAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	73
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo	87

1 INTRODUÇÃO

Os reflexos gerados pelo risco de contágio com a COVID 19 fez com que surgissem novas formas de trabalho como uma alternativa aos métodos adotados pelas instituições (Benavides *et al.* (2021). Este processo de modernização no setor público deve buscar garantir que as relações com a sociedade sejam realizadas de acordo com parâmetros previamente estipulados e planejados (Bastos *et al.* 2016), que possibilitem um melhor monitoramento e desempenho da gestão governamental, tal como previsto pela governança pública (Block, 2020).

As mudanças que permitiram a modernização na gestão pública ocorreram a partir da publicação do Decreto nº 9.203/2017, que trata das boas práticas de Governança Pública, tendo o objetivo de fazer com que a prestação de serviços, por meio eletrônico, aconteça de maneira eficiente e simplificada, com possibilidade de acesso a todos, sem distinção.

No contexto das Universidades Federais, esse processo de modernização fez com que as instituições também tivessem que se adaptar às normas incorporadas ao setor público, possibilitando flexibilidade e adaptação dos serviços disponibilizados, com vistas a exercer atividades voltadas para o usuário final, beneficiário dos programas desenvolvidos pelo governo e principal interessado na transparência das ações públicas (Decreto nº 9.203/2017). De acordo com Sasaki *et al.* (2013), as Universidades são organizações complexas que necessitam de planejamento e envolvimento dos servidores para que mudanças possam acontecer de forma gradual em uma efetiva implantação de alterações nas rotinas de trabalho.

Dentre os pressupostos do Decreto nº 9.203/2017, verifica-se que a integração entre governança pública, *compliance* e gestão de processos faz com que haja mais transparência das atividades realizadas, tendo em vista que refletem uma rotina processual a ser seguida nos órgãos públicos, a partir da utilização de modelos e regras que visam a mitigação de eventuais erros que podem surgir no decorrer da rotina laboral (Aguiar, 2018; Costa *et al.* 2018). Tais modelos, previstos pelo teletrabalho, incorporam novas tecnologias e podem trazer uma contribuição efetiva na eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas no setor público, além de maior produtividade (Ferreira, 2021; Souza; Kobiyama 2010).

Pesquisas anteriores já vinham tentando identificar os prós e contras de novas tecnologias aplicadas as rotinas e formas de trabalho no setor público (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Rocha; Amador, 2018; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2021). Estudos realizados sobre o teletrabalho apresentaram resultados positivos, tais como, melhora no desempenho organizacional, melhora na qualidade de vida, aumento da motivação dos servidores e maior qualidade do trabalho desenvolvido (Nohara *et al.* 2010; Pegorini, 2019), melhoria na relação família e trabalho e diminuição do estresse (Filardi, Castro e Zanini, 2020), aumento nos níveis de desempenho e produtividade (Pegorini, 2019) e redução dos custos a partir da implementação de atividades remotas (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020), assim como aumento da eficácia na gestão pública alcançada por metas preestabelecidas (Paim *et al.*, 2009).

Por outro lado, a imposição do teletrabalho pode trazer prejuízo e queda de produtividade (Velasco; Pantoja; Oliveira, 2021) por tratar-se de uma escolha pessoal (Aderaldo I.; Aderaldo C.; Lima, 2017; Santos; Renier; Sticca, 2020), podendo acarretar a não adaptação, falta de comunicação e problemas psicológicos (Filardi, Castro e Zanini, 2020), maiores níveis de estresse e falta de prática de atividade física (Guimarães *et al.* 2022), sentimento de isolamento, sobrecarga de trabalho (Aderaldo I; Aderaldo C; Lima, 2017; Santos; Renier; Sticca, 2020; Velasco, Pantoja e Oliveira (2021), tendência a individualização e isolamento social, profissional e político (Rocha e Amador, 2018, pg. 9), variações em termos eficácia, produtividade, satisfação e nível de envolvimento (Faria, 2020).

Nesse sentido, surgiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), definido pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020), o qual possibilitou uma nova forma de organização aos órgãos da administração federal, a partir de entregas a serem realizadas pelos servidores, com maior flexibilidade, focada no resultado e não somente na frequência.

De acordo com o Decreto nº 11.072/2022, o PGD é um instrumento de gestão que tem como objetivo mensurar as atividades realizadas pelos servidores (que decidam aderir ao programa de teletrabalho), com foco na entrega de resultados e qualidade dos serviços, no qual o controle de pontualidade e assiduidade é substituído pelo controle de entregas.

No âmbito da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), o PGD foi regulamentado por meio da Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR, obedecendo ao previsto na Resolução nº 459/2022 e no Decreto nº 11.072/2022 e aplica-se aos servidores efetivos da carreira de técnico-administrativos, aos servidores em cargos de comissão, aos contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745/1993 e aos estagiários contratados em observância a Lei nº 11.788/2008.

Considerando que as atividades de teletrabalho necessitam de análises que visem demonstrar os impactos positivos e/ou negativos no setor público (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Rocha; Amador, 2018; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2021), assim como um possível aumento do desempenho e produtividade no trabalho (Arantes, 2018; Capano, 2018; Mansano, 2015), buscou-se responder a seguinte questão:

A adoção do PGD contribui para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA?

1.1 Hipóteses de Pesquisa

O teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida das pessoas (Nohara *et al.*, 2010), aumentar os níveis de desempenho e produtividade (Pegorini, 2019) e reduzir custos operacionais (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020) de forma que a eficácia pode ser alcançada através de metas preestabelecidas (Paim *et al.*, 2009). Com base nessas afirmações, destaca-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: O teletrabalho contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

Embora existam aparentes pontos positivos no teletrabalho, existe a possibilidade de não adaptação (Filardi, Castro e Zanini, 2020), sentimento de isolamento e sobrecarga de trabalho (Aderaldo I; Aderaldo C; Lima, 2017; Rocha e Amador, 2018; Santos; Renier; Sticca, 2020; Velasco, Pantoja e Oliveira, 2021), além de variações em termos desempenho e produtividade (Faria, 2020). Tais afirmações sugerem a segunda hipótese de pesquisa:

H2: O teletrabalho contribui negativamente para o desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

Sendo o PGD um programa relativamente recente (IN 65/2020; Decreto nº 11.072/2022) e, pelo fato das pesquisas anteriores terem, de forma geral, mostrado algumas vantagens e/ou desvantagens no modelo de teletrabalho (Filardi, Castro e Zanini, 2020), é possível que não ocorram variações no desempenho e produtividade dos servidores. Nesse contexto, elabora-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3: O teletrabalho não influencia no desempenho e produtividade dos servidores na UNIR/VHA.

1.2 Objetivo Geral

Analisar se a adoção do PGD contribui para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

1.2.1 Objetivos Específicos

- 1) Demonstrar o rito processual dos órgãos acadêmicos e setor da administração da UNIR/VHA nos semestres 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2;
- 2) Verificar a quantidade de processos iniciados e finalizados pelos servidores, antes e depois, do ingresso destes no PGD;
- 3) Comparar as variações da produtividade dos servidores a partir da implementação do PGD;
- 4) Elaborar Relatório Técnico Conclusivo (RTC) e encaminhar à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

1.3 Delimitação do tema e justificativa

A resolução nº 459, de 11 de outubro de 2022, instituiu o PGD na UNIR com o objetivo de disciplinar o desenvolvimento e mensuração das atividades realizadas pelos servidores participantes, tendo como foco a entrega por resultados e a qualidade dos serviços prestados. A UNIR também publicou a portaria 34/2022/PRAD/UNIR, que regulamentou o PGD, com orientações, critérios e procedimentos a serem seguidos pelos servidores, inclusive com parâmetros a serem adotados para definir a faixa de complexidade de cada atividade realizada.

Ao incentivar trabalhos que propiciam aumento de produtividade têm-se o aprimoramento do fluxo de trabalho, com atendimentos melhores ao cidadão, usuário direto dos serviços públicos. Assim, a implantação do PGD vem ao encontro da modernização que ocorre no setor público, trazendo inovação com uso dos recursos já existentes na universidade (DEC 11.072/22).

O PGD pode ser considerado uma transformação das relações entre universidade e a sociedade, visto que no teletrabalho o servidor não se encontra em trabalho puramente presencial no *Campus* durante o horário de expediente normal, mas sim com a disponibilização de serviços em meio digital no qual há a amplificação da capacidade de acesso dos serviços ofertados para um número maior de cidadãos (Rover, 2009).

Nesse sentido, este estudo se mostra relevante por se tratar de um tema atual para o serviço público, dada a limitada literatura existente sobre os possíveis reflexos do teletrabalho na eficácia das atividades desenvolvidas pelos servidores públicos. Busca diagnosticar a produtividade dos servidores lotados em órgãos acadêmicos e setor administrativo da UNIR/VHA, a partir de análise de processos tramitados antes e após a implementação do PGD.

A pesquisa delimita-se em analisar a produtividade dos servidores da UNIR/VHA que aderiram ao PGD, utilizando como parâmetro os processos iniciados e finalizados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), comparando os resultados com os mesmos servidores que se encontravam em atividade presencial, anteriormente. Destaca-se que não fazendo parte do escopo, diagnosticar impactos relacionados aos aspectos da saúde psicológica e física (qualidade de vida) dos servidores pesquisados.

Como forma de ampliar o campo de análise, foram investigados processos nos âmbitos acadêmico, compreendendo períodos anteriores e atuais a implementação do PGD, mais especificamente nos semestres letivos compreendidos entre 2021-1 a 2022-2, a fim de verificar em qual cenário há melhor desempenho dos servidores, se há melhoria no trabalho desenvolvido após a implementação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os fundamentos teóricos que deram suporte a pesquisa. Inicialmente será abordada a Governança Pública e *Compliance* no Brasil, seguido da Gestão de Processos no Setor Público, Produtividade, Eficiência e Eficácia no Setor Público, Aspectos Referentes ao Teletrabalho, Programa de Gestão e Desempenho (PGD), A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), considerando, no âmbito da Instituição, os aspectos teóricos inicialmente abordados.

2.1 Governança Pública e *Compliance* no Brasil

De acordo com Block (2020) a governança pública pode ser entendida como conjunto de processos que possibilitam um melhor monitoramento e desempenho da gestão governamental, com alcance dos objetivos preestabelecidos, cumprindo os próprios princípios da Administração Pública e demais regulamentos norteadores existentes, com foco no combate à corrupção e utilização consciente dos recursos públicos.

Matias-Pereira (2010) menciona que há similaridades entre a governança nas organizações públicas e privadas, sendo que as duas buscam separar a propriedade da gestão, seguindo princípios básicos, como “transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética”. O autor esclarece que uma boa governança pública tem significativa importância no contexto das complexas relações existentes, sendo utilizada para estimular uma maior efetividade nos serviços prestados à população.

Considerando a importância dos serviços prestados, tem-se que a oferta de serviços públicos em meio eletrônico gera benefícios aos usuários, tendo em vista que se trata de uma alternativa prática e rápida para o cidadão que não precisa se deslocar para ter acesso aos serviços disponibilizados pelo ente (Barbosa; Mota, 2022).

A política de governança pública no Brasil se fortaleceu por meio da cooperação de órgãos do governo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a partir do acórdão 1.273/2015, recomendando que fosse elaborado um modelo de governança com vistas a possibilitar o aprimoramento das organizações públicas,

com possibilidade, entre outras, de supervisionar os resultados alcançados, ou seja, as instituições deveriam alinhar os objetivos às necessidades da sociedade, tendo o cidadão como foco.

Nesse contexto, o Decreto nº 9.203/2017, que “dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” lista os princípios, apresenta as diretrizes, menciona os mecanismos para o exercício da governança pública e institui o Comitê Interministerial de Governança (CIG), que tem a missão de assessorar o Presidente da República na “condução da política de governança da administração pública federal”. Conforme consta no Decreto, os mecanismos de governança possibilitaram que o governo simplificasse práticas existentes em um cenário complexo e com inúmeras especificidades regionais. Dentre as diretrizes estabelecidas pelo decreto, no art. 4º, tem-se:

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público.

Ainda segundo o Decreto nº 9.203/2017, o estabelecimento das boas práticas de governança, com observância ao uso eficiente dos recursos públicos, frustra a ocorrência de desvios, fraudes e corrupção na Administração Pública, tendo como foco a oferta de serviços de qualidade aos cidadãos, com oferecimento de serviços céleres e de fácil entendimento e acesso.

No que tange às Universidades Federais, a Constituição Federal (CF) de 1988 proporciona autonomia administrativa a elas e de acordo com o previsto no artigo 207 “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, p. 124).

A estrutura organizacional das universidades é formada por complexos e múltiplos setores que são responsáveis por tomar decisões relativas ao ensino e definir/coordenar o processo de planejamento e execução das atividades administrativas (Vieira & Vieira, 2004). Para os autores, estas atividades são promovidas por um processo burocrático que deve buscar assegurar o cumprimento de normas para que não haja perda de eficiência na prestação dos serviços.

Nesse contexto, destaca-se a *compliance*, originada do campo corporativo, a qual se refere ao propósito de assegurar o cumprimento de normas e regulamentos, visando tornar as empresas mais éticas, transparentes e resilientes diante dos desafios do ambiente que atuam (Silva, 2015). De acordo com o autor, seu foco está no fortalecimento da integridade e capacidade das organizações para enfrentar possíveis mudanças.

A fim de trazer uma definição conceitual, a “*compliance* pode ser definida como um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores” (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016, p. 9).

Para Franco (2020), *compliance* são regras e normas disciplinadoras seguidas pelas organizações que refletem a realidade dos processos, também conceituados como modelos de controle, com o intuito de proporcionar maior segurança ao trabalho desenvolvido. Na visão do autor, esse termo trata da disseminação de cultura interna baseada na ética, com foco em inibir práticas que possam causar condutas criminosas, quando da violação de leis.

Marrara (2019) afirma que o debate acerca da adoção de programas de *compliance*, também conhecidos como integridade, se fortaleceu no Brasil a partir da publicação da Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013, que trouxe um novo olhar para a relação entre o setor público e o setor privado. A respectiva lei também conhecida como Lei Anticorrupção, “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências”.

Sobre o porquê adotar *compliance*, Assi (2018, p. 40) menciona que:

Para que possamos fazer as coisas certas, devemos conhecer modelos e exemplos de como agir corretamente. Se, com regras, já é difícil estar em conformidade, imaginem sem, em situações em que cada um interpreta à sua maneira a forma de agir? O processo de *compliance* ou conformidade deve ser para todos, seja pessoa física, seja pessoa jurídica. O importante é que os princípios básicos da ética, conduta, caráter e honestidade sejam seguidos e multiplicados entre todos, na comunidade, em casa, no trabalho, no time de futebol, no condomínio, onde estivermos.

A implementação da política de *compliance* tem como objetivo primordial promover a eficiência na utilização dos recursos internos, por meio da adoção de

normas uniformes para situações semelhantes, visando assegurar a transparência das decisões tomadas, bem como fomentar condutas éticas e legais no âmbito organizacional (Ribeiro; Diniz, 2015).

A utilização do *compliance* no setor público proporciona maior transparência e eficiência nos serviços disponibilizados, uma vez que processos melhorados e modernizados estão diretamente ligados à maior produtividade (Luengo *et al.* 2022). Sendo assim, a consolidação das políticas de *compliance* no setor público combatem práticas prejudiciais ao governo e se mostram instrumentos eficazes e eficientes de prevenção. Essas políticas desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura de integridade na instituição (Coelho, 2016).

Em relação ao ensino superior, Silva (2015) destaca que a implementação de programas de *compliance* deve ser fundamentada nas melhores alternativas e práticas, buscando cumprir a missão institucional. Segundo o autor, esse processo traz uma compreensão sistêmica do funcionamento da instituição e seus setores, tornando possível sua integração à cultura organizacional, fortalecendo a ética, transparência e cumprimento de normas e regulamentos em todos os aspectos da instituição.

Azzari, Silva e Chiarello (2020) inferem que os programas de *compliance* em instituições de ensino superior são importantes por possibilitarem a criação de uma cultura de integridade com comprometimento em realizar os atos dentro da lei, prevenindo. Os autores acrescentam que, eventuais riscos, no decorrer das atividades realizadas, direcionam a atuação da instituição, contribuindo para um efetivo aprimoramento da gestão pública e governança dentro das instituições.

Para Lugoboni *et al.* (2017) *compliance* em instituições de ensino também são consideradas ferramentas de concretização do que a instituição se propõe a ofertar, por meio de sua missão, valores e princípios. Os autores ainda destacam que, com o avanço da transparência e eficiência dos recursos públicos, sua utilização permite um respaldo sobre as ações tomadas, a partir do fortalecimento da gestão acadêmica e administrativa.

Nesse contexto, a integração entre governança pública, *compliance* e gestão de processos possibilita maior transparência das atividades executadas e proteção do arbítrio dos servidores (Costa *et al.* 2018). Segundo os autores, deve haver uma definição clara de competências e modelos de trabalho nos processos a serem

seguidos, com vistas a minimizar eventuais falhas na gestão eficiente dos recursos públicos.

2.2 Gestão de Processos no Setor Público

De forma geral, a gestão de processos trata sobre a adoção de modelos e regras a serem seguidas pelos servidores em suas atividades rotineiras, visando mitigar possíveis discrepâncias no trabalho realizado, como a implementação da *compliance*, conceito oriundo do setor privado, incorporado ao setor público como medida para reduzir erros (Aguar, 2018). Refere-se ao monitoramento dos processos existentes, dentro das diversas áreas envolvidas em uma organização, com vistas a garantir a conformidade com os resultados pretendidos, com a finalidade de agregar valor ao trabalho desenvolvido (Enap, 2014).

De acordo com Assunção (2018), os processos possuem grande valor para as organizações, devido ao resultado que entregam, em forma de serviços aos usuários internos e externos, de forma a buscar o bem-estar coletivo. Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) a gestão por processos deve focar na atividade a ser executada, observando o valor existente nos serviços ofertados.

Sobre processos, Paim *et al.* (2009, p. 35) afirmam que:

Os processos, em síntese, devem ser encarados de forma ampla, e sempre se constituem no fluxo do objeto no tempo e no espaço. Essa percepção amplia o paradigma para além da melhoria dos processos, já que permite a associação do entendimento e a recorrência da coordenação do trabalho.

Biazzi (2007) verificou que a gestão de processos no setor público é pouco difundida, especialmente nas universidades públicas, onde há a necessidade de reflexão sobre implementação de técnicas que permitam maior flexibilidade e eficiência não apenas nos processos administrativos, mas também nos processos que envolvem a atividade-fim. Na opinião do autor, tais instituições têm como objetivo a divulgação de conhecimentos científicos e tecnológicos, servindo de modelo para a sociedade de maneira geral.

De acordo com Carvalho e Sousa (2017) a adoção de gestão de processos em instituições públicas de ensino superior surgiu da necessidade de obter celeridade e flexibilidade nos atos praticados, possibilitando que as atividades sejam

adaptadas à realidade da instituição, tendo como foco os resultados ofertados à sociedade.

Por seu turno, Dias e Iwamoto (2019) indicam que a atenção dispensada em melhoria de projetos tem se tornado popular no setor público, especificamente em universidades federais, a partir de iniciativas de gerenciamento de processos baseadas em princípios de qualidade, com destaque para a importância da existência de políticas de procedimentos a serem realizados pelos servidores, com foco em treinamento e monitoramento das atividades realizadas.

Considerando que as universidades são formadas por uma complexa combinação de recursos humanos, materiais, intelectuais, etc., que são interdependentes e que têm o intuito de atingir objetivos comuns, é necessário que todas as atividades existentes sejam compreendidas e gerenciadas de forma a analisar sua eficiência/eficácia, como alternativa de organização (Roczanski, 2009).

2.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia no Setor Público

Os conceitos de produtividade e eficiência se entrelaçam (Ferreira, 2021). Na opinião do autor, a produtividade pode ser entendida como uma relação entre determinada quantidade produzida e os fatores/recursos que são necessários para atingir esse número de produção. Por sua vez, a eficiência gerada pelo processo, ocorre a partir da incorporação de novas tecnologias e criação de competências focadas no objetivo a ser atingido, baseadas no perfil da organização.

A Emenda Constitucional 19 de 1998, que alterou o artigo 37 da CF, lista os princípios norteadores da administração pública direta e indireta dos poderes da União, Estados e Municípios, entre eles, o princípio da eficiência. De acordo com o artigo, é responsabilidade do gestor zelar para que a prestação dos serviços seja desempenhada da melhor maneira possível aos cidadãos e ao Poder Público, dentro da realidade encontrada, visando estabelecer um elo entre os serviços ofertados e a qualidade que possuem, a partir da utilização dos menores recursos disponíveis.

Sobre os servidores públicos, o art. 39, inciso III, parágrafo 7º da CF, menciona que:

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e

produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de **produtividade**. (grifo nosso).

Ao tratar de reconhecimento e recompensa em instituições de ensino superior, Souza e Kobiyama (2010) afirmam que devem ser criados planos com vistas a proporcionar valorização de docentes, técnicos, acadêmicos que desenvolverem ações importantes para a instituição, incentivando a criatividade e novas criações a serem postas em prática, contribuindo com o ambiente universitário, de forma a priorizar o envolvimento com a realidade dos membros da comunidade acadêmica.

A Lei 8.112/1990 que trata do regime jurídico dos servidores públicos federais, estabelece no artigo 20 que durante o estágio probatório serão objeto de avaliação para verificação de aptidão e capacidade para o cargo alguns fatores, entre eles a produtividade. O artigo 237 desta lei, em seu inciso I, menciona a possibilidade de incentivos funcionais para aqueles servidores que apresentem trabalhos que “favoreçam o aumento de produtividade” (Brasil, 1990).

De acordo com Barreto (2018) ao mensurar a produtividade dos servidores públicos é necessário envolver e estimular o comprometimento deles, para que assim, seja alcançado o desempenho esperado pelo ente público. Segundo o autor, os servidores satisfeitos e comprometidos tendem a se esforçar mais nas suas práticas diárias e conseqüentemente melhorar o nível de produção necessário, uma vez que diferente do setor privado, não há a busca por lucro.

Cherques e Pimenta (2014) verificaram que existem barreiras a serem superadas em relação à produtividade dos servidores públicos, sendo necessários sistemas normativos mais simples, acompanhamento do resultado do trabalho realizado, flexibilização de normas existentes no setor e promoção da *accountability*, a partir de uma reflexão sobre necessidades a serem superadas quando da efetiva verificação de produtividade dos servidores.

Nesse mesmo sentido, observa-se que a produtividade está ligada à busca pela eficácia, a qual está ligada à capacidade de alcançar metas e produzir resultados desejados, a partir da utilização eficiente de recursos disponíveis que direcionem os esforços para a consecução de metas e objetivos para o resultado final desejado (Enap, 2014), em que esses aspectos combinados têm um impacto

tangível nas necessidades e expectativas da população, promovendo uma administração pública mais eficaz e orientada às demandas da sociedade (Matias-Pereira, 2010).

A fim de conceituar eficácia e eficiência, Paim *et al.* (2009, pg. 73) afirmam que:

A eficácia está relacionada à capacidade de se prestar determinado serviço de forma a alcançar as metas para ele estipuladas, pela organização, ou por agentes externos; e a eficiência está relacionada à capacidade de se prestar um determinado serviço minimizando a utilização de recursos (podendo esses recursos serem entendidos como tempo, capital, trabalho etc.), assegurando a conformidade e o atendimento dos prazos.

Conforme observado acima, a eficácia que é a capacidade de se atingir os objetivos propostos pela organização, está intimamente ligada à eficiência, a partir da utilização do menor número de recursos possíveis, resultando, assim, em uma maior produtividade ou capacidade produtiva da organização, de uma forma geral.

Andrade (2020) destaca que em alguns setores públicos, a adoção do teletrabalho tem se mostrado associada a níveis mais elevados de produtividade e que isso contribui para o atendimento às demandas da sociedade, desde que sejam consideradas as diversas necessidades e as adaptações em relação aos horários de trabalhos mais adequados.

2.4 Aspectos Referentes ao Teletrabalho

A alteração na rotina mundial provocada pela pandemia COVID-19 e o risco de contágio pelo vírus, fez com que diversos trabalhadores reconfigurassem o formato laboral de suas atividades, passando a realizar trabalho remoto (Benavides *et al.* 2021). Os autores mencionam que a “expansão da capacidade e da cobertura das conexões de internet facilita o progresso exponencial de atividade nos meses de pandemia”(Benavides *et al.* p. 05, 2021).

Ao verificar os contributos e desafios para as organizações em teletrabalho, no contexto da COVID 19, Figueiredo *et al.* (2021), afirmam que essa atividade apresenta vantagens, tais como a otimização do desempenho e produtividade, embora existam inúmeros desafios que afetam tanto os funcionários, quanto a organização e sociedade.

Para Vieira (2020):

(...) a adoção do teletrabalho vincula a organização aos motivos que determinaram a sua escolha em nível estratégico, fazendo emergir, assim, o compromisso e a consequente responsabilidade pela maximização dos objetivos pretendidos com a adoção de uma estratégia laboral que guarda em si potencialidades a serem convertidas em ações pelos gestores durante todo o processo de implantação, acompanhamento, monitoramento e avaliação.

Em estudo realizado por Nohara *et al.* (2010), verificou-se que os trabalhadores que realizavam teletrabalho obtiveram melhora na qualidade de vida, saúde física e mental, possibilitando, inclusive melhora no desempenho organizacional, com aumento da produtividade, tendo em vista que a satisfação decorrente do teletrabalho melhorou, de uma forma geral, as atividades desenvolvidas.

No âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, Nogueira Filho *et al.* (2020) verificaram que há relação entre o aumento da produtividade e o teletrabalho, evidenciando que os servidores em teletrabalho elevaram sua produtividade além de gerarem a racionalização de custos.

De acordo com Pegorini (2019), a experiência do teletrabalho no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS) é avaliada como positiva, tanto em relação à produtividade e qualidade do trabalho, quanto em termos de melhoria na qualidade de vida dos servidores, assim como um aumento na motivação e no comprometimento.

Mendes, Oliveira e Veiga (2020, p. 12) destacam que:

Apesar de alguns setores da administração pública ainda resistirem a essa nova prática de trabalho, muitas vezes, por desconhecerem a sua aplicabilidade no mundo dominado pela tecnologia, ainda assim é premente constatar a inserção de novos adeptos no serviço público, otimizando a produtividade, com consequente melhoria da infraestrutura organizacional, encampadas pela redução de custos.

De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2020), o teletrabalho possui tanto vantagens como desvantagens, sendo que as vantagens identificadas são: melhoria na qualidade de vida, na relação família e trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos, diminuição do estresse e menos exposição à violência; e como desvantagens: não adaptação de alguns, falta de comunicação entre os funcionários, perda de vínculo institucional, problemas de infraestrutura e

psicológicos, sendo verificado que é necessário implantar um sistema de gestão para que ele possa ser utilizado no setor público.

Segundo Faria (2020), é essencial considerar as particularidades do trabalho ao implementar o teletrabalho, devido às variações individuais entre os servidores, tanto em termos de produtividade no novo modelo, quanto em relação à satisfação pessoal e ao nível de envolvimento.

Ao analisar os riscos ergonômicos nos ambientes de teletrabalho dos técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense (IFC), identificou-se uma associação entre a ocorrência de dor no pescoço e alguns fatores específicos, que incluíam maior sobrecarga mental (estresse), a falta de prática de atividade física e a ausência de mobiliários adequados para a execução das atividades laborais (Guimarães *et al.* 2022).

Outros aspectos negativos no contexto do teletrabalho, incluem o sentimento de isolamento, sobrecarga de horas de trabalho, dificuldade de adaptação ao modelo de trabalho remoto, a ausência de contato social bem como a dificuldade de desvinculação da vida pessoal do trabalho, todos esses fatores impactando negativamente a saúde do trabalhador (Aderaldo I; Aderaldo C; Lima, 2017; Santos; Renier; Sticca, 2020;).

Do mesmo modo, em estudo realizado com 438 trabalhadores de uma instituição pública, Velasco, Pantoja e Oliveira (2021), identificaram a sobrecarga de servidores quando da realização do teletrabalho compulsório, sendo necessário utilizar de estratégias e ações de melhoria para facilitar a realização do trabalho, como assessoramento técnico e melhorias nas instalações físicas daqueles que realizam o teletrabalho.

De acordo com Rocha e Amador (2018, pg. 9):

A produção típica do trabalhador adequado ao teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do trabalho – que pode acarretar consequências primeiro ao trabalhador individualmente, com isolamento social, profissional e político. Pode levar, ainda mais amplamente, à transformação cultural da sociedade, com vulnerabilidade geral das relações de trabalho, perda da dimensão coletiva do trabalho e incremento dos processos de individualização no campo social.

Nesse contexto, um modelo semelhante ao teletrabalho foi desenvolvido pelo governo como alternativa à presença física dos servidores no ambiente de trabalho, denominado Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no qual as

atividades são baseadas em resultados, com substituição das tarefas presenciais, alinhadas aos avanços tecnológicos e sistemas que permitem o monitoramento remoto das atividades desenvolvidas e verificação dos resultados obtidos (Moraes; Pena; Paiva, 2022).

2.5 Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

O PGD surgiu por meio da publicação da Instrução Normativa nº 1 de 30 de agosto de 2018 que emite orientações, critérios e procedimentos a serem seguidos pelos órgãos e entidades da Administração Federal sobre a implementação do programa. A instrução buscou regulamentar o § 6º do artigo 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho dos servidores federais e que foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 11.072, de 2022.

Em 2020 foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020) estabelece formas diferentes de organização da força de trabalho, sendo especificado no Inciso I do artigo 3º como:

Ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes.

Conforme estabelecido pela IN 65/ 2020, o programa abrange desde o regime de execução parcial, onde o servidor realiza teletrabalho em dias alternados, a partir de um cronograma preestabelecido, até a abrangência de teletrabalho em sua totalidade, com dispensa da frequência. Os órgãos/entidades da Administração Pública Federal têm discricionariedade para definir se implementam ou não o programa.

No âmbito das unidades do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e de suas entidades vinculadas, foi publicada a Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, com autorização de implementação do programa de gestão para as respectivas unidades, de forma facultativa, em função da conveniência e interesse do serviço.

O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 dispõe sobre quais agentes públicos podem aderir ao PGD, sobre como será realizada a autorização, instituição e manutenção, modalidades, seleção para adesão, compatibilidade com o cargo e regras específicas do teletrabalho, como por exemplo o teletrabalho no exterior. O

decreto traz que o programa surgiu com o objetivo de melhorar os serviços prestados ao cidadão, com aprimoramento do desempenho individual do servidor, a partir do fomento das entregas realizadas, prevendo que o órgão participante supervisione regularmente as atividades realizadas pelos servidores selecionados para o programa, com observação da efetividade e qualidade das entregas feitas pelo servidor.

O parágrafo único do artigo 1º e o artigo 4º do Decreto 11.072/2022 trazem:

Art. 1º. O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Art. 4º A instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação.

Para acompanhar o cumprimento das metas, o órgão deve utilizar sistema informatizado, de acordo com o artigo 26 da IN 65/2020:

Art. 26. O órgão que pretenda implementar o programa de gestão deverá utilizar sistema informatizado apropriado como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados.

§ 1º O sistema de que trata o caput deverá permitir:

I - a tabela de atividades conforme o § 2º;

II - o plano de trabalho conforme definido no art. 13;

III - o acompanhamento do cumprimento de metas;

IV - o registro das alterações no plano de trabalho prevista no § 2º do art. 13;

V - a avaliação qualitativa das entregas; e

VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

§ 2º A tabela de atividades referida no inciso I do § 1º deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I – atividade;

II - faixa de complexidade da atividade;

III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;

IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;

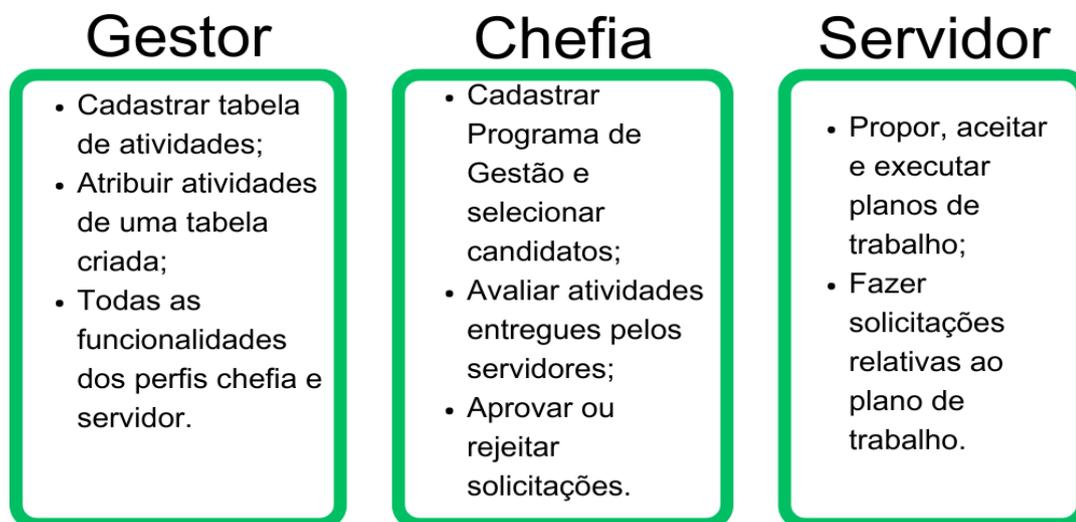
V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;

VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e

VII - entregas esperadas.

O sistema PGD - Sistema para gerenciamento do programa de gestão, “utilizado para pactuação e monitoramento dos resultados do Programa de Gestão”. (Sistema PGD - Ministério da Economia) apresenta três perfis de usuários, conforme figura 1:

Figura 1: Perfis de usuários



Fonte: Adaptado do manual - Sistema PGD.

O manual elaborado detalha os procedimentos passíveis de serem realizados, a partir da verificação do perfil de usuário, onde os planos elaborados pelos servidores devem ser avaliados pela chefia no prazo de 40 dias, a partir da conclusão, a fim de cumprir o estabelecido no artigo 26 da IN 65/2020.

Com o intuito de garantir a manutenção dos resultados positivos do PGD, a Controladoria Geral da União (CGU), implementou sistemas informatizados de controle de gestão, nos quais a unidade supervisora acompanha as atividades acordadas entre gestores e servidores, assegurando a avaliação da contribuição do programa para o alcance dos objetivos organizacionais (Alves, 2020).

A adoção do PGD nas universidades federais seguiu o modelo proposto pelos demais órgãos do executivo federal e é modalidade crescente nas Instituições de Ensino Superior que utilizam das tecnologias digitais para aperfeiçoar o trabalho de seus servidores, possibilitando maior flexibilidade e adaptação à nova modalidade de trabalho (Cunha; Bianchi, 2023).

A fim de atualizar as regras do PGD, foi publicada a Instrução Normativa nº 24/2023 que trata em seu art. 1º, parágrafo único, que “o PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (IN 24/2023). Em seu art. 2º lista os objetivos do programa:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

O Quadro abaixo detalha as modalidades e regimes do PGD.

Quadro 1: Modalidades e Regimes do PGD

Modalidade presencial	Modalidade Teletrabalho	
	Regime de execução parcial	Regime de execução integral
Totalidade da jornada de trabalho do participante ocorre em local determinado pela administração pública federal.	Parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local de trabalho determinado pela administração pública federal.	Totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante.

Fonte: IN 24/2023.

O quadro 1 destaca que as modalidades e regimes do PGD abrangem tanto o regime presencial quanto o teletrabalho. No regime presencial, a totalidade da jornada de trabalho dos participantes acontece em locais estipulados pela administração pública federal, proporcionando um ambiente de trabalho convencional e supervisionado. Já no teletrabalho, uma parte da jornada ocorre em locais escolhidos pelo próprio servidor, permitindo maior flexibilidade, enquanto a outra parte continua a ser realizada em local determinado pela administração, de acordo com as necessidades e natureza das atividades (IN 24/2023).

De acordo com a IN 24/2023, todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipeç) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), tem respaldo para realizar a implementação do programa, sendo assim, as universidades têm autorização para implementar o PGD, sendo necessário apenas autorização do dirigente máximo do órgão/entidade.

2.6 A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

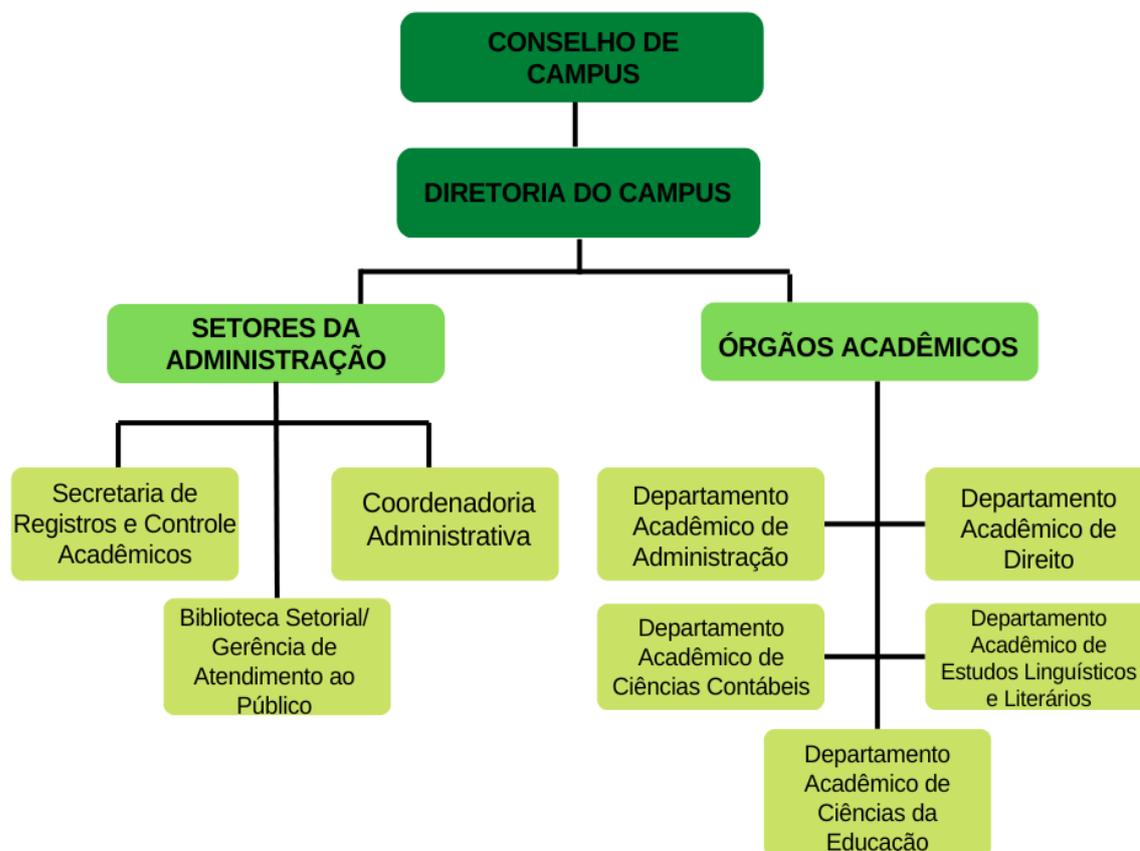
A criação UNIR ocorreu por meio da promulgação da Lei nº 7.011, de 08 de julho de 1982, fazendo parte da administração pública indireta. Sua origem está associada à transformação do então Território Federal de Rondônia em Estado de Rondônia, em dezembro de 1981. Sediada em Porto Velho, capital do estado, assumiu, e ao longo do tempo, responsabilizou-se pela oferta de cursos, viabilizados por meio de convênios celebrados entre a Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal do Acre (UFAC) em diversas áreas (UNIR, 2023).

Atualmente, a UNIR conta com oito *campi* situados nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena, com oferta de 5 cursos de doutorado, 22 mestrados e 64 cursos de graduação. Especificamente, o *Campus* UNIR/VHA, localizado na região do Cone Sul do Estado de Rondônia, foi criado em 1988 como parte do processo de interiorização da UNIR, estando relacionado à necessidade de descentralizar as atividades universitárias, conforme determinado pela CF de 1988 (UNIR, 2023).

Por meio de um acordo firmado entre a UNIR e a Prefeitura Municipal de Vilhena, o primeiro curso implantado na cidade foi o de Ciências Contábeis. Nesse acordo, a prefeitura ficou responsável pela infraestrutura e pelos servidores, enquanto a UNIR assumiu a coordenação didático-pedagógica do curso (PDI-UNIR, 2019-2023). Atualmente, o *Campus* abrange 5 cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Letras e Pedagogia, sendo que cada departamento acadêmico possui a um técnico-administrativo que desempenha um papel de assessoria ao chefe de departamento para o cumprimento de suas responsabilidades (UNIR, 2023).

A estrutura organizacional do Campus UNIR/VHA pode ser assim visualizada:

Figura 2: Organograma do Campus de Vilhena



Fonte: UNIR, 2023.

No organograma, observa-se que não há uma estrutura hierárquica entre os órgãos acadêmicos e os setores da administração, dado que ambos estão posicionados no mesmo nível. Essas unidades desempenham atividades complementares, uma vez que estão envolvidas em questões diretamente relacionadas aos assuntos acadêmicos (UNIR, 2023).

É importante ressaltar que a universidade, por meio de seu Regimento Geral, traz as diretrizes para a organização e funcionamento de seus órgãos e serviços, bem como a autonomia para elaborar regulamentos internos que sejam necessários para seu adequado funcionamento (Resolução 282/CONSUN).

Em consonância com os princípios e valores da UNIR, destaca-se a atenção dedicada ao desenvolvimento humano e ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade institucional. A instituição demonstra preocupação com aspectos como o respeito, a valorização das pessoas e a segurança no ambiente de trabalho. Além

disso, é evidente o empenho em simplificar a gestão de processos e promover a melhoria contínua das atividades, aspectos diretamente relacionados à governança na UNIR (UNIR, 2023).

2.6.1 Governança Pública, *Compliance* e Gestão de Processos na UNIR

O Comitê Permanente de Governança (CPG/UNIR) foi instituído pela Portaria nº 417/2018/GR/UNIR, de 20 de junho de 2018, e de acordo com o artigo 3º é responsável por:

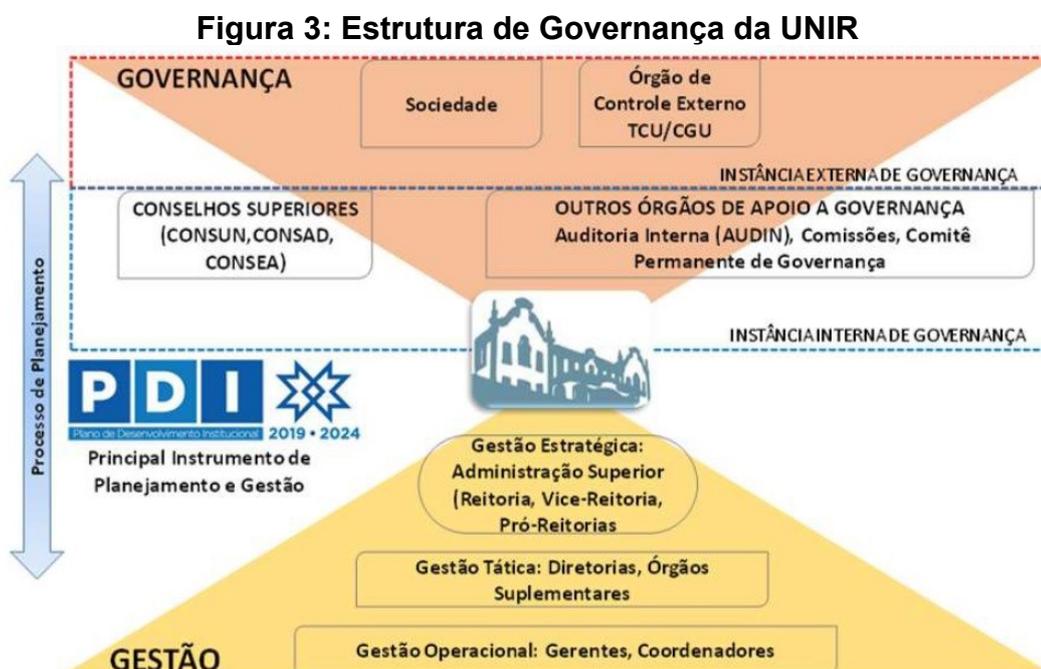
- I – promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos, controles internos, programa de integridade pública, entre outras políticas, planos, programas e ações relativas à governança no setor público emanadas por órgãos do Poder Executivo Federal, órgãos de controle externo e outras organizações a qual esta IFES está subordinada;
- III – coordenar os procedimentos de desenvolvimento da metodologia, implementação, controle, monitoramento e avaliação decorrentes das políticas, planos, programas e ações instituídas no âmbito desta Universidade;**
- IV – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- V – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;**
- VI – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VII – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VIII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- IX – supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- X – liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- XI – estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- XII – aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XIII – emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- XIV – monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê;
- XV – coordenar as atividades relacionadas ao fluxo de informações e comunicação junto aos órgãos de controle externo e da Auditoria Interna, como Solicitações de Auditoria, Questionário de Levantamento de Governança e Gestão Pública do TCU, entre outros fluxos informacionais; e

XVI – se articular com a Comissão Própria de Avaliação, Comitê de Ética dos Servidores, Gestores do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC/UNIR) e Ouvidoria da UNIR, visando aperfeiçoar as atividades desenvolvidas por essas unidades e comissões, em especial quanto ao alinhamento no que tange à governança na IFES. (grifo nosso).

A estrutura de governança, prevista no Estatuto da UNIR, é “constituída pelos Conselhos Superiores, Conselhos de Núcleos, Conselhos de Campus e Conselhos de Departamentos.” (UNIR, 2023). Sua composição ocorre da seguinte forma:

São três os Conselhos Superiores da Universidade, considerados órgãos deliberativos centrais, vinculados à Administração Superior. O Conselho Superior Universitário (CONSUN), órgão final deliberativo, consultivo e normativo responsável pela política institucional, e instância de recursos. O Conselho Superior Acadêmico (CONSEA), órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão. E o Conselho Superior de Administração (CONSAD) – órgão deliberativo e consultivo em matéria de administração, finanças, orçamento, legislação e normas.

A figura abaixo representa a estrutura de governança da UNIR:



Fonte: UNIR, 2023.

De acordo com a figura 3, a estrutura de governança da UNIR foi concebida de maneira abrangente, englobando todas as instâncias da instituição, com objetivo de garantir a implementação efetiva do planejamento nos setores operacionais,

promovendo, ao mesmo tempo, a transparência do trabalho desenvolvido pela universidade.

Dessa forma, conforme especificado na Portaria nº 417/2018/GR/UNIR, a adequação de procedimentos visando a modernização da Universidade e o próprio planejamento das ações a serem seguidas pelas demais instâncias têm o intuito de implementar rotinas padronizadas para processos iguais ou similares, o que pode ser considerada uma evidência de intenção de implementação de práticas de trabalho e conformidade (*compliance*) na UNIR (UNIR, 2023).

Ressalta-se que a UNIR possui normas disciplinadoras voltadas à parte acadêmica, que são: o Regimento Geral da UNIR, o manual de procedimentos acadêmicos e calendário acadêmico publicado anualmente. O Regimento Geral da UNIR, aprovado pela Resolução 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020, define as solicitações passíveis de serem requeridas pelos acadêmicos nos órgãos acadêmicos e setor da administração, solicitações estas que possuem datas próprias de serem realizadas, estabelecidas no Calendário Acadêmico aprovado por meio de Resolução para cada ano/semestre.

O Manual de Procedimentos Acadêmicos de 2019 não traz o fluxograma de como as solicitações discentes tramitam, no entanto, o Manual de Procedimentos Acadêmicos de 2018 traz essa informação. Verifica-se que o fluxo apresentado no manual de 2018 é diferente do fluxo trazido pelos Calendários Acadêmicos de 2021 e 2022, respectivamente. Houve alteração na forma de como realizar a solicitação e também no sistema utilizado, uma vez que em 2018 a UNIR utilizava o Sistema Integrado de Gestão Universitária – SINGU e atualmente usa o Sistema Integrado de Gestão Universitária – SIGAA.

Em observância ao manual de procedimentos acadêmicos, Regimento Geral e Calendário Acadêmico dos semestres letivos de 2021-2, 2022-1 e 2022-2, verificam-se diferenças na forma de realizar a solicitação, por parte do discente, conforme descrito anteriormente, sendo que o procedimento adotado segue o estabelecido no Calendário Acadêmico quando da solicitação e análise dos pedidos.

O Quadro 2 traz as especificações sobre como realizar cada solicitação, a partir de explicações no Regimento Geral da UNIR, Manual de Procedimentos Acadêmicos de 2018 e Calendários Acadêmicos de 2021 e 2022:

Quadro 2: Regulamentação e Fluxo das Solicitações Discentes

Tipo de processo	Regimento Geral da UNIR	Manual de Procedimentos (2018)	Manual de Procedimentos (2019)	Calendário Acadêmico
Aproveitamento de disciplina	Apresenta definições sobre solicitação.	1) Discente: entrega requerimento; 2) Protocolo: recebe e encaminha ao departamento; 3) Departamento: análise da solicitação; 4) DIRCA: registra informação no SINGU.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	1) Discente: realiza a solicitação no departamento; 2) Departamento: Conselho analisa e emite parecer de execução; 3) SERCA: efetiva o lançamento no sistema acadêmico SIGAA
Matrícula como aluno especial	Apresenta definições sobre solicitação.	1) Discente: entrega requerimento; 2) DIRCA/SERCAs: confere e encaminha ao Departamento; 3) Departamento: Conselho analisa; 4) Núcleo: emite parecer, se favorável, encaminha para matrícula; 5) DIRCA/SERCAs: registra matrícula no SINGU.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	1) Discente: realiza a solicitação no departamento; 2) Departamento: Conselho analisa e emite parecer de execução; 3) SERCA: efetiva a matrícula no sistema acadêmico SIGAA
Reintegração de matrícula	Apresenta definições sobre solicitação.	1) DIRCA: publica edital; 2) Discente: solicita reintegração; 3) DIRCA/SERCAs: confere e encaminha ao Departamento; 4) Departamento: Conselho analisa; 5) Núcleo: emite parecer, se favorável solicita matrícula;	Não apresenta o fluxo do procedimento.	1) Discente: realiza a solicitação no departamento; 2) Departamento: Conselho analisa as solicitações e efetua entrega para a SERCA; 3) SERCA efetiva a matrícula no SIGAA.
Colaão de grau	Apresenta definições sobre solicitação.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	Discente: realiza a solicitação no protocolo de núcleo ou campus.
Quebra de pré-requisito	Solicitação em função de casos especiais, ouvidos os docentes das disciplinas.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	Não apresenta o fluxo do procedimento.	Não apresenta o fluxo do procedimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com o quadro 2, cada pedido discente possui data específica de ser realizado, bem como critérios de análise e tramitação próprios, uma vez que as solicitações abrangem tanto aspectos acadêmicos quanto administrativos. Dessa forma, pode-se afirmar que cada procedimento é delineado para atender às necessidades individuais, a partir do tipo de solicitação feita, configurando a gestão de processos voltada à atividade acadêmica. O Quadro 3 especifica as fases das solicitações realizadas pelos discentes junto ao seu curso de origem.

Quadro 3: Fases das Solicitações Realizadas nos Órgãos Acadêmicos

Tipo de Solicitação	Procedimento Realizado
Aproveitamento de disciplinas Reintegração de Matrículas Matrícula como aluno especial Quebra de pré-requisito Solicitação de disciplina em período especial	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação do discente por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Abrir processo no SEI! e incluir documentação; 4) Encaminhar para comissão emitir parecer; 5) Elaborar Edital com o parecer das solicitações; 6) Apreciar solicitações a aprovar o Edital em Reunião Departamental; 7) Publicar Edital no site do setor; 8) Encaminhar processo com o parecer de execução para o Setor da administração.
Colação de Grau	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Abrir processo no SEI! e incluir documentação; 4) Realizar análise do cumprimento de carga horária e regularidade no Enade. 5) Encaminhar o processo com o parecer de execução para a Setor da Administração.
Análise de auxílios acadêmicos Análise de cotas - Edital de ingresso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Incluir parecer em processo no SEI!.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme demonstrado acima, os processos devem ser abertos no SEI!, analisados por pareceristas, apreciados em reunião do Conselho Departamental, para então serem enviados ao setor da administração. O rito processual passa pelo técnico-administrativo que atua no setor, que inicia o processo no sistema e faz os trâmites necessários até sua conclusão. O técnico-administrativo tem a função de assessorar o chefe em todas as questões administrativas e acadêmicas, realizando também atendimento ao público (UNIR, 2023).

Destaca-se que a estrutura dos Órgãos Acadêmicos é estabelecida pelo Regimento e Estatuto da UNIR, sendo um setor que reúne docentes e técnicos de acordo com as suas respectivas especialidades e que respondem por suas áreas de conhecimento, atividades acadêmicas realizadas tanto na graduação como na pós-graduação e atividades de pesquisa e extensão.

Não há uma atribuição detalhada e específica do trabalho a ser desenvolvido pelo técnico administrativo. As atribuições dos servidores lotados em Setores da Administração, são conduzidas por meio de resolução, da qual são subordinados. O regimento e estatuto esclarecem que os servidores técnicos são os que exercem atividades administrativas, técnicas ou operacionais de qualquer natureza (UNIR, 2023). O Quadro 4 especifica as fases das solicitações discentes.

Quadro 4: Fases das Solicitações Realizadas no Setor da Administração

Tipo de Solicitação	Procedimento Realizado
Aproveitamento de disciplinas Reintegração de Matrículas Matrícula como aluno especial Quebra de pré-requisito	1) Receber processo com despachos; 2) Análise documental; 3) Preenchimento da lista de verificação; 4) Elaboração e inclusão de documentos; 5) Registro no SIGAA; 6) Realização de conferências.
Colação de Grau	1) Receber processo com despachos; 2) Análise documental; 3) Preenchimento da lista de verificação; 4) Elaboração e inclusão de documentos; 5) Envio de informações para comissão de colação de grau; 6) Elaboração da ata de colação de grau; 7) Confecção dos certificados.
Matrícula de ingressantes	1) Análise; 2) Preenchimento da lista de verificação e tabela de controle; 3) Homologação ou negativa de matrícula.
Histórico Escolar 2ª via de Histórico Escolar para diplomado Atestado de matrícula Alteração de Dados Pessoais no Cadastro Transferência Externa Solicitação de Diploma Solicitação de Certificado (Pós-Graduação Lato Sensu)	1) Receber solicitação; 2) Abrir processo no SEI; 3) Análise documental; 4) Preenchimento de lista de verificação; 5) Elaboração e inclusão de documentos; 6) Registro no SIGAA; 7) Realização de conferências;
Solicitação de disciplina em período especial	1) Receber solicitação; 2) Registro no SIGAA; 3) Realização de conferências.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

De acordo com o listado acima, os procedimentos internos conduzidos pelo Setor da Administração analisado, responsável pelas questões acadêmicas, são organizados hierarquicamente, da mesma forma que nos órgãos acadêmicos, de modo que há padronização das ações executadas.

No âmbito das atividades relacionadas ao PGD, foi publicada a Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR, com orientações a serem observadas já previstas na Resolução nº 459 e no Decreto nº 11.072/2022.

2.6.2 Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UNIR

No âmbito da UNIR, o PGD se aplica aos servidores efetivos da carreira de técnico-administrativos, aos servidores em cargos em comissão, aos contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745/1993 e aos estagiários contratados em observância a Lei nº 11.788/2008.

O artigo 6º da Portaria 34/2022 lista os objetivos do PGD da UNIR, sendo:

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos no poder público;
- III - estimular a sustentabilidade;
- IV - atrair e manter talentos;
- V - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- VI - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VII - proporcionar melhor qualidade de vida aos servidores, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros;
- VIII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos;
- e
- IX - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

O artigo 10 afirma que:

- Art. 10. Cada setor da UNIR participante do PGD deverá dispor de tabela de atividades, construído em conjunto com a sua Unidade Gestora, contendo no mínimo as seguintes informações:
- I - atividade;
 - II - faixa de complexidade da atividade;
 - III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
 - IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;
 - V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;
 - VI - ganho percentual de produtividade estabelecido;
 - VII - entregas esperadas.

Com o objetivo de iniciar o programa na UNIR, foram publicados editais, no período de novembro de 2022 a novembro de 2023, com vagas disponíveis para os *campi* e reitoria. Os editais publicados discriminaram vagas existentes, limitando a participação quando as atividades desempenhadas exigem a presença física do servidor na unidade, quando a participação reduzir a capacidade de atendimento ao público e aos servidores com jornada flexibilizada (UNIR, 2023).

O processo seletivo da UNIR/VHA ofereceu oportunidades para ingresso no PGD, abrangendo atividades estipuladas na Portaria nº 18/2022/CVHA/UNIR. Posteriormente, essa portaria foi revogada pela Portaria nº 5/2023/CVHA/UNIR, que define as atividades passíveis de serem realizadas por meio do PGD. A seleção exigiu dos servidores habilidades específicas, com objetivo de promover um desempenho adequado no PGD, incluindo competências como organização, cumprimento de prazos, utilização de tecnologias e orientação para resultados.

É importante ressaltar que o edital estabeleceu como critério para a efetiva participação no programa que o servidor realizasse atividades que pudessem ser adequadamente desempenhadas de forma remota. Nesse contexto, espera-se um esforço individual mais intenso, lidando com um nível de complexidade que exija concentração, bem como realização de atividades que possam ser padronizadas na entrega (Edital nº 03/2022).

A responsabilidade pela infraestrutura mínima necessária para o desempenho das atividades ficou a cargo do servidor, que assumiu custos referentes à conexão à internet, energia, telefone e demais despesas decorrentes do exercício de suas funções. Além disso, cada servidor manifestou ciência das obrigações estabelecidas na Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR, bem como demais exigências previstas no Edital nº 03/2022, incluindo consulta diária ao e-mail institucional e a disponibilidade para comparecer à unidade quando a presença física fosse requerida.

Após cumpridos os devidos trâmites do edital de Vilhena, os servidores passaram a desenvolver seus trabalhos em consonância com o estabelecido pela Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, Resolução 459 de 11 de outubro de 2022, Portaria 34/2022/PRAD/UNIR e Edital 03/Vilhena/UNIR/2022.

2.6.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia na UNIR

Os fatores relacionados a produtividade, eficiência e eficácia dos servidores da UNIR estão ligados à mensuração do serviço realizado, estão baseados nas seguintes normativas:

- CF de 1988;
- Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988, que trata das situações em que são previstas a avaliação de desempenho, necessária para a efetiva estabilidade do servidor;
- Lei 11.784, de 22 de dezembro de 2008, que instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração Pública federal, direta, autárquica e fundacional, e
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE) (Brasil, 1988; 2005; 2008).

Seguindo o estabelecido nas normativas federais, a Resolução nº 35/CONSAD de junho de 2005, em seu art. 5º, menciona que a avaliação do servidor técnico administrativo em estágio probatório será efetuada com base na:

- I. Assiduidade;
- II. Disciplina;
- III. Capacidade de Iniciativa;
- IV. Produtividade;
- V. Responsabilidade

Observando a necessidade de realizar avaliação de desempenho a cada interstício de 18 meses, Silva (2021), verificou que a avaliação de desempenho dos servidores TAES na UNIR não possui normas internas, estando amparada por regulamentações de âmbito nacional, sem observar, nesse sentido, as peculiaridades da instituição e do quadro de servidores.

A partir disso, considerando a ausência de normativos internos, a Câmara de Política de Pessoal e Modernização Administrativa (CPPMA) do Conselho Superior de Administração (CONSAD) instituiu comissão para estudo sobre a necessidade de regulamentar um novo modelo de avaliação dos servidores técnicos administrativos da UNIR (Ato Decisório nº 5/2022).

Buscando promover incentivos às boas práticas, a Universidade, por meio da Resolução nº 555, de 20 de julho de 2023, instituiu o Prêmio anual “UNIR RECONHECE” por boas práticas institucionais, promovendo a valorização de ações desenvolvidas por servidores que viabilizem melhorias tanto acadêmicas como administrativas, com estímulo de práticas inovadoras que podem se tornar referência de melhoria, oportunizando, dessa forma, a visibilidade dessas ações para a comunidade acadêmica.

Nesse sentido, o artigo 3º da Resolução nº 555/2023 menciona que:

As ações consideradas no Prêmio “UNIR RECONHECE” referem-se a resultados de projetos de pesquisas, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa e inovação, metodologias desenvolvidas, ações/atividades extensionistas de médio e grande impactos, modelo de gestão e eficiência administrativa que promoveram melhorias significativas na Instituição e/ou na sociedade.

A criação do prêmio tem o objetivo de incentivar ações que beneficiem a comunidade acadêmica, por meio tanto de projetos de pesquisa, quanto metodologias inovadoras, melhoria de processos administrativos, entre práticas.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação e critérios para coleta de dados da pesquisa

Esta pesquisa se classifica como explicativa, bibliográfica e documental, uma vez que busca reunir o maior número de informações sobre determinado tema para identificar fatores que influenciam no acontecimento de determinado fenômeno (De Sordi, 2017; Gil, 2010). Quanto ao problema, caracteriza-se com qualitativa, ou modelo misto (Creswell, 2010), com base em fundamentos já existentes para apuração das hipóteses, testadas estatisticamente (De Sordi, 2017; Gerhardt, 2009). Busca fazer observações da realidade concreta com vistas a estabelecer uma relação de causa e efeito (De Sordi, 2017) verificando, no contexto deste trabalho, a relação entre o teletrabalho com a eficácia produtiva dos servidores técnicos da UNIR/VHA após a implementação do PGD.

A coleta de dados ocorreu, via sistema, em processos referentes a três setores da UNIR/VHA, os quais optou-se em não serem nomeados para que não houvesse a identificação dos servidores. Estes processos dizem respeito a vida acadêmica dos discentes, especificamente nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2. A escolha desses períodos se deu por conveniência, haja vista compreenderem atividades anteriores e atuais a implementação do PGD.

Destaca-se que as solicitações estão restritas a dados quantitativos, não envolvendo a obtenção de informações pessoais dos discentes e/ou servidores envolvidos na coleta. O estudo teve como enfoque apenas informações referentes a tramitação dos processos, com observação do tempo despendido em cada um. É importante ressaltar que todas as solicitações foram realizadas com a devida autorização da Direção do *Campus* e dos setores envolvidos na pesquisa.

O quadro a seguir apresenta os níveis de complexidade e tempo de execução das atividades realizadas, conforme definido na Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR de 21 de outubro de 2022. A escala varia de “baixa” a “alta”, enquanto o tempo de execução das atividades é classificado em faixas, começando com a “faixa I: até duas horas semanais” e indo até a “faixa X: até 40 horas semanais”. Essa estrutura de classificação permite uma avaliação mais precisa e padronizada das atividades realizadas, facilitando a análise comparativa, conforme segue:

Quadro 5: Parâmetros Adotados para Definição de Faixa de Complexidade

Faixa de Complexidade	Tempo de execução no trabalho presencial e no trabalho remoto por faixa
Baixa	Faixa I: até 2 horas semanais
Baixa	Faixa II: até 4 horas semanais
Baixa	Faixa III: até 6 horas semanais
Média	Faixa IV: até 8 horas semanais
Média	Faixa V: até 12 horas semanais
Média	Faixa VI: até 16 horas semanais
Alta	Faixa VII: até 20 horas semanais
Alta	Faixa VIII: até 24 horas semanais
Alta	Faixa IX: até 32 horas semanais
Alta	Faixa X: até 40 horas semanais

Fonte: Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR de 21 de outubro de 2022.

Os processos solicitados para os semestres em questão, para posterior observação, foram os listados na figura abaixo:

Figura 4: Processos Verificados

<ul style="list-style-type: none"> • Análise de auxílios acadêmicos; • Análise de cotas - Edital de ingresso; • Aproveitamento de disciplinas; • Alteração de dados pessoais no cadastro; • Atestado de matrícula; • Colação de grau; • Histórico escolar; • Matrícula de ingressantes; • Matrícula especial; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra de pré-requisito; • Reintegração de matrícula; • Solicitação de certificado (Pós-Graduação Lato Sensu); • Solicitação de diploma; • Solicitação de disciplina; • Solicitação de disciplina em período especial; • Transferência externa; • 2ª via de histórico escolar para diplomado.
--	--

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A figura acima detalha os diferentes tipos de solicitações discentes demandadas pelos setores investigados nesta pesquisa, os quais servirão de base

para observação do tempo de trabalho dedicado por cada servidor participante do PGD em cada uma dessas solicitações.

3.1.1 Obtenção de dados

As informações sobre os servidores que aderiram ao teletrabalho foram extraídas do site da UNIR (*Campus Vilhena*) e do Edital nº 03/Vilhena/UNIR/2022 – PGD-Vilhena, que deu publicidade às vagas existentes para adesão ao programa.

A figura abaixo demonstra o processo de análise dos dados no âmbito da presente pesquisa:

Figura 5: Análise dos resultados



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesta pesquisa, a produtividade foi mensurada a partir da verificação de um conjunto de 632 processos/solicitações tramitados no período supracitado e sobre a vida acadêmica dos discentes, utilizando a regressão linear, por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22. Esse sistema, possui diferentes módulos e realiza diversos testes estatísticos, sendo considerado de fácil manuseio (IBM, 2022; Meirelles, 2018). Para realizar o processamento da regressão, foram utilizadas duas variáveis: 'Tempo real' e 'Produtividade'. O 'Tempo real' foi obtido por meio das observações, enquanto a 'Produtividade' foi calculada pela divisão do tempo real pelo tempo estimado, conforme definido nas Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR. Os detalhes específicos sobre as variáveis

e as referidas portarias estão apresentados nos Quadros 6 (Órgãos Acadêmicos) e 7 (Setor da Administração).

Para tal, foram coletados dados no SEI sobre a quantidade total de solicitações por semestre, verificando-se, inicialmente, o tempo de análise de cada um dos setores a serem analisados. Essas informações foram organizadas no *LibreOffice Calc* em colunas, identificando as seguintes informações: 'Tipo de processo', 'Semestre', 'Tempo de análise em horas', 'Aderência ao PGD' e 'Produtividade'.

Os quadros a seguir apresentam a metodologia adotada para calcular a variável produtividade em cada tipo de processo, levando em consideração as características individuais de cada setor. Essa avaliação foi baseada na previsão de tempo de análise para cada solicitação, conforme estabelecido nas Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR. As colunas de "Tempo Real" e "Produtividade" foram preenchidas, no *LibreOffice Calc*, com base nas observações realizadas durante o estudo, permitindo a análise e o acompanhamento do desempenho em relação ao tempo estimado. O quadro 6 resume o processo de preenchimento seguido durante a observação:

Quadro 6: Cálculo da produtividade – Órgãos Acadêmicos

Órgãos Acadêmicos			
Tipo de Processo	Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR (tempo em horas)	Tempo real*	Produtividade** (tempo real/tempo estabelecido nas portarias)
Análise de auxílios acadêmicos	Até 16 horas	*Tempo encontrado a partir das observações realizadas.	**Produtividade encontrada a partir da divisão do tempo real pelo horário previsto nas portarias.
Análise de cotas – Edital de ingresso	Até 16 horas		
Aproveitamento de disciplinas	Até 4 horas		
Colaçoão de Grau	Até 2 horas		
Matrícula especial	Até 2 horas		
Quebra de pré-requisito	Até 2 horas		
Reintegração de matrícula	Até 2 horas		
Solicitação de disciplina	Até 2 horas		
Solicitação de disciplina em período especial	Até 2 horas		

Fonte: Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR.

O horário estipulado pelas portarias é o parâmetro para o cálculo da variável produtividade, conforme mencionado anteriormente. O quadro abaixo demonstra o cálculo no âmbito de um setor da administração, a partir do tempo estabelecido para acompanhamento, trata-se de um resumo do processo de preenchimento seguido durante a observação:

Quadro 7: Cálculo da produtividade – Setor da administração

Setor da Administração			
Tipo de Processo	Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR (tempo em horas)	Tempo real*	Produtividade (tempo real/tempo estabelecido nas portarias)**
Aproveitamento de disciplinas	Acompanhamento: 2 horas	*Tempo encontrado a partir das observações realizadas.	**Produtividade encontrada a partir da divisão do tempo real pelo horário previsto nas portarias.
Alteração de dados pessoais no cadastro	Acompanhamento: 2 horas		
Atestado de matrícula	Acompanhamento: 2 horas		
Colaço de Grau	Acompanhamento: 2 horas		
Histórico escolar	Acompanhamento: 2 horas		
Matrícula para ingressantes	Até 32 horas		
Matrícula especial	Acompanhamento: 2 horas		
Quebra de pré-requisito	Acompanhamento: 2 horas		
Reintegração de matrícula	Acompanhamento: 2 horas		
Solicitação de Certificado (Pós-Graduação Lato Sensu)	Acompanhamento: 2 horas		
Solicitação de Diploma	Acompanhamento: 2 horas		
Solicitação de disciplina em período especial	Acompanhamento: 2 horas		
Transferência Externa	Acompanhamento: 2 horas		
2ª via de Histórico escolar para diplomado	Acompanhamento: 2 horas		

Fonte: Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR.

Antes de efetivamente dar início ao processamento da regressão, foi verificada a confiabilidade do modelo proposto, através do SPSS, para cálculo do *alfa de Cronbach*. Esse indicador, que varia entre 0 e 1, para que seja aceito, deve apresentar valor mínimo de 0,75, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior será a confiabilidade no modelo (Matthiesen, 2011).

A partir da verificação do *alfa de Cronbach*, foi realizada a correlação, entendida como medida de verificação de associação entre duas variáveis, e

posteriormente a regressão linear, utilizada para testar hipótese de relacionamento entre as variáveis. Esses passos compreendem a possível linearidade ser uma suposição de todas as técnicas de análise multivariadas (Field, 2020; Hair *et. al.* 2009; Render, Ralph e Hanna; 2010).

Na fórmula da regressão linear simples, que utiliza apenas uma variável independente, a variável dependente é representada por Y e a variável independente é representada por X, definida pela seguinte fórmula:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon, \text{ onde:}$$

Y variável dependente (produtividade);
 X = variável independente (tempo de análise);
 β_0 = intercepto (valor de Y quando X = 0);
 β_1 = inclinação da linha de regressão; e
 ϵ = erro aleatório.

Como variável dependente foi utilizada a Produtividade e como variável resposta se utilizou o Tempo de Análise. Foram, também, indicadas as estatísticas descritivas, que sintetizam as características principais de conjuntos de dados, possibilitando a identificação das medidas de dispersão ou variabilidade e posição ou localização, tais como a média, desvio padrão, dentre outras (Fávero, 2017). Adicionalmente, foram indicados a Correlação de Pearson, R, R², Significância, teste de Durbin Watson, test t, Anova, Beta e Beta padronizado, detalhados no quadro 8, analisados por meio do software SPSS, versão 22:

Quadro 8: Itens a serem verificados no SPSS

(continua)

Item de análise	O que é	Valor de referência	Fonte
Correlação de Pearson	Mede a relação linear entre variáveis.	Os valores variam de -1 a 1, onde -1 indica correlação negativa, 1 positiva e 0 ausência de correlação.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
R	Demonstra a correlação dos dados de uma regressão.	Os valores variam de 0 a 1, onde quanto mais próximo de 1, mais capaz de explicar a variabilidade dos dados.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
R ²	Demonstrar o percentual de proximidade/ajustamento dos dados em uma regressão.	Os valores variam de 0 a 1, onde quanto mais próximo de 1, mais capaz de explicar a variabilidade dos dados.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).

Item de análise	O que é	Valor de referência	Fonte
Significância	Demonstra a significância do modelo, identificando se a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, diferente de zero, provando que não ocorreram por acaso e sugerindo que a variável independente tenha efeito sobre a dependente.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
<i>Durbin Watsson</i>	Demonstra a autocorrelação entre os resíduos (diferença entre o valor previsto e observado).	Escala de 0 a 4, onde valores de 0 a 2 indicam autocorrelação positiva, 2 indica ausência de correlação e 2 a 4 indicam autocorrelação negativa.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Teste T	Teste de hipótese utilizado para comparar médias. Avalia a significância estatística entre dois grupos.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
ANOVA	Teste que compara variâncias entre médias de grupos diferentes.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Beta	Determina a força entre a variável dependente e independente, representando a inclinação da reta.	-	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Beta padronizado	Avalia o efeito da variável dependente em relação à independente.	Os valores devem estar entre 1 e -1. Valores um pouco maiores de 1 podem ser aceitos, entretanto.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Hair *et. al.* (2009) e Fávero (2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados utilizou-se uma planilha eletrônica contendo quantidades de cada solicitação durante o período escolhido, além de registros extraídos do acompanhamento especial do SEI, que forneceram informações sobre datas e horários de tramitação das respectivas solicitações acadêmicas.

Pelo fato de ter ocorrido uma baixa quantidade de pedidos no período e à utilização de um sistema informatizado para avaliar as solicitações de auxílio estudantil, foram excluídas da análise as seguintes requisições: Análise de auxílios acadêmicos; Análise de cotas; Alteração de dados pessoais no cadastro; Atestado de matrícula; Histórico escolar; Solicitação de Certificado (Pós-Graduação Lato Sensu); Solicitação de diploma; Solicitação de disciplina; Solicitação de disciplina em período especial; Transferência Externa e 2ª via de histórico escolar para diplomado. Além disso, considerando que não houve entrada de novos acadêmicos durante o período de implementação do PGD (2022-2), a solicitação 'matrícula de ingressantes' também foi excluída, uma vez que não foi possível realizar a comparação antes e após a implementação para essa solicitação específica.

Sendo assim, os processos considerados e analisados na presente pesquisa que permitiram uma análise comparativa no período selecionado são: Aproveitamento de disciplinas; Colação de grau; Matrícula especial; Quebra de pré-requisito; Reintegração de matrícula.

Para fins de análise, os setores serão denominados como setor 1, setor 2 e setor 3. A tabela abaixo representa o número total de observações realizadas:

Tabela 1: Quantidade de observações

Setor	Quantidade
1	122
2	73
3	437
Quantidade total de observações: 632	

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O detalhamento do tipo de processo e a média de tempo de análise por semestre e setor constam nas tabelas listadas abaixo:

Tabela 2: Quantidade de Observações - Setor 1

Tipos de processo	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	Total
Aproveitamento de disciplinas			3	1	4
Colaçon de grau	3	11	6	5	25
Matrícula especial		4		1	5
Quebra de pré-requisito	20	26	11	10	67
Reintegraçon de matrícula	6	7	5	3	21
Total	29	48	25	20	122

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os valores acima representam a quantidade total de solicitações do setor 1 ao longo dos semestres analisados. Em 2021-1 houve um registro de 29 solicitações. No entanto, essa quantidade aumenta significativamente para 48 em 2021-2. Nos semestres 2022-1 e 2022-2 há um declínio nos números de processos, com 25 e 20, respectivamente.

A tabela abaixo indica a quantidade verificada no setor 2.

Tabela 3: Quantidade de Observações - Setor 2

Tipos de processo	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	Total
Aproveitamento de disciplinas	2	4	8	2	16
Colaçon de grau	13	7	10	6	36
Matrícula especial		5			5
Quebra de pré-requisito					0
Reintegraçon de matrícula	2	7	3	4	16
Total	17	23	21	12	73

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Seguindo o mesmo padrão do setor 1, houve aumento do número de solicitações em 2021-2, totalizando 23 pedidos, quando comparado ao semestre de 2021-1, com 17 solicitações. Em 2022-1 diminuição para 21 solicitações seguida de outra diminuição para 12 em 2022-2.

Tabela 4: Quantidade de Observações - Setor 3

Tipos de processo	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	Total
Aproveitamento de disciplinas	3	7	24	6	40
Colaçon de grau	33	35	31	40	139
Matrícula especial	1	13		2	16
Quebra de pré-requisito	29	33	26	19	107
Reintegraçon de matrícula	52	36	36	11	135
Total	118	124	117	78	437

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Igualmente, no setor 3, é possível identificar um aumento no número de solicitações durante o semestre de 2021-2, totalizando 124 pedidos. No semestre de

2021-1, foram efetuados 118 requerimentos, enquanto nos semestres de 2022-1 e 2022-2, as quantidades de pedidos foram 117 e 78, respectivamente.

Tabela 5: Total de Solicitações por Semestre

Tipos de processo	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	Total
Aproveitamento de disciplinas	5	11	35	9	60
Colaço de grau	49	53	47	51	200
Matrícula especial	1	22		3	26
Quebra de pré-requisito	49	59	37	29	174
Reintegração de matrícula	60	50	44	18	172
Total	164	195	163	110	632

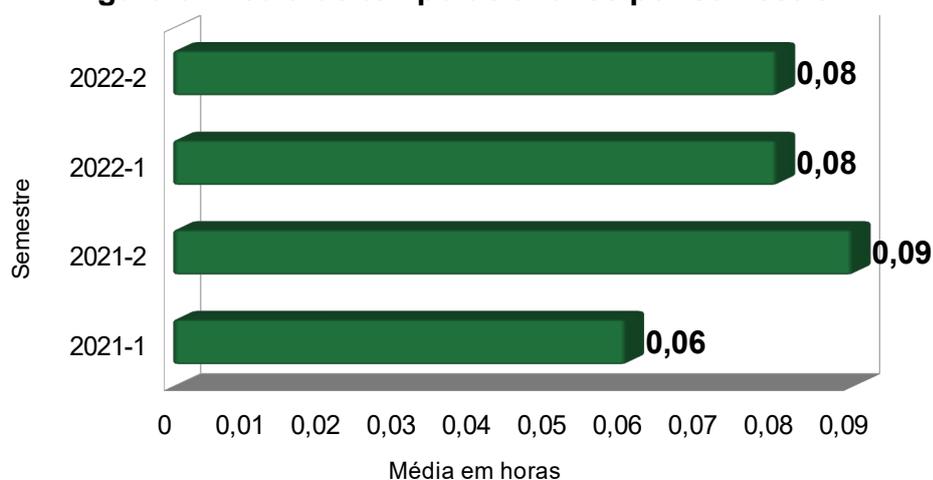
Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com o listado na Tabela 5, o semestre com maior número de solicitações foi 2021-2, com 195, seguido de 2021-1 e 2022-1, com 164 e 163 solicitações, respectivamente. No semestre de 2022-2 houve 110 solicitações, totalizando 632 solicitações observadas.

Para fins comparativos e análise no *SPSS*, os processos foram divididos em: Grupo 1 e Grupo 2. O grupo 1 engloba todas as solicitações anteriores ao PGD, correspondentes aos semestres de 2021-1, 2021-2 e 2022-1. O grupo 2 engloba o semestre de implementação do PGD, 2022-2.

A tabela abaixo demonstra o tempo médio de análise das solicitações antes e durante a implementação do PGD

Figura 6: Média de tempo de análise por semestre



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme observado acima, a média de tempo de análise de 2021-1 foi de 0,06 horas, a menor média dentre os quatro semestres analisados. O semestre de 2021-2 possui a maior média, de 0,09 horas, seguido dos semestres 2022-1 e 2022-2, com média de 0,08 horas cada. Ressalta-se que o período de maior média, 0,09 horas, também foi o período de maior número de solicitações, conforme visto na tabela 8. A média de tempo em horas de análise das solicitações se manteve constante no período de implementação do PGD, semestre de 2022-2.

4.1 Medida de Confiabilidade

No programa SPSS foi realizado o teste de análise de confiabilidade, cujo objetivo é verificar se uma medida, neste caso os grupos 1 e 2, refletem o construto que estão medindo, se produzem resultados consistentes nos conjuntos de dados (Field, 2020).

Tabela 6: Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	
Grupo 1	0,789
Grupo 2	0,828

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os resultados encontrados indicam a confiabilidade da escala e asseguram a validade das conclusões extraídas a partir da análise realizada, tendo em vista que os valores encontrados foram 0,789 para o Grupo 1 e 0,828 para o Grupo 2 (Field, 2020).

4.2 Teste de Normalidade

Para verificar a normalidade das variáveis, utilizou-se o teste de *Shapiro-Wilk*, por ser o mais indicado em amostras maiores que 30 (Torman, Coster e Riboldi (2012). Esse teste compara os escores das amostras a um conjunto normalmente distribuído com base na mesma média e desvio padrão, sendo significativo quando p (Sig.) $> 0,05$ (Field, 2020).

A tabela 7 detalha o teste de normalidade realizado no grupo 1:

Tabela 7: Teste de Normalidade - Grupo 1

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Produtividade	,251	522	,000	,645	522	,000
Tempo de análise	,273	522	,000	,590	522	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 8 demonstra o teste de normalidade realizado no grupo 2:

Tabela 8: Teste de Normalidade - Grupo 2

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Produtividade	,326	110	,000	,485	110	,000
Tempo de análise	,307	110	,000	,500	110	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Conforme verificado nas tabelas 7 e 8, o resultado foi significativo ($p < 0,05$), indicando que os dados não apresentam normalidade, ou seja, são estatisticamente diferentes de uma distribuição normal, com resultados semelhantes, tanto para o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, quanto para o teste de *Shapiro-Wilk* (Field, 2020).

4.3 Estatísticas Descritivas

As tabelas abaixo detalham a média, quociente da divisão da soma dos valores da variável pelo número total de elementos, e o desvio padrão, que representa a diferença entre cada elemento do conjunto e a média, para os dois grupos analisados (Crespo, 2009).

Tabela 9: Estatísticas Descritivas – Grupo 1

	Média	Desvio Padrão	N
Produtividade	,076978	,1095219	522

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O grupo 1, formado por um conjunto de 522 observações, correspondentes ao período anterior à implementação do PGD, apresentou uma dispersão moderada

(Crespo, 2009) na variável Produtividade de aproximadamente 0,08, com desvio padrão de 0,10.

Tabela 10: Estatísticas Descritivas – Grupo 2

	Média	Desvio Padrão	N
Produtividade	,082032	,1537729	110

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

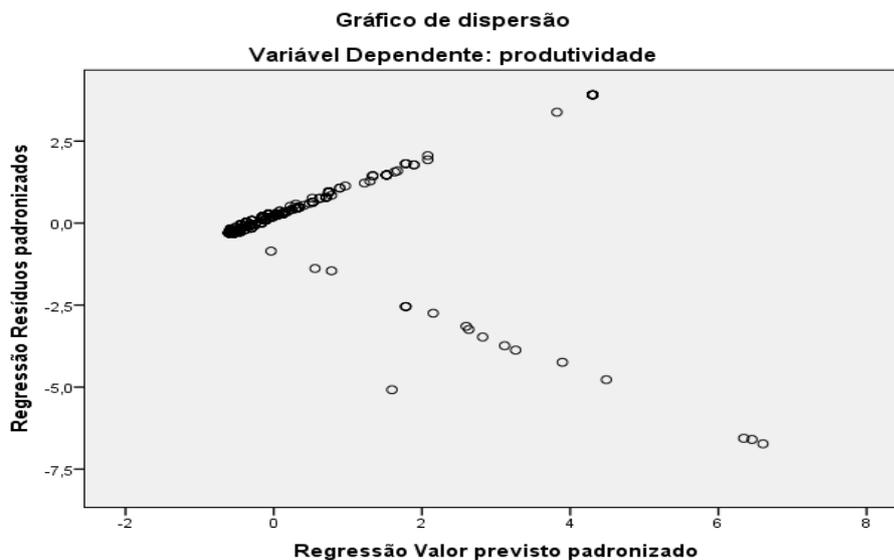
No grupo 2, formado por um conjunto de dados com 110 observações, correspondente ao período de implementação do PGD, apresentou uma dispersão moderada (Crespo, 2009) com média para a variável Produtividade de 0,08 e desvio padrão de 0,15.

Os resultados do teste para o grupo 1 apresentaram resultados semelhantes aos do grupo 2, com pequenas variações, conforme demonstrado nas tabelas 09 e 10. Ressalta-se que grupos maiores, como o primeiro grupo analisado, tem o poder de influenciar na relevância estatística (Field, 2020). Embora possa ser previsto que o grupo 1 apresente maior influência, este resultado não é capaz de, isoladamente, explicar a variação na produtividade quando comparado ao grupo 2.

4.4 Análise de Homocedasticidade

A Homocedasticidade se refere a suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis preditoras, a qual, pode ser melhor examinada nos testes gráficos de dispersão, sendo não homocedástica quando retangular e homocedástica se estiver em forma de cone (Hair *et al.*, 2009). O gráfico 1 exemplifica a relação no grupo 1:

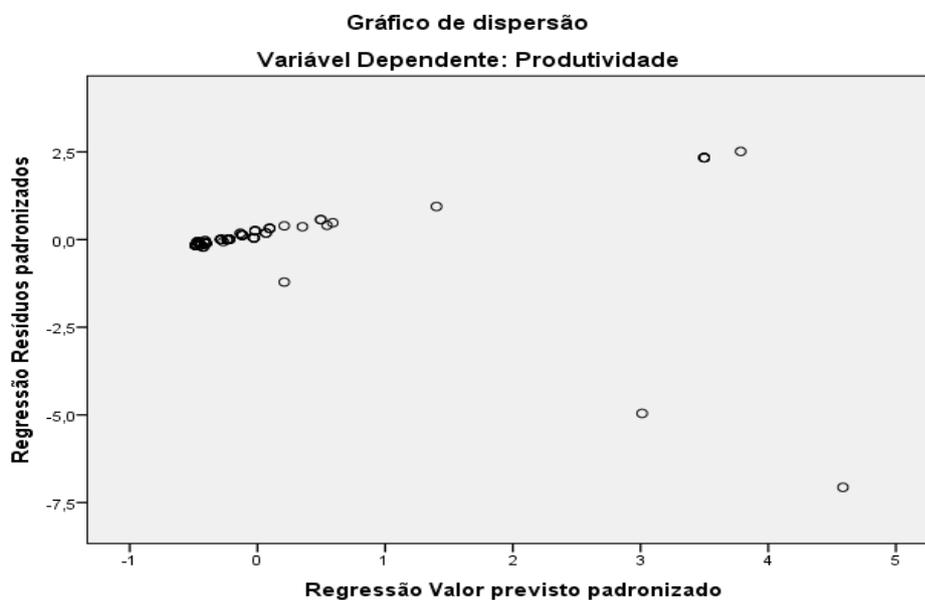
Figura 7: Gráfico de Dispersão Padronizado - Grupo 1



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O gráfico 2 exemplifica a relação no grupo 2:

Figura 8: Gráfico de Dispersão Padronizado - Grupo 2



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Conforme observado, os dois gráficos apresentam formato de cone, indicando a ausência de homocedasticidade (Hair *et al.* 2009) nos valores padronizados das variáveis Produtividade e Tempo de análise.

4.5 Análise de Correlação

Para verificar a correlação entre as variáveis optou-se pela correlação de *Spearman*, estatística não paramétrica, aplicada em séries de dados com distribuição não normal, tendo em vista que dois pré-requisitos necessários para realizar a correlação de *Pearson* foram rompidos ($p < 0,05$ e não homocedástica) (Field, 2020). A tabela 11 indica a correlação e a significância do grupo 1:

Tabela 11: Correlação de *Spearman* - Grupo 1

			Produtividade	Tempo de análise
Rô de <i>Spearman</i>	Produtividade	Coeficiente de Correlação	1,000	,994**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	522	522
	Tempo de análise	Coeficiente de Correlação	,994**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	522	522

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 12 demonstra a correlação e a significância do grupo 2:

Tabela 12: Correlação de *Spearman* - Grupo 2

			Produtividade	Tempo de análise
Rô de <i>Spearman</i>	Produtividade	Coeficiente de Correlação	1,000	,991**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	110	110
	Tempo de análise	Coeficiente de Correlação	,991**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	110	110

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

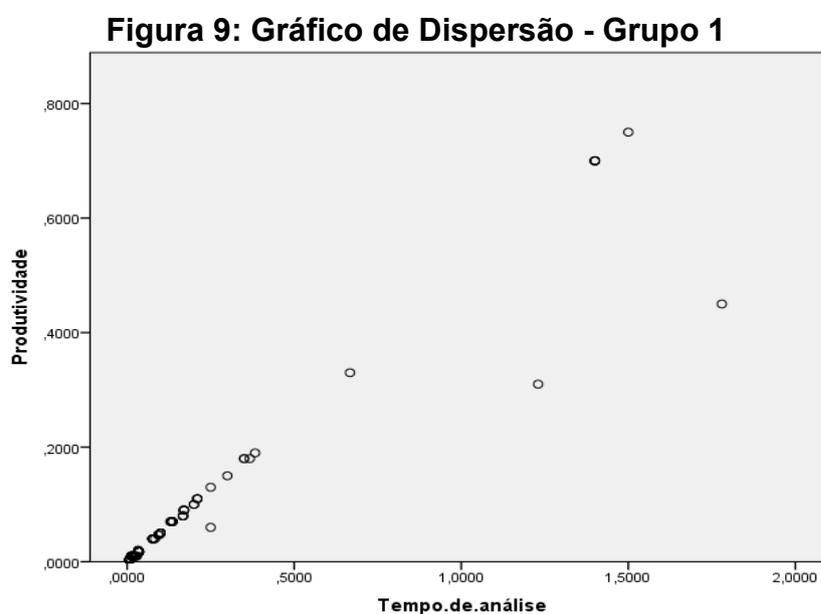
Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O coeficiente de correlação de *Spearman* (r de *Spearman*), calculado para os dois grupos, demonstrou uma associação altamente positiva entre as variáveis, demonstrando alta correlação e significância (Field, 2020), de 0,994 no grupo 1 e 0,991 no grupo 2.

4.6 Análise de Regressão Linear Simples

A identificação da relação preditiva entre as variáveis foi realizada por meio da regressão linear (Field, 2020), nos itens 4.6.1 – Correlações; 4.6.2 – Resumo do Modelo; 4.6.3 – Anova; 4.6.4 – Estatística de Resíduos; 4.6.5 – Histograma; 4.6.6 – Coeficientes; e 4.6.7 – Resumo dos Dados Estatísticos Verificados.

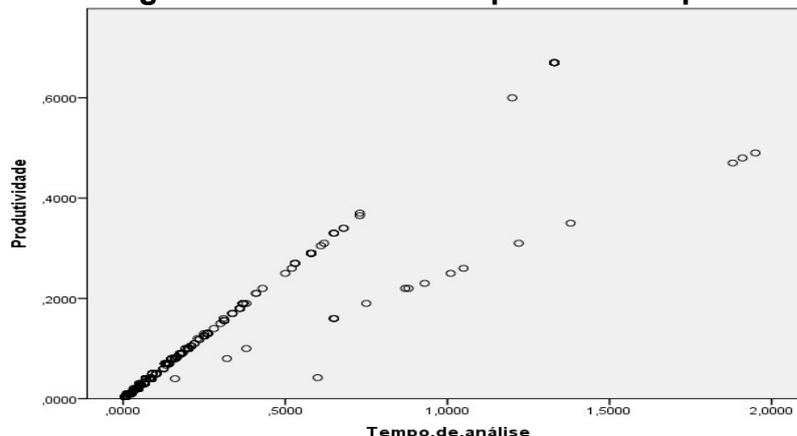
Para identificar a existência de relação entre as variáveis, utilizou-se o gráfico de dispersão, onde x representa a variável dependente (Produtividade) e y representa a variável independente (Tempo de análise) (Akarime, Yamamoto, 2013; Crespo, 2009). A figura 9 indica o gráfico de dispersão do grupo 1:



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A figura 10 indica o gráfico de dispersão do grupo 2:

Figura 10: Gráfico de Dispersão - Grupo 2



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os gráficos de dispersão demonstraram uma tendência de linearidade, nos dois grupos analisados, ainda que não sejam perfeitamente lineares. A distribuição dos pontos nos dois gráficos sugere uma relação crescente e relativamente uniforme entre as variáveis Produtividade e Tempo de análise, indicando que as variáveis estão inter-relacionadas (Field, 2020).

4.6.1 Correlações

A correlação de *Pearson*, paramétrica, deve apresentar valores similares aos encontrados na correlação de *Spearman*, com $p < 0,05$ (Field, 2020). Os valores do grupo 1 estão dispostos na tabela 13:

Tabela 13: Correlação de *Pearson* - Grupo 1

		Produtividade	Tempo de análise
Correlação de Pearson	Produtividade	1,000	0,934
	Tempo de análise	0,934	1,000
Sig. (1 extremidade)	Produtividade	.	,000
	Tempo de análise	,000	.
N	Produtividade	522	522
	Tempo de análise	522	522

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Na tabela 14 são apresentados os valores obtidos na correlação de *Pearson* do grupo 2:

Tabela 14: Correlação de Pearson - Grupo 2

		Produtividade	Tempo de análise
Correlação de Pearson	Produtividade	1,000	,959
	Tempo de análise	,959	1,000
Sig. (1 extremidade)	Produtividade	.	,000
	Tempo de análise	,000	.
N	Produtividade	110	110
	Tempo de análise	110	110

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os resultados encontrados assemelham-se à correlação de *Spearman* (Field, 2020), demonstrando que há associação altamente positiva entre as variáveis Produtividade e Tempo de análise, com maior associação no grupo 2 (0,959) quando comparado ao grupo 1 (0,934).

4.6.2 Resumo do Modelo

A tabela 15 apresenta o resumo do modelo da Regressão Linear do Grupo 1:

Tabela 15: Resumo do Modelo – Grupo 1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,934 ^a	0,873	0,873	0,0390304	,832

a. Preditores: (Constante), Tempo de análise

b. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O R^2 do Grupo 1 demonstra a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável preditora ou variável explanatória (Field, 2020), indica que a Produtividade pôde ser explicada por cerca de 87% do Tempo de Análise. Adicionalmente, identificou-se que o erro padrão foi de aproximadamente 0,039 e que a correlação dos resíduos ocorreu no Grupo 1, pois conforme indica Field (2002), valores menores que 2 sugerem autocorrelação dos resíduos.

A tabela 15 demonstra o resumo do modelo da Regressão Linear do Grupo 2:

Tabela 16: Resumo do Modelo - Grupo 2

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,959 ^a	0,920	0,919	0,0436529	1,303

a. Preditores: (Constante), Tempo de análise

b. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O R^2 do Grupo 2 indica que a Produtividade pôde ser explicada por cerca de 92% do Tempo de Análise. Adicionalmente, identificou-se que o erro padrão foi de aproximadamente 0,043 e que a correlação dos resíduos também ocorreu no Grupo 2.

De forma geral, o segundo modelo apresenta uma maior associação entre as variáveis Produtividade e Tempo de análise, tendo em vista que o R e o R^2 apresentam maior capacidade explicativa do modelo, tal como observado no teste de *Durbin-Watson* que se aproxima do ideal para indicação de independência nos resíduos (1,303) em relação ao grupo 1 (0,832).

4.6.3 Anova

O teste da Anova determina, com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais (Hair, *et al.*, 2009), demonstrando se há influência estatística significativa nos resultados encontrados a partir da inclusão do previsor (Field, 2020).

A tabela 17 apresenta os resultados do teste da Anova no Grupo 1:

Tabela 17: Anova - Grupo 1

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,457	1	5,457	3582,365	,000 ^b
	Resíduo	,792	520	,002		
	Total	6,249	521			

a. Variável Dependente: Produtividade

b. Preditores: (Constante), Tempo de análise

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 18 demonstra os resultados do teste da Anova no Grupo 2:

Tabela 18: Anova - Grupo 2

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,372	1	2,372	1244,57	,000 ^b
	Resíduo	,206	108	,002		
	Total	2,577	109			

a. Variável Dependente: Produtividade

b. Preditores: (Constante), Tempo de análise

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Assim como no teste da correlação, a Anova demonstrou que o grupo 2 apresentou melhores resultados para a variabilidade do fator (regressão = 2,372), menores resíduos (0,206), representando menor variabilidade dos fatores ou dispersão e menor variabilidade total (2,577).

Os dois grupos analisados apresentaram $p < 0,05$ (significância estatística), demonstrando que o modelo com o preditor (hipótese alternativa) é melhor que o modelo sem esse elemento (Field, 2020), uma vez que se observa o efeito na amostra quando o preditor (tempo de análise) é inserido em ambos os modelos.

4.6.4 Estatística de Resíduos

Na estatística de resíduos os valores atípicos correspondem a escores muito diferentes do restante dos dados (*outliers*), representados pela distância do menor escore para o maior, que fogem da normalidade e podem influenciar um parâmetro do teste, enviesando e impactando o erro da estimativa (Field, 2020). A tabela 21 apresenta os resultados do Grupo 1:

Tabela 19: Estatísticas de Resíduos - Grupo 1

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	,015056	,752609	,076978	,1023455	522
Resíduo	-,2626090	,1526792	,0000000	,0389929	522
Valor Previsto Padrão	-,605	6,601	,000	1,000	522
Resíduo Padronizado	-6,73	3,91	,000	,999	522

a. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

De acordo com o observado no Grupo 1, os valores previstos abrangem uma faixa considerável de valores (Crespo, 2009; Field, 2020), que vão de 0,02 a 0,075

com média de 0,08 e desvio padrão de 0,1, para um conjunto de 522 observações. Os resíduos variam de -0,26 a 0,15, com média 0 e desvio padrão de 0,04.

Os valores previstos padronizados e os resíduos apresentam médias 0 e desvio padrão 1, os resíduos padronizados, no entanto incluem observações com valores significativos abaixo de zero, indicando a presença de *outliers*, ou seja, valores discrepantes dos demais dados, o que pode ocasionar enviesamento da estimativa do modelo de regressão (Field, 2020).

A tabela 22 demonstra os resultados do Grupo 2:

Tabela 20: Estatísticas de Resíduos - Grupo 2

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	,010262	,758420	,082032	,1475060	110
Resíduo	-,3084200	,1097057	,0000000	,0434522	110
Valor Previsto Padrão	-,487	4,585	,000	1,000	110
Resíduo Padronizado	-7,065	2,513	,000	,995	110

a. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Conforme verificado no Grupo 2, os valores previstos também abrangem uma faixa considerável de valores, que vão de 0,01 a 0,076 com média de 0,08 e desvio padrão de 0,15, para um conjunto de 110 observações. Os resíduos variam de -0,31 a 0,11, com média 0 e desvio padrão de 0,04.

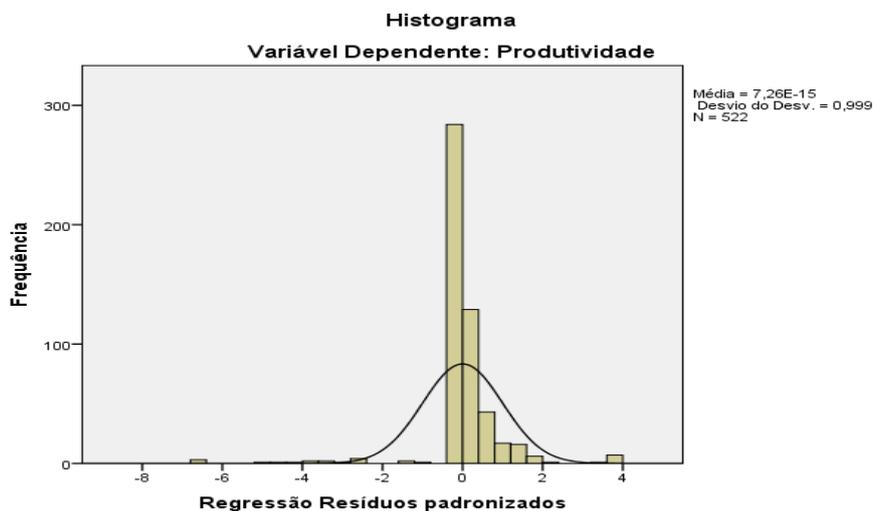
Os valores previstos padronizados e os resíduos apresentam médias 0 e desvio padrão 1, os resíduos padronizados, no entanto também incluem observações com valores significativos abaixo de zero, indicando a presença de *outliers*, ou seja, valores discrepantes dos demais dados, assim como no grupo 1, o que pode ocasionar enviesamento da estimativa do modelo de regressão também para este grupo (Field, 2020).

4.6.5 Histograma

O histograma é um gráfico que resume conjuntos de dados de forma visual e permite visualizar a distribuição de frequências, representando os valores no eixo horizontal com colunas que mostram a quantidade de vezes que cada valor ocorreu

dentro do conjunto de dados analisado, formado por retângulos justapostos, de modo que as larguras das classes são iguais às amplitudes dos intervalos e alturas das classes são proporcionais às frequências (Crespo, 2009; Field, 2020).

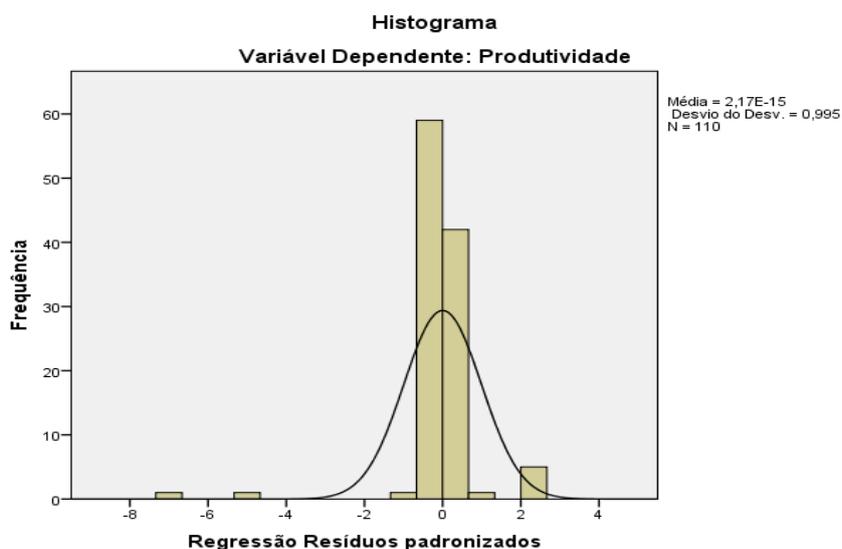
Figura 11: Histograma - Grupo 1



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O gráfico acima apresenta assimetria, com dados mais concentrados à direita, representando uma distribuição negativamente assimétrica, com escores da cauda mais localizados nos lados negativos, com dois picos de dados mais acentuados, podendo ser chamado nesse caso de bimodal (Field, 2020).

Figura 12: Histograma - Grupo 2



Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Assim como no Grupo 1, o Grupo 2 apresenta uma assimetria negativa, com a concentração dos dados mais à direita e cauda com escores localizados no lado negativo, com predominância dos dados próximos de zero, e com dois picos de dados mais evidentes, assim como no grupo 1 (Field, 2020).

De forma geral, com base na observação dos histogramas dos 2 grupos, pode-se concluir que ainda que não haja uma distribuição perfeita dos dados, verifica-se que seguem uma tendência bimodal, sendo que o grupo 2 apresenta maior quantidade de valores próximos da média e menor dispersão dos valores encontrados.

4.6.6 Coeficientes

De acordo com Hair *et al.* (2009) o “teste t” avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável dependente, onde $t=0$ indica que os resultados são exatamente iguais a hipótese nula. Complementa indicando que o coeficiente Beta é um caminho representando uma relação causal de um constructo para outro.

A tabela 21 apresenta os resultados do Coeficiente do Grupo 1:

Tabela 21: Coeficientes - Grupo 1

Modelo	Coeficientes					
	Coeficientes não padronizados		padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	
1	(Constante)	,013	,002		6,236	,000
	Tempo de análise	,379	,006	,934	59,853	,000

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os coeficientes não padronizados indicam a variação de uma variável dependente em relação ao uma independente (Field, 2020). Conforme a tabela 21, o coeficiente não padronizado na variável independente tempo de análise (0,013) implica 0,379 na variável dependente produtividade, com erro padrão de 0,002 (constante) e 0,06 (tempo de análise).

Os coeficientes padronizados permitem uma comparação, a partir da

estimativa, de um valor de Beta e um teste t, tanto para a variável preditora, quanto para a constante Field (2020), mostrando o quanto a variável independente tem poder explicativo sobre a dependente (Hair *et al.*, 2009). No caso do modelo proposto o resultado do tempo de análise foi de 0,934.

O teste t indica que quanto maior seu valor, maior a significância estatística do modelo, para corroborar com a plausibilidade da hipótese alternativa, além de proporcionar segurança de que o coeficiente não é igual a zero (Crespo, 2009; Field, 2020). Os valores de 6,236 para a constante e 59,853 para o tempo de análise, respaldados pela Sig ($p < 0,050$) ratificam a utilização do previsor no modelo em questão (Field, 2020).

A tabela 22 apresenta os resultados do Coeficiente do Grupo 2:

Tabela 22: Coeficientes - Grupo 2

Modelo	Coeficientes				
	Coeficientes não padronizados		padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	,007	,005		1,602	,112
Tempo de análise	,422	,012	,959	35,278	,000

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O Grupo 2 apresenta, nos coeficientes não padronizados, valores da constante Beta (B) de 0,007 e de 0,422 (tempo de análise), com erro padrão de 0,005 (constante) e 0,12 (tempo de análise), indicando que as duas variáveis estão relacionadas e que a inserção da variável independente tem efeito sobre a dependente. Tal efeito indica a importância de cada uma, tal como observado no Grupo 1 (Crespo, 2009; Field, 2020).

Os coeficientes padronizados encontrados demonstram que a variável independente também exerce poder explicativo no Grupo 2 (0,959), enquanto o teste t (constante = 1,602) e (tempo de análise = 35,278) testam a significância estatística entre os coeficientes, informando se o valor de b (constante) é significativamente diferente de zero.

O valor de p encontrado para a variável tempo de análise, no entanto, revela que a relação apresenta alta significância ($p < 0,05$), enquanto a constante

apresenta valor não significativo (0,112).

Conforme observado, o grupo 2 apresenta valor Beta ligeiramente maior que o grupo 1, indicando relação mais forte. No entanto, o teste t do grupo 1 apresentou valor mais alto, indicando maior influência ou impacto nesse modelo.

De modo geral, analisando ambos os grupos e considerando que o valor de p para a variável tempo de análise foi menor que 0,05, observa-se que há significância estatística nos resultados encontrados (Field, 2020), demonstrando que a inserção do tempo de análise representa um preditor adequado para explicar a relação com a produtividade, a partir da associação verificada entre variável dependente e variável independente.

4.6.7 Resumo dos Dados Estatísticos Verificados

O quadro 9 apresenta um resumo dos testes estatísticos:

Quadro 9: Resumo dos Testes Estatísticos

(continua)

Item de análise	Grupo 1	Grupo 2	Análise
Correlação r de Spearman	,994	,991	Os dois grupos apresentaram alta associação entre as variáveis.
Correlação de Pearson	,934	,959	Os dois grupos apresentaram alta associação entre as variáveis.
R	,934	,959	Os dois grupos apresentaram valores capazes de explicarem a variabilidade dos dados.
R ²	,873	,920	Os dois grupos apresentaram valores capazes de explicarem a variabilidade dos dados, demonstrando o percentual de ajustamento na regressão.
Significância	,000	,000	Os dois grupos apresentaram significância estatística, indicando que a variável independente tem efeito sobre a dependente.
Durbin Watsson	,832	1,303	O grupo 2 apresentou número mais próximo do esperado (2), sendo considerado melhor.
Teste T	59,853	35,278	Os dois grupos apresentaram significância estatística.

Item de análise	Grupo 1	Grupo 2	Análise
ANOVA	,000	,000	Os dois grupos apresentaram significância estatística.
Beta	,379	,422	Os dois grupos apresentaram força entre as variáveis, sendo o segundo grupo relativamente melhor.
Beta padronizado	,934	,959	Os dois grupos apresentaram efeito da variável independente sobre a dependente, com valores ligeiramente melhores no grupo 2.

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Conforme dados do Quadro 9, verifica-se que a correlação de Pearson, R, R², Significância, *Durbin Watsson*, ANOVA, Beta e Beta padronizado indicam que no Grupo 1 (antes do PGD) os resultados apresentaram significância estatística menor que os encontrados no Grupo 2 (durante o PGD). Dessa forma, é possível **confirmar a H1, de que o teletrabalho contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.**

Tal resultado coaduna com os achados de Figueiredo *et al.* (2021), Pegorini (2019), Vieira (2020) e Mendes, Oliveira e Veiga (2020), destacando que o teletrabalho possibilita não só a produtividade dos servidores, mas também aspectos relacionados a flexibilidade de horários, fortalecimento na relação família e trabalho, elevação na qualidade do trabalho, maior motivação e comprometimento com as atividades realizadas e satisfação profissional.

No mesmo sentido, é possível estabelecer relações com a pesquisa de Nohara *et al.* (2010), indicando uma possível melhora na qualidade de vida dos teletrabalhadores, incluindo melhores níveis de desempenho organizacional. Possibilita, também, vantagens relacionadas a diminuição do estresse e exposição à violência, maior flexibilidade de horários, melhora na relação entre família e trabalho (Filardi, Castro e Zanini, 2020), bem como maior possibilidade de alcançar as metas inicialmente estipuladas, de forma a atender as demandas internas e externas dos usuários para atingir a eficiência e eficácia no serviço prestado (Paim *et al.*, 2009).

Embora os modelos testados tenham demonstrado ser estatisticamente relevantes, o poder explicativo dos testes realizados no Grupo 2 demonstram a

influência da variável independente sobre a dependente, tal como observado no coeficiente R^2 (,920), Beta padronizado (,959) e Significância (,000), que além de retratarem o poder preditivo existente no modelo, revelam que os dados apresentam significância estatística com $p < 0,005$ (Crespo, 2009; Field, 2020; Hair *et al.* 2009).

Tais resultados indicam a rejeição de H2, a qual previa que o teletrabalho contribui negativamente para o desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

Esse achado corrobora com estudo de Faria 2020, afirmando ser necessário observar as particularidades de cada tipo de trabalho, quando da implementação do teletrabalho, considerando a individualidade de cada servidor, tanto em termos de produtividade quanto satisfação pessoal.

Por fim, não se confirmou H3, indicando que o teletrabalho não influencia no desempenho e produtividade dos servidores na UNIR/VHA. Tal constatação pode ser observada nas obras de Nohara *et al.* (2010), Mendes, Oliveira e Veiga (2020), demonstrando a existência de relação entre produtividade e o teletrabalho, uma vez que os teletrabalhadores apresentam melhora no desempenho organizacional e aumento da produtividade, ainda que haja resistência, por parte de alguns setores públicos.

De igual forma, observa-se que a Instrução Normativa 24/2023 afirma que o PGD é um programa que visa melhorar o desempenho institucional do serviço público, com foco em melhores prestações de serviços, com dimensionamento da força de trabalho e otimização dos recursos públicos. Ao verificar a legislação do PGD, no âmbito da UNIR, verifica-se que entre os objetivos propostos está justamente a promoção e gestão da produtividade e qualidade da entrega feita pelos respectivos participantes, tendo como foco também a eficiência e efetividade dos serviços prestados (Portaria 34/2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi analisar se a adoção do PGD contribuiu para a melhoria no desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA. Para que fosse possível alcançar esse objetivo, foram coletados dados de processos discentes nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2 em três setores no *Campus* da UNIR/VHA, exclusivamente processos eletrônicos analisados por servidores participantes do PGD, sem utilização de dados pessoais ou identificação de servidores.

Para responder ao primeiro objetivo específico que era demonstrar o rito processual dos órgãos acadêmicos e setor da administração da UNIR/VHA nos semestres 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2, foi construído no referencial teórico, na forma de quadros (números 3 e 4), o procedimento realizado em cada setor, a partir do tipo de solicitação.

No intuito de atender ao segundo objetivo específico que previa verificar a quantidade de processos iniciados e finalizados pelos servidores, antes e depois do PGD, foram analisados 632 processos vinculados ao SEI, restritos, especificamente, ao aproveitamento de disciplinas, colação de grau, matrícula especial, quebra de pré-requisito e reintegração de matrícula.

Quanto ao terceiro objetivo específico que focava em comparar as variações da produtividade dos servidores a partir da implementação do PGD, a amostra foi dividida em dois grupos (1 e 2), separando o período anterior e em execução do PGD. As análises consistiram em testes estatísticos, utilizando a correlação e regressão para comparação dos grupos.

De forma geral, verifica-se que a participação do servidor na respectiva modalidade de teletrabalho não traz, a princípio, prejuízos às atividades desenvolvidas na UNIR/VHA, sendo que o desempenho e produtividade no período de implementação do PGD puderam ser mantidos e/ou melhorados, sem nenhum prejuízo aos setores, quando verificada exclusivamente a análise de processos no SEI. A comparação entre os grupos demonstrou que os índices de produtividade foram um pouco maiores durante o período do PGD, ratificando que o programa, de forma bem gerenciada, não prejudica o trabalho desenvolvido nos setores.

Embora o ambiente familiar ou doméstico possa indicar algumas limitações as atividades dos servidores em teletrabalho, possibilita, por outro lado, maior possibilidade de concentração, trazendo mais celeridade nas atividades desenvolvidas, desde que haja um planejamento eficiente por parte das pessoas envolvidas no processo.

Do mesmo modo, a autonomia oriunda do teletrabalho, sugere um aumento de produtividade e qualidade dos serviços prestados, tendo em vista que o servidor pode optar em realizar o trabalho no período que possui mais foco, considerando a necessidade de maior concentração em conferências documentais que, se ocorrerem em um ambiente silencioso e com menos distrações, podem trazer vantagens quando comparado a realidade de quem atua no serviço presencial.

Em resposta ao quarto objetivo específico que trata da elaboração de um Relatório Técnico Conclusivo (RTC), observa-se que este se encontra no apêndice A da presente pesquisa.

5.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para estudos futuros

Como limitações da pesquisa, observa-se que o cálculo da produtividade feito nesta pesquisa não engloba o chamado “trabalho invisível” realizado pelos servidores, como, por exemplo, o recebimento de solicitações por e-mail. Existe a possibilidade de tal atividade trazer variações significativas no teletrabalho se comparado ao trabalho presencial.

Uma restrição adicional desta pesquisa está relacionada ao tamanho da amostra, considerando que não foram observados todos os tipos de processos dos setores envolvidos. As análises foram baseadas exclusivamente nos processos gerados no SEI, excluindo, por conveniência, os processos que não apresentaram nenhuma solicitação, bem como aqueles com um número reduzido de solicitações durante o período de análise.

Além disso, considerando o fato do PGD ser um programa recente, não foi possível traçar uma linha equitativa de períodos comparativos para análise. Os semestres envolvidos contemplam, em grande parte, um período em que o teletrabalho foi implementado como uma necessidade para não paralisação das atividades, e não como uma alternativa as atividades do setor público.

Destaca-se que os estudos que investigaram a relação entre PGD e produtividade de servidores participantes indicam que o tema é fonte de oportunidades para diversas pesquisas, considerando a recente implementação do programa pelo Governo Federal e o processo de adaptação de órgãos e servidores à modalidade de trabalho.

Como pesquisas futuras, sugere-se a possibilidade de que sejam feitas análises complementares que possam explorar, por meio técnicas alternativas, a análise de séries temporais, a partir de observações de um conjunto específico de processos em períodos regulares. Um outro viés, poderia ser a análise comparativa entre o período de implementação do PGD em relação a semestres posteriores a sua implementação, os quais poderiam ser estendidos, inclusive, em outras Universidades.

6 ELABORAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Após identificar a produtividade nos semestres analisados, foi possível avançar na construção de Produto Técnico Tecnológico voltado para construção de conhecimento sobre o tema na UNIR. O desenvolvimento de um Relatório Técnico Conclusivo (RTC) concretiza o produto final da pesquisa.

A opção pelo desenvolvimento de um RTC deu-se porque é um tipo de produto que permite a exposição de texto de forma concisa, trazendo a construção do trabalho, as formas de análise e a apresentação dos resultados, como um possível propositor para compreensão e/ou soluções de questões importantes ao órgão investigado.

O relatório encontra-se no Apêndice A da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. especial, p. 511–533, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/>. Acesso em: 06 ago. 2023.
- AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206> Acesso em: 31 mai. 2023.
- AKANIME, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. [Minha Biblioteca]: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788536517780. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517780/>. Acesso em: 08 out. 2023.
- ALVES, A. C. **Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria-Geral da União**. 2020. 158 f. Dissertação – Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.
- ANDRADE, A. A. **O teletrabalho no domínio público: uma análise sobre a causa, controle e efeito**. 2020. Disponível em: <https://bd-login.tjmg.jus.br/jspui/handle/tjmg/11177> Acesso em: 15 set. 2023
- ARANTES, M. C. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo em um campus fora de sede de uma universidade federal**. Dissertação de Mestrado. 2018. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1216>. Acesso em: 15 abril 2023.
- ASSI, M. **Compliance: como implementar**. 1ª edição. Editora Trevisan, 2018. E-book. ISBN 9788595450356. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450356/>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- ASSUNPÇÃO, G. S. **Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018. 130 f. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/988>. Acesso em: 16 abril 2023.
- AZZARI, B.; SCALISSE SILVA, A.; CHIARELLO, F. **Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de**

compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, [S.l.], v. 26, n. 10, p. 457-470, ago. 2020. ISSN 2358-1352. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/6252/5122>. Acesso em: 17 mar. 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>.

BARBOSA, J. D. S.; MOTA, F. P. B. Adoção do governo eletrônico: um estudo sobre o papel da confiança. **Revista de Administração Pública** [online], v. 56, n. 4, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220027>. Acesso em: 2 jan. 2023.

BARRETO, J. S. **Avaliação no setor público** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 978-85-9502-300-0.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. In: **XVI Coloquio internacional de gestión universitaria – CIGU – 2016**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jan. 2023.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

BENAVIDES, F. G., AMABLE, M., CORNELIO, C., VIVES, A., MILIÁN, L. C., BARRAZA, D., BERNAL, D., SILVA-PEÑAHERRERA, M., & DELCLOS, J.. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira De Saúde Ocupacional**, 46, e31. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>

BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/publico/DissertacaoMonicaRottmanndeBiazzi.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2023.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos,. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05.10.1988**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.590/1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 11.072/2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 9.203/2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.011, de 8 de julho de 1982**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l7011.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 09 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.745/1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745cons.htm Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm Acesso em: 10 ago. 2023

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.788/2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm Acesso em: 15 mar. 2023

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.846/2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 1988.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaoemotivos-148914-pl.html>. Acesso em: 12 mai. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1/2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação do Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 . Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704 Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65/2020.** 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 do Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24/2023.** 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. 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> Acesso em: 10 ago. 2023

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1273/2015.** Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1431678/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 03 jan. 2023.

CAPANO, M. M. C. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre as dimensões que afetam os servidores técnicos-administrativos na Universidade Federal Rural de Pernambuco.** 2018. Dissertação de Mestrado. Disponível em: http://profiap.ufrpe.br/sites/profiap.ufrpe.br/files/documentos/qualidade_de_vida_no_trabalho_um_estudo_sobre_as_dimensoes_que_afetam_os_servidores_tecnico-administrativos_na_universidade_federal_rural_de_pernambuco.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

CARVALHO, K. A., & SOUSA, J. C. (2017). **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior**. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298> Acesso em: 15 abril 2023.

CHERQUES, H. R. T., & PIMENTA, R. C. (2014). Norma e produtividade do trabalho no setor público federal brasileiro: percepções acerca de barreiras e estratégias de superação. **Organizações & Sociedade**, 21(71), 563-579. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100003>. Acesso em: 03 jan. 2022.

COELHO, C. C. B. P. (2016). Compliance na administração pública. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**,3(01), 75-95. Disponível em:<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/RDFG/article/view/13871> Acesso em: 31 mai. 2023.

COSTA, A. C. P. DA, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. DO, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista Do Serviço Público**, 69(3), 741-772. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183> Acesso em: 31 mai. 2023

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA - **GUIA PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE**. Gabinete da Presidência do Cade. SEPN 515 Conjunto D, Lote 4, Ed. Carlos Taurisano. CEP: 70770-504 – Brasília/DF. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2023.

CRESPO, Antônio A. **Estatística fácil**. [Minha Biblioteca]: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502122345. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502122345/>. Acesso em: 08 out. 2023.

CRESWELL, J. W., & LOPES, M. F. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Artmed Editora S.A. ISBN: 9788536323008.

CUNHA, L. S., & BIANCHI, I. S. (2023). Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2023**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243884>. Acesso em: 16 abr. 2023.

DE SORDI, J. O. (2017). **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.

DIAS, J. T. M., & IWAMOTO, H. M. (2019). Gestão de processos no setor público: Um estudo na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Produção Online**, 19(1), 203-228.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de processos; módulo 3**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf> Acesso em: 15 ago. 2023.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas. Universidade de Brasília**. 2020. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 07 ago. 2023.

FÁVERO, L. P. (2017). **Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. [Minha Biblioteca]: Grupo GEN. ISBN 9788595155602. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/> Acesso em: 23 mai. 2023.

FERREIRA, L. (2021). **Gestão da Qualidade e Produtividade**. 1ª edição. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. [Minha Biblioteca]: Grupo A, 2020. *E-book*. ISBN 9788584292011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584292011/>. Acesso em: 28 set. 2023.

FILARDI, F., CASTRO, R., & ZANINI, M.T. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, 18, 28-46. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 03 jan. 2023.

FIGUEIREDO, E., RIBEIRO, C., PEREIRA, P., & PASSOS, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(2), 1427-1438. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/35942/1/v21n2a02.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

FRANCO, I. (2020). **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro: Forense.

GERHARDT, T. E., & SILVEIRA, D. T. (2009). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. ISSN 1098-6596. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2023.

GIL, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522458233.

GUIMARÃES, B.; SILVA, T.; MUNHOZ, D.; LANDIVAR, P.; **Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia da COVID-19**.

Fisioterapia e Pesquisa, v. 29, n. 3, p. 278–283, jul. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/jfp/a/FkzfdGq4vBRGFWDxJMsDVsm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 ago. 2023.

HAIR JR., JOSEPH F., BLACK, WILLIAM C., BABIN, BARRY J., ANDERSON, ROLPH E., & TATHAM, RONALD L. (2009). **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico] (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

IBM SPSS 22. **Manual de instruções**. IBMSPSSSTATISTICS22BRIEFGUIDE. Disponível em: <https://www.manualpdf.com.br/ibm/spss-22/manual?p=1> Acesso em: 10 out. 2023

LUENGO, C. A. G., VIEIRA, S. F. A., NUNES, A. L. P., & SUGUIHIRO, V. L. T. (2022). O Compliance Como Instrumento de Monitoramento e Controle da Administração Pública. RGC - **Revista de Governança Corporativa**, 9(1), e0108. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v9i.108. Disponível em: <https://rgc.org.br/Journals/article/view/108>. Acesso em: 16 abr. 2023.

LUGOBONI, L. F., ET AL. (2017). Função de compliance em instituições privadas de ensino superior. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, 2(2), 118-141. Jul/Dez. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336313020_Funcao_de_compliance_em_instituicoes_privadas_de_ensino_superior/link/5d9b5276299bf1c363fef2c6/download. Acesso em: 29 mar. 2023.

MANSANO, W. M. S., MARIANI, M. A. P., SAUER, L., & ARAÚJO, G. C. (2015). **Qualidade de vida no trabalho de servidores públicos técnico-administrativos das pró-reitorias de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1554.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

MARRARA, Thiago. **Quem precisa de programas de integridade ("compliance")?** *Revista de Direito da Administração Pública - REDAP*, v. 1, n. 2, p. 7-27, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.47096/redap.v1i2.193>. Acesso em: 05 ago. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2(1), 109–134. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 7 jan. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. (2019). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4ª edição, 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas.

MATTHIENSEN, A. (2011). **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Centro de Pesquisa Agroflorestal de Roraima – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em:

<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/68073/1/DOC-48-2011-ID-112.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2023.

MEIRELLES, M. (2018). O Uso do SPSS (Statistical Package for the Social Science) na Ciência Política: uma Breve Introdução. **Pensamento Plural**, 65 – 91. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/pensamentoplural/article/view/3801>. Acesso em: 17 mai. 2023.

MENDES, R. A. O., OLIVEIRA, L. C. D., & VEIGA, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, 6, 12745-12759. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 03 jan. 2023.

MORAES, R. B.S.; PENA, K. W.; DE PAIVA, I. A. A. (2022). O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Economia e Políticas Públicas**, vol. 10, n. 2, jul./dez. 2022. Departamento de Economia, Unimontes-MG. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178/6190> Acesso em: 31 mai. 2023

NOGUEIRA FILHO, J. DE A., OLIVEIRA, M. A. M., SÄMY, F. P. C., & NUNES, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5519>. Acesso em: 16 abril 2023.

NOHARA, J. J., ACEVEDO, C. R., RIBEIRO, A. F., & SILVA, M. M. DA. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, 7(2), 150-170. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4006/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores>. Acesso em: 03 jan. 2023.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., ET AL. (2009). **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. [Minha Biblioteca]: Grupo A. E-book. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PEGORINI, J. **Implicações do teletrabalho no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/202273>. Acesso em: 07 ago. 2023.

RENDER, B., JR., RALPH M S., HANNA, M. E. (2010). **Análise Quantitativa para Administração**. [Minha Biblioteca]: Grupo A. E-book. ISBN 9788577806676. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806676/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas.

Revista de Informação Legislativa, 2015. Disponível em:

https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/52/205/ri/ri_v52_n205_p87.pdf Acesso em: 31 mai. 2023

ROCHA, C. T. M., & AMADOR, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 16, p. 152-162. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ROCZANSKI, C. R. M. A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2009. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35882/A%20gest%c3%a3o%20de%20processos%20em%20ambientes%20universit%c3%a1rios%20%20exemplo%20da%20Unicamp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 abr. 2023.

ROVER, A. J. Introdução ao governo eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, 2009. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Aires-Rover/publication/268061899_Introducao_ao_governo_eletronico/links/54db5d710cf233119bc5fe68/Introducao-ao-governo-eletronico.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M.; Teletrabalho e Impactos na Saúde e Bem-Estar Do Teletrabalhador: Revisão Sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistematica Acesso em: 10 set. 2023

SASAKI V. P. A.; RISSI, M.; SASAKI V. P. A.; STELZER, J.; DE SOUZA ALMEIDA, M. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**

[online]. 2013, 6(1), 42-59. ISSN: Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327518004>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SILVA, Daniel C.; COVAC, José R. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado** - 1ª edição. [Local da Editora não especificado]: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502624382. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502624382/>. Acesso em: 03 ago. 2023.

SILVA, E. P. **Avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências na administração pública**. 193f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em:

<https://profiap.unir.br/uploads/02559886/Dissertacoes%20por%20ANO/2021/AVALIACAO%20DE%20DESEMPENHO%20COMO%20INSTRUMENTO>

[%20ESTRATEGICO%20NA%20IMPLEMENTACAO%20DA%20GESTAO%20POR%20COMPETENCIAS%20NA%20ADMINISTRACAO%20PUBLICA_1.pdf](#) Acesso em: 15 out. 2023

SOUZA, I. M. DE; KOBAYAMA, A. R. C. E. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. **X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%c3%8dTICAS%20DE%20GEST%c3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jan. 2023.

TORMAN, V. B. L., COSTER, R., & RIBOLDI, J. (2012). **Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação**. *Revista HCPA*, 32(2), 227-234. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/158102/000856645.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 08 out. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Ato Decisório nº 5/2022**. Comissão para estudo e elaboração de proposta de resolução que regulamente um novo modelo de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UNIR. Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR__1106251__Ato_Decisorio_5_CPPMA_1073409220.pdf Acesso em: 05 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Edital nº 03/Vilhena/UNIR/2022 - Programa de Gestão e Desempenho - PGD - Vilhena**. Disponível em: <https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/312>. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Estrutura de Governança**. Disponível em: <https://transparencia.unir.br/pagina/exibir/13935> Acesso em: 12 mai. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. (2023). **Histórico**. Disponível em: <https://www.unir.br/pagina/exibir/77>. Acesso em: 12 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Manual de Procedimentos Acadêmicos 2018**. Disponível em: https://geografia.unir.br/uploads/50505050/arquivos/Manual_de_Procedimentos_Academicos__2018_1268386450.pdf. Acesso em: 15 março 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Manual de Procedimentos Acadêmicos 2019**. Disponível em: https://prograd.unir.br/uploads/42424242/arquivos/Manual_de_Procedimentos_Academicos_2019_2020_1539152394.pdf. Acesso em: 15 março 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 417/2018/GR/UNIR, de 20 de junho de 2018**. Institui o Comitê Permanente de Governança (CPG/UNIR). Disponível em: https://transparencia.unir.br/uploads/61631805/arquivos/Comit__Permanente_de_Go

[vern_a_Bs_051_de_21_de_junho_de_2018_1351853627_1817635979.pdf](#). Acesso em: 22 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 18/2022/CVHA/UNIR, de 17 de novembro de 2022**. Tabela de atividades passíveis de serem realizadas mediante o Programa de Gestão e Desempenho da UNIR, no âmbito do Campus de Vilhena. Disponível em: https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_30_de_13_de_Fevereiro_de_2023_480630122.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR**. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em: https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_150_de_21_de_Outubro_de_2022_1531573575.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 5/2023/CVHA/UNIR, de 13 de fevereiro de 2023**. Tabela de atividades passíveis de serem realizadas mediante o Programa de Gestão e Desempenho da UNIR, no âmbito do Campus de Vilhena. Disponível em: https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_30_de_13_de_Fevereiro_de_2023_480630122.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 35/CONSAD, de junho de 2005**. Regulamentação Interna do Estágio Probatório do Servidor da UNIR. Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/198_035_035_probatorio.pdf Acesso em: 10 set. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 029/CONSUN, de 12/09/2017**. Alteração do Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5818>. Acesso em: 20 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 72, de 28 de junho de 2019**. Aprova o Regimento Interno da Diretoria de Registro e Controle Acadêmico – DIRCA. Disponível em: https://dirca.unir.br/uploads/41286627/arquivos/Regimento_Interno_DIRCA_1550538302.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020**. Regimento Geral da UNIR. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5822>. Acesso em: 15 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 358, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre o Calendário Acadêmico 2021.1. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1_ziovVf_DupFtidL_4ieqvEM5R2Ruad_/view. Acesso em: 13 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 391, de 25 de fevereiro de 2021**. Dispõe sobre o Calendário Acadêmico 2021.2 e retorno às atividades presenciais dos cursos de graduação. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1OBGtDGzy3RmxAer-zQHpTO62TRWjBuYp/view>.

Acesso em: 13 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 421/2022/CONSEA, de 14 de junho de 2022**. Calendários Acadêmicos dos anos letivos de 2022 – Execução nos anos civis de 2022. Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/1QhLLkHQ9D8_XrcCFkAXZek3yl50-HSuO/view.

Acesso em: 13 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 459/2022**. Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em:

https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR_1132126__Resolucao_459_CONS_AD_645166941.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 555, de 20 de julho de 2023**. Institui o Prêmio anual “UNIR RECONHECE” por boas práticas institucionais da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em:

https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR_1425704__Resolucao_555_CONS_AD_1400205044.pdf Acesso em: 05 out. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Planejamento Estratégico do Campus de Vilhena PDI-UNIR (2019-2023)**. Disponível em:

<https://vilhena.unir.br/uploads/62626262/2021/PDI%20Campus%20Vilhena%202019-2023.pdf> Acesso em: 31 mai 2023.

VELASCO, S.M.V., PANTOJA, M.J., & OLIVEIRA, M.A.M. (2021). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. In **Anais do VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP**. Brasília. Disponível de

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6576/1/Artigo_TCC_MBA_ENAP_Simone_Maria_Vieira_de_Velasco_29.6.2021.docx.pdf Acesso em: 15 jan. 2023

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>. Acesso em: 12 jan 2023.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: estabelecendo os vínculos para o melhor aproveitamento dos seus benefícios. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Pará**, v. 7, n. 12, pp. 97-118, 2020. Disponível em:

<https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/24>. Acesso em: 21 mar. 2023.

APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo**DIAGNÓSTICO DA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM ESTUDO NA UNIR/VILHENA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO**

Relatório técnico conclusivo apresentado pela mestranda Carmozina Gomes Teixeira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do professor Dr. Edilson Bacinello, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

PORTO VELHO
2023

RESUMO

A adoção do teletrabalho em universidades federais pode ser considerada uma alternativa viável no processo de modernização pelo qual passa o setor público, possibilitando maior autonomia e flexibilidade ao servidor no desenvolvimento de suas atividades. Dentre os instrumentos de gestão utilizados no teletrabalho, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) é uma ferramenta para avaliação da qualidade dos serviços com foco na entrega de resultados. Este estudo tem como objetivo diagnosticar se a adoção do PGD contribui para melhoria no desempenho e produtividade dos servidores da Universidade Federal de Rondônia, *Campus Vilhena* (UNIR/VHA). A pesquisa, de cunho predominantemente quantitativo, utilizou a estatística descritiva, assim como testes de correlação e regressão para analisar dados relativos a processos acadêmicos iniciados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), especificamente nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2. A análise resultou em dados estatísticos significativos, sugerindo que o teletrabalho contribui positivamente para a melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA, indicando, a princípio, não trazer prejuízos às atividades de daqueles que aderiram ao PGD. O tempo gasto para realização das atividades, exclusivamente relacionadas a análise de processos no SEI, foi mantido ou melhorado, quando comparado aos servidores que atuam de forma presencial.

1 CONTEXTO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O processo de modernização no setor público deve buscar garantir que as relações com a sociedade sejam realizadas de acordo com parâmetros previamente estipulados e planejados (Bastos *et al.* 2016), que possibilitem um melhor monitoramento e desempenho da gestão governamental, tal como previsto pela governança pública (Block, 2020).

No contexto das Universidades Federais, esse processo de modernização fez com que as instituições também tivessem que se adaptam às normas incorporadas ao setor público, possibilitando flexibilidade e adaptação dos serviços disponibilizados, com vistas a exercer atividades voltadas para o usuário final (Decreto nº 9.203/2017). De acordo com Sasaki *et al.* (2013), as Universidades são organizações complexas que necessitam de planejamento e envolvimento dos servidores para que mudanças possam acontecer de forma gradual em uma efetiva implantação de alterações nas rotinas de trabalho.

Nesse sentido, surgiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), definido pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020), o qual possibilitou uma nova forma de organização aos órgãos da administração federal, a partir de entregas a serem realizadas pelos servidores, com maior flexibilidade, focada no resultado e não somente na frequência.

No âmbito da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), o PGD foi regulamentado por meio da Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR, obedecendo ao previsto na Resolução nº 459 e no Decreto nº 11.072/2022 e aplica-se aos servidores efetivos da carreira de técnico-administrativos, aos servidores em cargos de comissão, aos contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745/1993 e aos estagiários contratados em observância a Lei nº 11.788/2008.

Este relatório é produto da dissertação DIAGNÓSTICO DA PRODUTIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UM ESTUDO NA UNIR/VILHENA A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO, apresentada como trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/UNIR), e se propõe a destacar os principais resultados da pesquisa. Com base na utilização de ferramentas estatísticas,

considerando exclusivamente as atividades dos servidores que atuam na análise de processos acadêmicos do SEI, foi possível verificar que o teletrabalho indica, a princípio, contribuir positivamente para melhoria do desempenho e produtividade da UNIR/VHA.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Considerando que as atividades de teletrabalho necessitam de análises que visem demonstrar os impactos positivos e/ou negativos no setor público (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Rocha; Amador, 2018; Velasco; Pantoja; Oliveira, 2021), assim como um possível aumento do desempenho e produtividade no trabalho (Arantes, 2018; Capano, 2018; Mansano, 2015), buscou-se responder a seguinte questão:

A adoção do PGD contribui para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA?

1.1.1 Hipóteses de Pesquisa

O teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida das pessoas (Nohara *et al.*, 2010), aumentar os níveis de desempenho e produtividade (Pegorini, 2019) e reduzir custos operacionais (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020) em que eficácia pode ser alcançada através de metas preestabelecidas (Paim *et al.*, 2009). Com base nessas afirmações, destaca-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: O teletrabalho contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

Embora existam aparentes pontos positivos no teletrabalho, existe a possibilidade de não adaptação (Filardi, Castro e Zanini, 2020), sentimento de isolamento e sobrecarga de trabalho (Aderaldo I; Aderaldo C; Lima, 2017; Rocha e Amador, 2018; Santos; Renier; Sticca, 2020; Velasco, Pantoja e Oliveira (2021), além de variações em termos desempenho e produtividade (Faria, 2020). Tais afirmações sugerem a segunda hipótese de pesquisa:

H2: O teletrabalho contribui negativamente para o desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

Sendo o PGD um programa relativamente recente (IN 65/2020; Decreto nº 11.072/2022) e, pelo fato das pesquisas anteriores terem, de forma geral, mostrado algumas vantagens e/ou desvantagens no modelo de teletrabalho (Filardi, Castro e Zanini, 2020), é possível que não ocorram variações no desempenho e produtividade dos servidores. Nesse contexto, elabora-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3: O teletrabalho não influencia no desempenho e produtividade dos servidores na UNIR/VHA.

1.2 Objetivo Geral

Analisar se a adoção do PGD contribui para melhoria no desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.

1.2.1 Objetivos Específicos

- 1) Demonstrar o rito processual dos órgãos acadêmicos e setor da administração da UNIR/VHA nos semestres 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2;
- 2) Verificar a quantidade de processos iniciados e finalizados pelos servidores, antes e depois, do ingresso destes no PGD;
- 3) Comparar as variações da produtividade dos servidores a partir da implementação do PGD;
- 4) Elaborar Relatório Técnico Conclusivo (RTC) e encaminhar à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

1.2.2 Objetivo da Proposta de Intervenção

- 1) Verificar a eficiência do PGD na gestão do desempenho e produtividade dos teletrabalhadores em comparação com os servidores que atuam em trabalho presencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública e *Compliance* no Brasil

De acordo com Block (2020) a governança pública pode ser entendida como conjunto de processos que possibilitam um melhor monitoramento e desempenho da gestão governamental, com alcance dos objetivos preestabelecidos, cumprindo os próprios princípios da Administração Pública e demais regulamentos norteadores existentes, com foco no combate à corrupção e utilização consciente dos recursos públicos.

A política de governança pública no Brasil se fortaleceu por meio da cooperação de órgãos do governo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a partir do acórdão 1273/2015, recomendando que fosse elaborado um modelo de governança com vistas a possibilitar o aprimoramento das organizações públicas, com possibilidade, entre outras, de supervisionar os resultados alcançados, ou seja, as instituições deveriam alinhar os objetivos às necessidades da sociedade, tendo o cidadão como foco.

No que tange às Universidades Federais, a Constituição Federal (CF) de 1988 proporciona autonomia administrativa a elas e de acordo com o previsto no artigo 207 “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, p. 124).

A estrutura organizacional das universidades é formada por complexos e múltiplos setores que são responsáveis por tomar decisões relativas ao ensino e definir/coordenar o processo de planejamento e execução das atividades administrativas (Vieira & Vieira, 2004). Para os autores, estas atividades são promovidas por um processo burocrático que deve buscar assegurar o cumprimento de normas para que não haja perda de eficiência na prestação dos serviços.

Nesse contexto, destaca-se a *compliance*, originada do campo corporativo, a qual se refere ao propósito de assegurar o cumprimento de normas e regulamentos, visando tornar as empresas mais éticas, transparentes e resilientes diante dos desafios do ambiente que atuam (Silva, 2015). De acordo com o autor, seu foco está

no fortalecimento da integridade e capacidade das organizações para enfrentar possíveis mudanças.

Azzari, Silva e Chiarello (2020) inferem que os programas de *compliance* em instituições de ensino superior são importantes por possibilitarem a criação de uma cultura de integridade com comprometimento em realizar os atos dentro da lei, prevenindo. Os autores acrescentam que, eventuais riscos, no decorrer das atividades realizadas, direcionam a atuação da instituição, contribuindo para um efetivo aprimoramento da gestão pública e governança dentro das instituições.

Dessa forma, a integração entre governança pública, *compliance* e gestão de processos possibilita maior transparência das atividades executadas e proteção do arbítrio dos servidores (Costa *et al.* 2018). Segundo os autores, deve haver uma definição clara de competências e modelos de trabalho nos processos a serem seguidos, com vistas a minimizar eventuais falhas na gestão eficiente dos recursos públicos.

2.2 Gestão de Processos no Setor Público

De forma geral, a gestão de processos trata sobre a adoção de modelos e regras a serem seguidas pelos servidores em suas atividades rotineiras, visando mitigar possíveis discrepâncias no trabalho realizado, como a implementação da *compliance*, conceito oriundo do setor privado, incorporado ao setor público como medida para reduzir erros (Aguiar, 2018). Refere-se ao monitoramento dos processos existentes, dentro das diversas áreas envolvidas em uma organização, com vistas a garantir a conformidade com os resultados pretendidos, com a finalidade de agregar valor ao trabalho desenvolvido (Enap, 2014).

De acordo com Assunção (2018), os processos possuem grande valor para as organizações, devido ao resultado que entregam, em forma de serviços aos usuários internos e externos, de forma a buscar o bem-estar coletivo. Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) a gestão por processos deve focar na atividade a ser executada, observando o valor existente nos serviços ofertados.

De acordo com Carvalho e Sousa (2017) a adoção de gestão de processos em instituições públicas de ensino superior surgiu da necessidade de obter celeridade e flexibilidade nos atos praticados, possibilitando que as atividades sejam

adaptadas à realidade da instituição, tendo como foco os resultados ofertados à sociedade.

Por seu turno, Dias e Iwamoto (2019) indicam que a atenção dispensada em melhoria de projetos tem se tornado popular no setor público, especificamente em universidades federais, a partir de iniciativas de gerenciamento de processos baseadas em princípios de qualidade, com destaque para a importância da existência de políticas de procedimentos a serem realizados pelos servidores, com foco em treinamento e monitoramento das atividades realizadas.

Considerando que as universidades são formadas por uma complexa combinação de recursos humanos, materiais, intelectuais, etc., que são interdependentes e que têm o intuito de atingir objetivos comuns, é necessário que todas as atividades existentes sejam compreendidas e gerenciadas de forma a analisar sua eficiência/eficácia, como alternativa de organização (Roczanski, 2009).

2.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia no Setor Público

Os conceitos de produtividade e eficiência se entrelaçam (Ferreira, 2021). Na opinião do autor, a produtividade pode ser entendida como uma relação entre determinada quantidade produzida e os fatores/recursos que são necessários para atingir esse número de produção. Por sua vez, a eficiência gerada pelo processo, ocorre a partir da incorporação de novas tecnologias e criação de competências focadas no objetivo a ser atingido, baseadas no perfil da organização.

A Emenda Constitucional 19 de 1998, que alterou o artigo 37 da CF, lista os princípios norteadores da administração pública direta e indireta dos poderes da União, Estados e Municípios, entre eles, o princípio da eficiência. De acordo com o artigo, é responsabilidade do gestor zelar para que a prestação dos serviços seja desempenhada da melhor maneira possível aos cidadãos e ao Poder Público, dentro da realidade encontrada, visando estabelecer um elo entre os serviços ofertados e a qualidade que possuem, a partir da utilização dos menores recursos disponíveis.

De acordo com Barreto (2018) ao mensurar a produtividade dos servidores públicos é necessário envolver e estimular o comprometimento deles, para que assim, seja alcançado o desempenho esperado pelo ente público. Segundo o autor, os servidores satisfeitos e comprometidos tendem a se esforçar mais nas suas

práticas diárias e conseqüentemente melhorar o nível de produção necessário, uma vez que diferente do setor privado, não há a busca por lucro.

Cherques e Pimenta (2014) verificaram que existem barreiras a serem superadas em relação à produtividade dos servidores públicos, sendo necessários sistemas normativos mais simples, acompanhamento do resultado do trabalho realizado, flexibilização de normas existentes no setor e promoção da *accountability*, a partir de uma reflexão sobre necessidades a serem superadas quando da efetiva verificação de produtividade dos servidores.

Nesse mesmo sentido, observa-se que a produtividade está ligada à busca pela eficácia, a qual está ligada à capacidade de alcançar metas e produzir resultados desejados, a partir da utilização eficiente de recursos disponíveis que direcionem os esforços para a consecução de metas e objetivos para o resultado final desejado (Enap, 2014), em que esses aspectos combinados têm um impacto tangível nas necessidades e expectativas da população, promovendo uma administração pública mais eficaz e orientada às demandas da sociedade (Matias-Pereira, 2010).

Andrade (2020) destaca que em alguns setores públicos, a adoção do teletrabalho tem se mostrado associada a níveis mais elevados de produtividade e que isso contribui para o atendimento às demandas da sociedade, desde que sejam consideradas as diversas necessidades e as adaptações em relação aos horários de trabalhos mais adequados.

2.4 Aspectos Referentes ao Teletrabalho

Ao verificar os contributos e desafios para as organizações em teletrabalho, no contexto da COVID 19, Figueiredo *et al.* (2021), afirmam que essa atividade apresenta vantagens, tais como a otimização do desempenho e produtividade, embora existam inúmeros desafios que afetam tanto os funcionários, quanto a organização e sociedade.

Em estudo realizado por Nohara *et al.* (2010), verificou-se que os trabalhadores que realizavam teletrabalho obtiveram melhora na qualidade de vida, saúde física e mental, possibilitando, inclusive melhora no desempenho organizacional, com aumento da produtividade, tendo em vista que a satisfação

decorrente do teletrabalho melhorou, de uma forma geral, as atividades desenvolvidas.

De acordo com Pegorini (2019), a experiência do teletrabalho no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS) é avaliada como positiva, tanto em relação à produtividade e qualidade do trabalho, quanto em termos de melhoria na qualidade de vida dos servidores, assim como um aumento na motivação e no comprometimento.

Segundo Faria (2020), é essencial considerar as particularidades do trabalho ao implementar o teletrabalho, devido às variações individuais entre os servidores, tanto em termos de produtividade no novo modelo, quanto em relação à satisfação pessoal e ao nível de envolvimento.

Ao analisar os riscos ergonômicos nos ambientes de teletrabalho dos técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense (IFC), identificou-se uma associação entre a ocorrência de dor no pescoço e alguns fatores específicos, que incluíam maior sobrecarga mental (estresse), a falta de prática de atividade física e a ausência de mobiliários adequados para a execução das atividades laborais (Guimarães *et al.* 2022).

De acordo com Rocha e Amador (2018, pg. 9):

A produção típica do trabalhador adequado ao teletrabalho indica uma tendência à superindividualização do trabalho – que pode acarretar consequências primeiro ao trabalhador individualmente, com isolamento social, profissional e político. Pode levar, ainda mais amplamente, à transformação cultural da sociedade, com vulnerabilidade geral das relações de trabalho, perda da dimensão coletiva do trabalho e incremento dos processos de individualização no campo social.

Nesse contexto, um modelo semelhante ao teletrabalho foi desenvolvido pelo governo como alternativa à presença física dos servidores no ambiente de trabalho, denominado Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no qual as atividades são baseadas em resultados, com substituição das tarefas presenciais, alinhadas aos avanços tecnológicos e sistemas que permitem o monitoramento remoto das atividades desenvolvidas e verificação dos resultados obtidos (Moraes; Pena; Paiva, 2022).

2.5 Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

O PGD surgiu por meio da publicação da Instrução Normativa nº 1 de 30 de agosto de 2018 que emite orientações, critérios e procedimentos a serem seguidos pelos órgãos e entidades da Administração Federal sobre a implementação do programa. A instrução buscou regulamentar o § 6º do artigo 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que trata da jornada de trabalho dos servidores federais e que foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 11.072, de 2022.

No âmbito das unidades do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e de suas entidades vinculadas, foi publicada a Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, com autorização de implementação do programa de gestão para as respectivas unidades, de forma facultativa, em função da conveniência e interesse do serviço.

A adoção do PGD nas universidades federais seguiu o modelo proposto pelos demais órgãos do executivo federal e é modalidade crescente nas Instituições de Ensino Superior que utilizam das tecnologias digitais para aperfeiçoar o trabalho de seus servidores, possibilitando maior flexibilidade e adaptação à nova modalidade de trabalho (Cunha; Bianchi, 2023).

A fim de atualizar as regras do PGD, foi publicada a Instrução Normativa nº 24/2023 que trata em seu art. 1º, parágrafo único, que “o PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (IN 24/2023).

De acordo com a IN 24/2023, todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg), tem respaldo para realizar a implementação do programa, sendo assim, as universidades têm autorização para implementar o PGD, sendo necessário apenas autorização do dirigente máximo do órgão/entidade.

2.6 A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

A criação UNIR ocorreu por meio da promulgação da Lei nº 7.011, de 08 de julho de 1982, fazendo parte da administração pública indireta. Sua origem está associada à transformação do então Território Federal de Rondônia em Estado de Rondônia, em dezembro de 1981. Sediada em Porto Velho, capital do estado assumiu, e ao longo do tempo, responsabilizou-se pela oferta de cursos, viabilizados por meio de convênios celebrados entre a Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal do Acre (UFAC) em diversas áreas (UNIR, 2023).

Atualmente, a UNIR conta com oito campi situados nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena, com oferta de 5 cursos de doutorado, 22 mestrados e 64 cursos de graduação. Especificamente, o *Campus* UNIR/VHA, localizado na região do Cone Sul do Estado de Rondônia, foi criado em 1988 como parte do processo de interiorização da UNIR, estando relacionado à necessidade de descentralizar as atividades universitárias, conforme determinado pela CF de 1988 (UNIR, 2023).

É importante ressaltar que a universidade, por meio de seu Regimento Geral, traz as diretrizes para a organização e funcionamento de seus órgãos e serviços, bem como a autonomia para elaborar regulamentos internos que sejam necessários para seu adequado funcionamento (Resolução 282/CONSUN).

Em consonância com os princípios e valores da UNIR, destaca-se a atenção dedicada ao desenvolvimento humano e ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade institucional. A instituição demonstra preocupação com aspectos como o respeito, a valorização das pessoas e a segurança no ambiente de trabalho. Além disso, é evidente o empenho em simplificar a gestão de processos e promover a melhoria contínua das atividades, aspectos diretamente relacionados à governança na UNIR (UNIR, 2023).

2.6.1 Governança Pública, *Compliance* e Gestão de Processos na UNIR

A estrutura de governança, prevista no Estatuto da UNIR, é “constituída pelos Conselhos Superiores, Conselhos de Núcleos, Conselhos de Campus e

Conselhos de Departamentos.” (UNIR, 2023). Sua composição ocorre da seguinte forma:

São três os Conselhos Superiores da Universidade, considerados órgãos deliberativos centrais, vinculados à Administração Superior. O Conselho Superior Universitário (CONSUN), órgão final deliberativo, consultivo e normativo responsável pela política institucional, e instância de recursos. O Conselho Superior Acadêmico (CONSEA), órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão. E o Conselho Superior de Administração (CONSAD) – órgão deliberativo e consultivo em matéria de administração, finanças, orçamento, legislação e normas.

De acordo com o especificado na Portaria nº 417/2018/GR/UNIR, que instituiu o Comitê Permanente de Governança, a adequação de procedimentos visando a modernização da Universidade e o próprio planejamento das ações a serem seguidas pelas demais instâncias têm o intuito de implementar rotinas padronizadas para processos iguais ou similares, o que pode ser considerada uma evidência de intenção de implementação de práticas de trabalho e conformidade (*compliance*) na UNIR (UNIR, 2023).

Ressalta-se que a UNIR possui normas disciplinadoras voltadas à parte acadêmica, que são: o Regimento Geral da UNIR, o manual de procedimentos acadêmicos e calendário acadêmico publicado anualmente. O Regimento Geral da UNIR, aprovado pela Resolução 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020, define as solicitações passíveis de serem requeridas pelos acadêmicos nos órgãos acadêmicos e setor da administração, solicitações estas que possuem datas próprias de serem realizadas, estabelecidas no Calendário Acadêmico aprovado por meio de Resolução para cada ano/semestre.

Os processos devem ser abertos no SEI!, analisados por pareceristas, apreciados em reunião do Conselho Departamental, para então serem enviados ao setor da administração. O rito processual passa pelo técnico-administrativo que atua no setor, que inicia o processo no sistema e faz os trâmites necessários até sua conclusão. O técnico-administrativo tem a função de assessorar o chefe em todas as questões administrativas e acadêmicas, realizando também atendimento ao público (UNIR, 2023).

Destaca-se que a estrutura dos Órgãos Acadêmicos é estabelecida pelo Regimento e Estatuto da UNIR, sendo um setor que reúne docentes e técnicos de acordo com as suas respectivas especialidades e que respondem por suas áreas de

conhecimento, atividades acadêmicas realizadas tanto na graduação como na pós-graduação e atividades de pesquisa e extensão.

O quadro abaixo demonstra as fases das solicitações nos órgãos acadêmicos.

Quadro 1 – Fases das Solicitações Realizadas nos Órgãos Acadêmicos

Tipo de Solicitação	Procedimento Realizado
Aproveitamento de disciplinas Reintegração de Matrículas Matrícula como aluno especial Quebra de pré-requisito Solicitação de disciplina em período especial	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação do discente por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Abrir processo no SEII e incluir documentação; 4) Encaminhar para comissão emitir parecer; 5) Elaborar Edital com o parecer das solicitações; 6) Apreciar solicitações a aprovar o Edital em Reunião Departamental; 7) Publicar Edital no site do setor; 8) Encaminhar processo com o parecer de execução para o Setor da administração.
Colação de Grau	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Abrir processo no SEII e incluir documentação; 4) Realizar análise do cumprimento de carga horária e regularidade no Enade. 5) Encaminhar o processo com o parecer de execução para a Setor da Administração.
Análise de auxílios acadêmicos Análise de cotas - Edital de ingresso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Receber a solicitação por meio de formulário; 2) Conferir se os documentos foram anexados corretamente; 3) Incluir parecer em processo no SEII.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme demonstrado acima, os processos devem ser abertos no SEII, analisados por pareceristas, apreciados em reunião do Conselho Departamental, para então serem enviados ao setor da administração. O rito processual passa pelo técnico-administrativo que atua no setor, que inicia o processo no sistema e faz os trâmites necessários até sua conclusão. O técnico-administrativo tem a função de assessorar o chefe em todas as questões administrativas e acadêmicas, realizando também atendimento ao público (UNIR, 2023).

Destaca-se que a estrutura dos Órgãos Acadêmicos é estabelecida pelo Regimento e Estatuto da UNIR, sendo um setor que reúne docentes e técnicos de acordo com as suas respectivas especialidades e que respondem por suas áreas de conhecimento, atividades acadêmicas realizadas tanto na graduação como na pós-graduação e atividades de pesquisa e extensão.

Não há uma atribuição detalhada e específica do trabalho a ser desenvolvido pelo técnico administrativo. As atribuições dos servidores lotados em Setores da Administração, são conduzidas por meio de resolução, da qual são subordinados. O regimento e estatuto esclarecem que os servidores técnicos são os que exercem atividades administrativas, técnicas ou operacionais de qualquer natureza (UNIR, 2023).

O Quadro abaixo especifica as fases das solicitações discentes.

Quadro 2 – Fases das Solicitações Realizadas no Setor da Administração

Tipo de Solicitação	Procedimento Realizado
Aproveitamento de disciplinas Reintegração de Matrículas Matrícula como aluno especial Quebra de pré-requisito	1) Receber processo com despachos; 2) Análise documental; 3) Preenchimento da lista de verificação; 4) Elaboração e inclusão de documentos; 5) Registro no SIGAA; 6) Realização de conferências.
Colação de Grau	1) Receber processo com despachos; 2) Análise documental; 3) Preenchimento da lista de verificação; 4) Elaboração e inclusão de documentos; 5) Envio de informações para comissão de colação de grau; 6) Elaboração da ata de colação de grau; 7) Confecção dos certificados.
Matrícula de ingressantes	1) Análise; 2) Preenchimento da lista de verificação e tabela de controle; 3) Homologação ou negativa de matrícula.
Histórico Escolar 2ª via de Histórico Escolar para diplomado Atestado de matrícula Alteração de Dados Pessoais no Cadastro Transferência Externa Solicitação de Diploma Solicitação de Certificado (Pós-Graduação Lato Sensu)	1) Receber solicitação; 2) Abrir processo no SEI; 3) Análise documental; 4) Preenchimento de lista de verificação; 5) Elaboração e inclusão de documentos; 6) Registro no SIGAA; 7) Realização de conferências;
Solicitação de disciplina em período especial	1) Receber solicitação; 2) Registro no SIGAA; 3) Realização de conferências.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

2.6.2 Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UNIR

No âmbito da UNIR, o PGD se aplica aos servidores efetivos da carreira de técnico-administrativos, aos servidores em cargos em comissão, aos contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745/1993 e aos estagiários contratados em observância a Lei nº 11.788/2008.

O artigo 6º da Portaria 34/2022 lista os objetivos do PGD da UNIR, sendo:

- I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;
- II - contribuir com a redução de custos no poder público;
- III - estimular a sustentabilidade;
- IV - atrair e manter talentos;
- V - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;
- VI - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;
- VII - proporcionar melhor qualidade de vida aos servidores, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros;
- VIII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos;
- e
- IX - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

O artigo 10 afirma que:

Art. 10. Cada setor da UNIR participante do PGD deverá dispor de tabela de atividades, construído em conjunto com a sua Unidade Gestora, contendo no mínimo as seguintes informações:

- I - atividade;
- II - faixa de complexidade da atividade;
- III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
- IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;
- V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;
- VI - ganho percentual de produtividade estabelecido;
- VII - entregas esperadas.

O processo seletivo da UNIR/VHA ofereceu oportunidades para ingresso no PGD, abrangendo atividades estipuladas na Portaria nº 18/2022/CVHA/UNIR. Posteriormente, essa portaria foi revogada pela Portaria nº 5/2023/CVHA/UNIR, que define as atividades passíveis de serem realizadas por meio do PGD. A seleção exigiu dos servidores habilidades específicas, com objetivo de promover um desempenho adequado no PGD, incluindo competências como organização, cumprimento de prazos, utilização de tecnologias e orientação para resultados.

A responsabilidade pela infraestrutura mínima necessária para o desempenho das atividades ficou a cargo do servidor, que assumiu custos referentes à conexão à internet, energia, telefone e demais despesas decorrentes do exercício de suas funções. Além disso, cada servidor manifestou ciência das obrigações estabelecidas na Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR, bem como demais exigências previstas no Edital nº 03/2022, incluindo consulta diária ao e-mail institucional e a disponibilidade para comparecer à unidade quando a presença física fosse requerida.

2.6.3 Produtividade, Eficiência e Eficácia na UNIR

Os fatores relacionados a produtividade, eficiência e eficácia dos servidores da UNIR estão ligados à mensuração do serviço realizado, estão baseados nas seguintes normativas:

- CF de 1988;
- Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1988, que trata das situações em que são previstas a avaliação de desempenho, necessária para a efetiva estabilidade do servidor;
- Lei 11.784, de 22 de dezembro de 2008, que instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração Pública federal, direta, autárquica e fundacional, e
- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE) (Brasil, 1988; 2005; 2008).

Seguindo o estabelecido nas normativas federais, a Resolução nº 35/CONSAD de junho de 2005, em seu art. 5º, menciona que a avaliação do servidor técnico administrativo em estágio probatório será efetuada com base na:

- I. Assiduidade;
- II. Disciplina;
- III. Capacidade de Iniciativa;
- IV. Produtividade;
- V. Responsabilidade.

Observando a necessidade de realizar avaliação de desempenho a cada interstício de 18 meses, Silva (2021), verificou que a avaliação de desempenho dos

servidores TAES na UNIR não possui normas internas, estando amparada por regulamentações de âmbito nacional, sem observar, nesse sentido, as peculiaridades da instituição e do quadro de servidores.

A partir disso, considerando a ausência de normativos internos, a Câmara de Política de Pessoal e Modernização Administrativa (CPPMA) do Conselho Superior de Administração (CONSAD) instituiu comissão para estudo sobre a necessidade de regulamentar um novo modelo de avaliação dos servidores técnicos administrativos da UNIR (Ato Decisório nº 5/2022).

Buscando promover incentivos às boas práticas, a Universidade, por meio da Resolução nº 555, de 20 de julho de 2023, instituiu o Prêmio anual “UNIR RECONHECE” por boas práticas institucionais, promovendo a valorização de ações desenvolvidas por servidores que viabilizem melhorias tanto acadêmicas como administrativas, com estímulo de práticas inovadoras que podem se tornar referência de melhoria, oportunizando, dessa forma, a visibilidade dessas ações para a comunidade acadêmica.

Nesse sentido, o artigo 3º da Resolução nº 555/2023 menciona que:

As ações consideradas no Prêmio “UNIR RECONHECE” referem-se a resultados de projetos de pesquisas, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa e inovação, metodologias desenvolvidas, ações/atividades extensionistas de médio e grande impactos, modelo de gestão e eficiência administrativa que promoveram melhorias significativas na Instituição e/ou na sociedade.

A criação do prêmio tem o objetivo de incentivar ações que beneficiem a comunidade acadêmica, por meio tanto de projetos de pesquisa, quanto metodologias inovadoras, melhoria de processos administrativos, entre práticas.

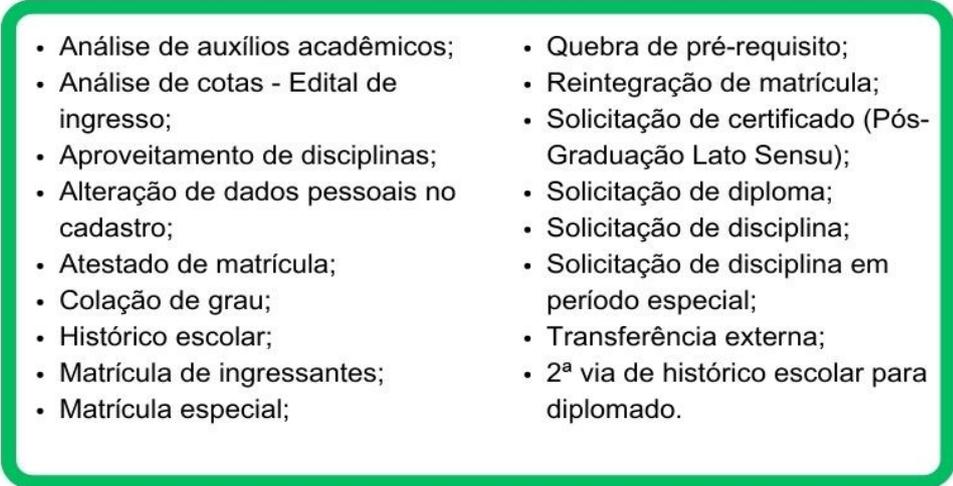
3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como explicativa, bibliográfica e documental, uma vez que busca reunir o maior número de informações sobre determinado tema para identificar fatores que influenciam no acontecimento de determinado fenômeno (De Sordi, 2017; Gil, 2010). Quanto ao problema, caracteriza-se com qualitativa, ou modelo misto (Creswell, 2010), com base em fundamentos já existentes para apuração das hipóteses, testadas estatisticamente (De Sordi, 2017; Gerhardt, 2009). Busca fazer observações da realidade concreta com vistas a estabelecer uma relação de causa e efeito (De Sordi, 2017) verificando, no contexto deste trabalho, a relação entre o teletrabalho com a eficácia produtiva dos servidores técnicos da UNIR/VHA após a implementação do PGD.

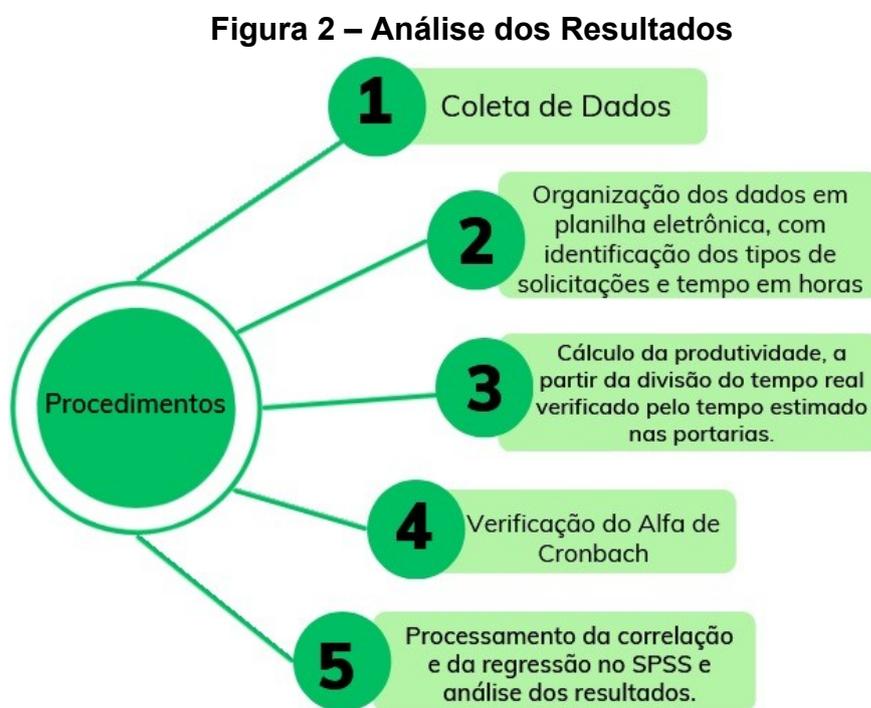
A coleta de dados ocorreu, via sistema, em processos referentes a três setores da UNIR/VHA, os quais optou-se em não serem nomeados para que não houvesse a identificação dos servidores. Estes processos dizem respeito a vida acadêmica dos discentes, especificamente nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2. A escolha desses períodos se deu por conveniência, haja vista compreenderem atividades anteriores e atuais a implantação do PGD.

Os processos solicitados para os semestres em questão, para posterior observação, foram os listados na figura abaixo:

Figura 1 – Processos Verificados

- 
- Análise de auxílios acadêmicos;
 - Análise de cotas - Edital de ingresso;
 - Aproveitamento de disciplinas;
 - Alteração de dados pessoais no cadastro;
 - Atestado de matrícula;
 - Colação de grau;
 - Histórico escolar;
 - Matrícula de ingressantes;
 - Matrícula especial;
 - Quebra de pré-requisito;
 - Reintegração de matrícula;
 - Solicitação de certificado (Pós-Graduação Lato Sensu);
 - Solicitação de diploma;
 - Solicitação de disciplina;
 - Solicitação de disciplina em período especial;
 - Transferência externa;
 - 2ª via de histórico escolar para diplomado.

A figura abaixo demonstra o processo de análise dos dados no âmbito da presente pesquisa:



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesta pesquisa, a produtividade foi mensurada a partir da verificação de um conjunto de 632 processos/solicitações tramitados no período supracitado e sobre a vida acadêmica dos discentes, utilizando a regressão linear, por meio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22. Esse sistema, possui diferentes módulos e realiza diversos testes estatísticos, sendo considerado de fácil manuseio (IBM, 2022; Meirelles, 2018).

Para realizar o processamento da regressão, foram utilizadas duas variáveis: 'Tempo real' e 'Produtividade'. O 'Tempo real' foi obtido por meio das observações, enquanto a 'Produtividade' foi calculada pela divisão do tempo real pelo tempo estimado, conforme definido nas Portarias nº 34/2022/PRAD e nº 5/2023/CVHA/UNIR.

Foram coletados dados no SEI sobre a quantidade total de solicitações por semestre, verificando-se, inicialmente, o tempo de análise de cada um dos setores a serem analisados. Essas informações foram organizadas no LibreOffice Calc em

colunas, identificando as seguintes informações: 'Tipo de processo', 'Semestre', 'Tempo de análise em horas', 'Aderência ao PGD' e 'Produtividade'.

Antes de efetivamente dar início ao processamento da regressão, foi verificada a confiabilidade do modelo proposto, através do SPSS, para cálculo do alfa de *Cronbach*. Esse indicador, que varia entre 0 e 1, para que seja aceito, deve apresentar valor mínimo de 0,75, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior será a confiabilidade no modelo (Matthiesen, 2011).

A partir da verificação do alfa de *Cronbach*, foi realizada a correlação, entendida como medida de verificação de associação entre duas variáveis, e posteriormente a regressão linear, utilizada para testar hipótese de relacionamento entre as variáveis. Esses passos compreendem a possível linearidade ser uma suposição de todas as técnicas de análise multivariadas. (Field, 2020; Hair *et. al.* 2009; Render, Ralph e Hanna; 2010). Como variável dependente foi utilizada a Produtividade e como variável resposta se utilizou o Tempo de Análise.

Foram, também, indicadas as estatísticas descritivas, que sintetizam as características principais de conjuntos de dados, possibilitando a identificação das medidas de dispersão ou variabilidade e posição ou localização, tais como a média, desvio padrão, dentre outras (Fávero, 2017). Adicionalmente, conforme demonstrado no Quadro 1, serão indicados a Correlação de Pearson, R, R², Significância, teste de Durbin Watson, teste t, Anova, Beta e Beta padronizado, a serem analisados por meio do software SPSS, versão 22:

Quadro 3 – Itens a serem verificados no SPSS

(continua)

Item de análise	O que é	Valor de referência	Fonte
Correlação de <i>Pearson</i>	Mede a relação linear entre variáveis.	Os valores variam de -1 a 1, onde -1 indica correlação negativa, 1 positiva e 0 ausência de correlação.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
R	Demonstra a correlação dos dados de uma regressão.	Os valores variam de 0 a 1, onde quanto mais próximo de 1, mais capaz de explicar a variabilidade dos dados.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
R ²	Demonstrar o percentual de proximidade/ajustamento dos dados em uma regressão.	Os valores variam de 0 a 1, onde quanto mais próximo de 1, mais capaz de explicar a variabilidade dos dados.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017)

Item de análise	O que é	Valor de referência	Fonte
Significância	Demonstra a significância do modelo, identificando se a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, diferente de zero, provando que não ocorreram por acaso e sugerindo que a variável independente tenha efeito sobre a dependente.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
<i>Durbin Watsson</i>	Demonstra a autocorrelação entre os resíduos (diferença entre o valor previsto e observado).	Escala de 0 a 4, onde valores de 0 a 2 indicam autocorrelação positiva, 2 indica ausência de correlação e 2 a 4 indicam autocorrelação negativa.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Teste T	Teste de hipótese utilizado para comparar médias. Avalia a significância estatística entre dois grupos.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
ANOVA	Teste que compara variâncias entre médias de grupos diferentes.	0,05	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Beta	Determina a força entre a variável dependente e independente, representando a inclinação da reta.	-	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).
Beta padronizado	Avalia o efeito da variável dependente em relação à independente.	Os valores devem estar entre 1 e -1. Valores um pouco maiores de 1 podem ser aceitos, entretanto.	Hair <i>et. al.</i> (2009) e Fávero (2017).

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Hair *et. al.* (2009) e Fávero (2017).

4 RESULTADOS

Para a análise dos dados utilizou-se uma planilha eletrônica contendo quantidades de cada solicitação durante o período escolhido, além de registros extraídos do acompanhamento especial do SEI, que forneceram informações sobre datas e horários de tramitação das respectivas solicitações acadêmicas.

Pelo fato de ter ocorrido uma baixa quantidade de pedidos no período e à utilização de um sistema informatizado para avaliar as solicitações de auxílio estudantil, foram excluídas da análise as seguintes requisições: Análise de auxílios acadêmicos; Análise de cotas; Alteração de dados pessoais no cadastro; Atestado de matrícula; Histórico escolar; Solicitação de Certificado (Pós-Graduação Lato Sensu); Solicitação de diploma; Solicitação de disciplina; Solicitação de disciplina em período especial; Transferência Externa e 2ª via de histórico escolar para diplomado. Além disso, considerando que não houve entrada de novos acadêmicos durante o período de implementação do PGD (2022-2), a solicitação 'matrícula de ingressantes' também foi excluída, uma vez que não foi possível realizar a comparação antes e após a implementação para essa solicitação específica.

Sendo assim, os processos considerados e analisados na presente pesquisa que permitiram uma análise comparativa no período selecionado são: Aproveitamento de disciplinas; Colação de grau; Matrícula especial; Quebra de pré-requisito; Reintegração de matrícula.

A tabela 1 detalha a quantidade total de solicitações por semestre:

Tabela 1 – Quantidade Total de Solicitações

Tipos de processo	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	Total
Aproveitamento de disciplinas	5	11	35	9	60
Colaçoão de grau	49	53	47	51	200
Matrícula especial	1	22		3	26
Quebra de pré-requisito	49	59	37	29	174
Reintegração de matrícula	60	50	44	18	172
Total	164	195	163	110	632

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Para identificar a relação preditiva entre as variáveis utilizou-se foi utilizado a regressão linear (Field, 2020), verificando o Tempo de análise (variável independente) e a Produtividade (variável dependente).

Para fins comparativos e análise no SPSS, os processos foram divididos em: Grupo 1 e Grupo 2. O grupo 1 engloba todas as solicitações anteriores ao PGD, correspondentes aos semestres de 2021-1, 2021-2 e 2022-1. O grupo 2 engloba o semestre de implementação do PGD, 2022-2. No programa SPSS foi realizado o teste de análise de confiabilidade, cujo objetivo é verificar se uma medida, neste caso os grupos 1 e 2, refletem o construto que estão medindo, se produzem resultados consistentes nos conjuntos de dados (Field, 2020).

4.1 Medida de Confiabilidade

No programa SPSS foi realizado o teste de análise de confiabilidade, cujo objetivo é verificar se uma medida, neste caso os grupos 1 e 2, refletem o construto que estão medindo, se produzem resultados consistentes nos conjuntos de dados (Field, 2020).

Tabela 2 – Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	
Grupo 1	0,789
Grupo 2	0,828

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS

Os resultados encontrados indicam a confiabilidade da escala e asseguram a validade das conclusões extraídas a partir da análise realizada, tendo em vista que os valores encontrados foram 0,789 para o Grupo 1 e 0,828 para o Grupo 2 (Field, 2020).

4.2 Correlação de Spearman

Para verificar a correlação entre as variáveis optou-se pela correlação de *Spearman*, estatística não paramétrica, aplicada em séries de dados com distribuição não normal, tendo em vista que dois pré-requisitos necessários para realizar a correlação de *Pearson* foram rompidos ($p < 0,05$ e não homocedástica) (Field, 2020). A tabela 3 indica a correlação e a significância do grupo 1:

Tabela 3 – Correlação de Spearman – Grupo 1

			Produtividade	Tempo de análise
Rô de <i>Spearman</i>	Produtividade	Coeficiente de Correlação	1,000	,994**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	522	522
	Tempo de análise	Coeficiente de Correlação	,994**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	522	522

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 4 demonstra a correlação e a significância do grupo 2:

Tabela 4: Correlação de Spearman – Grupo 2

			Produtividade	Tempo de análise
Rô de <i>Spearman</i>	Produtividade	Coeficiente de Correlação	1,000	,991**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	110	110
	Tempo de análise	Coeficiente de Correlação	,991**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	110	110

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O coeficiente de correlação de *Spearman* (rô de *Spearman*), calculado para os dois grupos, demonstrou uma associação altamente positiva entre as variáveis, demonstrando alta correlação e significância (Field, 2020), de 0,994 no grupo 1 e 0,991 no grupo 2.

4.3 Correlação de *Pearson*

A correlação de *Pearson*, paramétrica, deve apresentar valores similares aos encontrados na correlação de *Spearman*, com $p < 0,05$ (Field, 2020). Os valores do grupo 1 estão dispostos na tabela 5:

Tabela 5: Correlação de *Pearson* – Grupo 1

		Produtividade	Tempo de análise
Correlação de Pearson	Produtividade	1,000	0,934
	Tempo de análise	0,934	1,000
Sig. (1 extremidade)	Produtividade	.	,000
	Tempo de análise	,000	.
N	Produtividade	522	522
	Tempo de análise	522	522

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 6 refere-se ao grupo 2:

Tabela 6: Correlação de *Pearson* – Grupo 2

		Produtividade	Tempo de análise
Correlação de Pearson	Produtividade	1,000	,959
	Tempo de análise	,959	1,000
Sig. (1 extremidade)	Produtividade	.	,000
	Tempo de análise	,000	.
N	Produtividade	110	110
	Tempo de análise	110	110

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os resultados encontrados assemelham-se à correlação de *Spearman* (Field, 2020), demonstrando que há associação altamente positiva entre as variáveis Produtividade e Tempo de análise, com maior associação no grupo 2 (0,959) quando comparado ao grupo 1 (0,934).

4.4 Resumo do Modelo

A tabela 7 apresenta o resumo do modelo da Regressão Linear do Grupo 1:

Tabela 7: Resumo do Modelo – Grupo 1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,934 ^a	0,873	0,873	0,0390304	,832

a. Preditores: (Constante), Tempo de análise

b. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O R^2 do Grupo 1 demonstra a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável preditora ou variável explanatória (Field, 2020), indica que a Produtividade pôde ser explicada por cerca de 87% do Tempo de Análise. Adicionalmente, identificou-se que o erro padrão foi de aproximadamente 0,039 e que a correlação dos resíduos ocorreu no Grupo 1, pois conforme indica Field (2002), valores menores que 2 sugerem autocorrelação dos resíduos.

A tabela 8 demonstra o resumo do modelo da Regressão Linear do Grupo 2:

Tabela 8: Resumo do Modelo – Grupo 2

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,959 ^a	0,920	0,919	0,0436529	1,303

a. Preditores: (Constante), Tempo de análise

b. Variável Dependente: Produtividade

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O R^2 do Grupo 2 indica que a Produtividade pôde ser explicada por cerca de 92% do Tempo de Análise. Adicionalmente, identificou-se que o erro padrão foi de aproximadamente 0,043 e que a correlação dos resíduos também ocorreu no Grupo 2.

De forma geral, o segundo modelo apresenta uma maior associação entre as variáveis Produtividade e Tempo de análise, tendo em vista que o R e o R^2 apresentam maior capacidade explicativa do modelo, tal como observado no teste de *Durbin-Watson* que se aproxima do ideal para indicação de independência nos resíduos (1,303) em relação ao grupo 1 (0,832).

4.5 Anova

O teste da Anova determina, com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais (Har, et al., 2009), demonstrando se há influência estatística significativa nos resultados encontrados a partir da inclusão do previsor (Field, 2020).

A tabela 9 apresenta os resultados do teste da Anova no Grupo 1:

Tabela 9: Anova – Grupo 1

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,457	1	5,457	3582,365	,000 ^b
	Resíduo	,792	520	,002		
	Total	6,249	521			

a. Variável Dependente: Produtividade

b. Preditores: (Constante), Tempo de análise

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

A tabela 10 demonstra os resultados do teste da Anova no Grupo 2:

Tabela 10: Anova – Grupo 2

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,372	1	2,372	1244,57	,000 ^b
	Resíduo	,206	108	,002		
	Total	2,577	109			

a. Variável Dependente: Produtividade

b. Preditores: (Constante), Tempo de análise

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Assim como no teste da correlação, a Anova demonstrou que o grupo 2 apresentou melhores resultados para a variabilidade do fator (regressão = 2,372), menores resíduos (0,206), representando menor variabilidade dos fatores ou dispersão e menor variabilidade total (2,577).

Os dois grupos analisados apresentaram $p < 0,05$ (significância estatística), demonstrando que o modelo com o preditor (hipótese alternativa) é melhor que o modelo sem esse elemento (Field, 2020), uma vez que se observa o efeito na

amostra quando o preditor (tempo de análise) é inserido em ambos os modelos.

4.6 Coeficientes

De acordo com Hair *et al.* (2009) o “teste t” avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável dependente, onde $t=0$ indica que os resultados são exatamente iguais a hipótese nula. Complementa indicando que o coeficiente Beta é um caminho representando uma relação causal de um constructo para outro.

A tabela 11 apresenta os resultados do Coeficiente do Grupo 1:

Tabela 11: Coeficientes – Grupo 1

Modelo	Coeficientes					
	Coeficientes não padronizados		padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	
1	(Constante)	,013	,002		6,236	,000
	Tempo de análise	,379	,006	,934	59,853	,000

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

Os coeficientes não padronizados indicam a variação de uma variável dependente em relação a uma independente (Field, 2020). Conforme a tabela 21, o coeficiente não padronizado na variável independente tempo de análise (0,013) implica 0,379 na variável dependente produtividade, com erro padrão de 0,002 (constante) e 0,06 (tempo de análise).

Os coeficientes padronizados permitem uma comparação, a partir da estimativa, de um valor de Beta e um teste t, tanto para a variável preditora, quanto para a constante Field (2020), mostrando o quanto a variável independente tem poder explicativo sobre a dependente (Hair *et al.*, 2009). No caso do modelo proposto o resultado do tempo de análise foi de 0,934.

O teste t indica que quanto maior seu valor, maior a significância estatística do modelo, para corroborar com a plausibilidade da hipótese alternativa, além de proporcionar segurança de que o coeficiente não é igual a zero (Crespo, 2009; Field, 2020). Os valores de 6,236 para a constante e 59,853 para o tempo de análise,

respaldados pela Sig ($p < 0,050$) ratificam a utilização do previsor no modelo em questão (Field, 2020).

A tabela 11 apresenta os resultados do Coeficiente do Grupo 2:

Tabela 12: Coeficientes – Grupo 2

Modelo	Coeficientes				
	Coeficientes não padronizados		padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	,007	,005		1,602	,112
Tempo de análise	,422	,012	,959	35,278	,000

Fonte: Dados da Pesquisa – *software* SPSS.

O Grupo 2 apresenta, nos coeficientes não padronizados, valores da constante Beta (B) de 0,007 e de 0,422 (tempo de análise), com erro padrão de 0,005 (constante) e 0,12 (tempo de análise), indicando que as duas variáveis estão relacionadas e que a inserção da variável independente tem efeito sobre a dependente. Tal efeito indica a importância de cada uma, tal como observado no Grupo 1 (Crespo, 2009; Field, 2020).

Os coeficientes padronizados encontrados demonstram que a variável independente também exerce poder explicativo no Grupo 2 (0,959), enquanto o teste t (constante = 1,602) e (tempo de análise = 35,278) testam a significância estatística entre os coeficientes, informando se o valor de b (constante) é significativamente diferente de zero.

O valor de p encontrado para a variável tempo de análise, no entanto, revela que a relação apresenta alta significância ($p < 0,05$), enquanto a constante apresenta valor não significativo (0,112).

Conforme observado, o grupo 2 apresenta valor Beta ligeiramente maior que o grupo 1, indicando relação mais forte. No entanto, o teste t do grupo 1 apresentou valor mais alto, indicando maior influência ou impacto nesse modelo.

De modo geral, analisando ambos os grupos e considerando que o valor de p para a variável tempo de análise foi menor que 0,05, observa-se que há significância estatística nos resultados encontrados (Field, 2020), demonstrando que a inserção do tempo de análise representa um preditor adequado para explicar a relação com a produtividade, a partir da associação verificada entre variável dependente e variável independente.

4.7 Resumo dos Dados Estatísticos Verificados

O Quadro 4 apresenta um resumo dos testes estatísticos:

Quadro 4 – Resumo dos Testes Estatísticos

Item de análise	Grupo 1	Grupo 2	Análise
Correlação r de Spearman	,994	,991	Os dois grupos apresentaram alta associação entre as variáveis.
Correlação de Pearson	,934	,959	Os dois grupos apresentaram alta associação entre as variáveis.
R	,934	,959	Os dois grupos apresentaram valores capazes de explicarem a variabilidade dos dados.
R ²	,873	,920	Os dois grupos apresentaram valores capazes de explicarem a variabilidade dos dados, demonstrando o percentual de ajustamento na regressão.
Significância	,000	,000	Os dois grupos apresentaram significância estatística, indicando que a variável independente tem efeito sobre a dependente.
Durbin Watson	,832	1,303	O grupo 2 apresentou número mais próximo do esperado (2), sendo considerado melhor.
Teste T	59,853	35,278	Os dois grupos apresentaram significância estatística.
ANOVA	,000	,000	Os dois grupos apresentaram significância estatística.
Beta	,379	,422	Os dois grupos apresentaram força entre as variáveis, sendo o segundo grupo relativamente melhor.
Beta padronizado	,934	,959	Os dois grupos apresentaram efeito da variável independente sobre a dependente, com valores ligeiramente melhores no grupo 2.

Fonte: Dados da Pesquisa – software SPSS.

Conforme observado no Quadro 4, o alto poder explicativo dos testes realizados no Grupo 2 demonstraram a influência da variável independente sobre a dependente, como se observa no R² (,920), Beta padronizado (,959) e Significância (,000), que além de retratarem o poder preditivo existente, revelam que os dados

apresentam significância estatística com $p < 0,005$ (Crespo, 2009; Field, 2020; Hair *et al.* 2009).

Verifica-se que a correlação de Pearson, R, R², Significância, *Durbin Watsson*, ANOVA, Beta e Beta padronizado indicam que no Grupo 1 (antes do PGD) os resultados apresentaram significância estatística menor que os encontrados no Grupo 2 (durante o PGD). Dessa forma, é possível **confirmar a H1, de que o teletrabalho contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.**

Tal resultado coaduna com os achados de Figueiredo *et al.* (2021), Pegorini (2019), Vieira (2020) e Mendes, Oliveira e Veiga (2020), destacando que o teletrabalho possibilita não só a produtividade dos servidores, mas também aspectos relacionados a flexibilidade de horários, fortalecimento na relação família e trabalho, elevação na qualidade do trabalho, maior motivação e comprometimento com as atividades realizadas e satisfação profissional.

No mesmo sentido, é possível estabelecer relações com a pesquisa de Nohara *et al.* (2010), indicando uma possível melhora na qualidade de vida dos teletrabalhadores, incluindo melhores níveis de desempenho organizacional. Possibilita, também, vantagens relacionadas a diminuição do estresse e exposição à violência, maior flexibilidade de horários, melhora na relação entre família e trabalho (Filardi, Castro e Zanini, 2020), bem como maior possibilidade de alcançar as metas inicialmente estipuladas, de forma a atender as demandas internas e externas dos usuários para atingir a eficiência e eficácia no serviço prestado (Paim *et al.*, 2009).

Embora os modelos testados tenham demonstrado ser estatisticamente relevantes, o poder explicativo dos testes realizados no Grupo 2 demonstram a influência da variável independente sobre a dependente, tal como observado no coeficiente R² (,920), Beta padronizado (,959) e Significância (,000), que além de retratarem o poder preditivo existente no modelo, revelam que os dados apresentam significância estatística com $p < 0,005$ (Crespo, 2009; Field, 2020; Hair *et al.* 2009). Tais **resultados indicam a rejeição de H2, a qual previa que o teletrabalho contribui negativamente para o desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA.**

Esse achado corrobora com estudo de Faria 2020, afirmando ser necessário observar as particularidades de cada tipo de trabalho, quando da implementação do

teletrabalho, considerando a individualidade de cada servidor, tanto em termos de produtividade quanto satisfação pessoal.

Por fim, não se confirmou H3, indicando que o teletrabalho não influencia no desempenho e produtividade dos servidores na UNIR/VHA. Tal constatação pode ser observada nas obras de Nohara *et al.* (2010), Mendes, Oliveira e Veiga (2020), demonstrando a existência de relação entre produtividade e o teletrabalho, uma vez que os teletrabalhadores apresentam melhora no desempenho organizacional e aumento da produtividade, ainda que haja resistência, por parte de alguns setores públicos.

De igual forma, observa-se que a Instrução Normativa 24/2023 afirma que o PGD é um programa que visa melhorar o desempenho institucional do serviço público, com foco em melhores prestações de serviços, com dimensionamento da força de trabalho e otimização dos recursos públicos. Ao verificar a legislação do PGD, no âmbito da UNIR, verifica-se que entre os objetivos propostos está justamente a promoção e gestão da produtividade e qualidade da entrega feita pelos respectivos participantes, tendo como foco também a eficiência e efetividade dos serviços prestados (Portaria 34/2022).

5 PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

- Chefias responsáveis por avaliar o desempenho e cumprimento do plano pactuado dos participantes do PGD;
- Servidores técnico-administrativos participantes e não participantes do PGD.

6 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO -PROBLEMA

O objetivo geral da dissertação foi analisar se a adoção do PGD contribuiu para a melhoria do desempenho e produtividade dos servidores da UNIR/VHA. Para que fosse possível alcançar esse objetivo, foram coletados dados de processos discentes nos semestres de 2021-1, 2021-2, 2022-1 e 2022-2 em três setores no *Campus* da UNIR/VHA, sem identificação dos servidores, exclusivamente processos eletrônicos analisados por servidores participantes do PGD.

No decorrer do trabalho foi demonstrado o rito processual dos órgãos acadêmicos e setor da administração da UNIR/VHA, assim como a quantidade de processos iniciados antes e depois do PGD como forma de identificar possíveis variações.

No total, foram analisados 632 processos vinculados ao SEI, restritos, especificamente, ao aproveitamento de disciplinas, colação de grau, matrícula especial, quebra de pré-requisito e reintegração de matrícula, por meio de observações individuais do tempo despendido em cada uma, a fim de comparar as variações da produtividade dos servidores a partir da implementação do PGD. A amostra foi dividida em dois grupos (1 e 2), separando o período anterior e em execução do PGD. As análises consistiram em testes estatísticos, utilizando a correlação e regressão para comparação dos grupos.

De forma geral, verificou-se que a participação do servidor na respectiva modalidade de teletrabalho não traz, a princípio, prejuízos às atividades desenvolvidas na UNIR/VHA, sendo que o desempenho e produtividade no período de implementação do PGD puderam ser mantidos e/ou melhorados, sem nenhum prejuízo aos setores, quando verificada exclusivamente a análise de processos no SEI.

Embora o ambiente familiar ou doméstico possa indicar algumas limitações as atividades dos servidores em teletrabalho, possibilita, por outro lado, maior possibilidade de concentração, trazendo mais celeridade nas atividades desenvolvidas, desde que haja um planejamento eficiente por parte das pessoas envolvidas no processo.

Do mesmo modo, a autonomia oriunda do teletrabalho, sugere um aumento de produtividade e qualidade dos serviços prestados, tendo em vista que o servidor

pode optar em realizar o trabalho no período que possui mais foco, considerando a necessidade de maior concentração em conferências documentais que, se ocorrerem em um ambiente silencioso e com menos distrações, podem trazer vantagens quando comparado a realidade de quem atua no serviço presencial.

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando os aspectos listados no presente relatório, onde o servidor deve calcular manualmente o tempo despendido em cada análise processual de forma individualizada a fim de preencher, posteriormente o plano de entregas e trabalho;

Considerando que a chefia imediata é responsável por acompanhar o desempenho de cada servidor, a partir do cumprimento de acordos previamente estipulados, no momento de adesão ao PGD;

Considerando a necessidade de promover transparência do trabalho desenvolvido pelas unidades participantes do PGD, de forma consolidada,

SUGERE-SE:

1 – A continuidade do teletrabalho, por meio do PGD, considerando que a participação do servidor na referida modalidade não traz, a princípio, prejuízos às atividades desenvolvidas na UNIR/VHA, exclusivamente relacionado a análise de processos no SEI. Os resultados dessa pesquisa indicaram que o desempenho e produtividade dos teletrabalhadores, foram mantidos e/ou melhorados quando comparados aos mesmos servidores que atuaram de forma presencial, sem nenhum prejuízo aos setores;

2 – A realização de estudos comparativos regulares, que contemplem também outros *campi* da UNIR, a fim de verificar a manutenção ou não da produtividade e melhoria do desempenho das atividades realizadas pelos servidores em teletrabalho.

Carmozina Gomes Teixeira
Mestranda – PROFIAP-UNIR

Prof. Dr. Edilson Bacinello
Orientador – PROFIAP-UNIR

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. especial, p. 511–533, set. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/>. Acesso em: 06 ago. 2023.
- AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206> Acesso em: 31 mai. 2023.
- ANDRADE, A. A. **O teletrabalho no domínio público: uma análise sobre a causa, controle e efeito**. 2020. Disponível em: <https://bd-login.tjmg.jus.br/jspui/handle/tjmg/11177> Acesso em: 15 set. 2023
- ARANTES, M. C. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo em um campus fora de sede de uma universidade federal**. Dissertação de Mestrado. 2018. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1216>. Acesso em: 15 abril 2023.
- ASSUNPÇÃO, G. S. **Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018. 130 f. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/988>. Acesso em: 16 abril 2023.
- AZZARI, B.; SCALISSE SILVA, A.; CHIARELLO, F. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, [S.l.], v. 26, n. 10, p. 457-470, ago. 2020. ISSN 2358-1352. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/6252/5122>. Acesso em: 17 mar. 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2020.v26i10.6252>.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.
- BARRETO, J. S. **Avaliação no setor público** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 978-85-9502-300-0.
- BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. In: **XVI Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU – 2016**. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jan. 2023.

BENAVIDES, F. G., AMABLE, M., CORNELIO, C., VIVES, A., MILIÁN, L. C., BARRAZA, D., BERNAL, D., SILVA-PEÑAHERRERA, M., & DELCLOS, J.. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira De Saúde Ocupacional**, 46, e31. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos,. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05.10.1988**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.590/1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 9.203/2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaoriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.011, de 8 de julho de 1982**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l7011.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.072/2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 1988**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>. Acesso em: 12 mai. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.745/1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal e dá

outras providências. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745cons.htm Acesso em: 10 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm Acesso em: 10 ago. 2023

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.788/2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm Acesso em: 15 mar. 2023

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1/2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à implementação do Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 . Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704 Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65/2020.** 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 do Programa de Gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24/2023.** 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. 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> Acesso em: 10 ago. 2023.

BRASIL. **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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1273/2015**. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1431678/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 03 jan. 2023.

CAPANO, M. M. C. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre as dimensões que afetam os servidores técnicos-administrativos na Universidade Federal Rural de Pernambuco**. 2018. Dissertação de Mestrado. Disponível em: http://profiap.ufrpe.br/sites/profiap.ufrpe.br/files/documentos/qualidade_de_vida_no_trabalho_um_estudo_sobre_as_dimensoes_que_afetam_os_servidores_tecnico-administrativos_na_universidade_federal_rural_de_pernambuco.pdf. Acesso em: 15 abr. 2023.

CARVALHO, K. A., & SOUSA, J. C. (2017). **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior**. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298> Acesso em: 15 abril 2023.

CHERQUES, H. R. T., & PIMENTA, R. C. (2014). Norma e produtividade do trabalho no setor público federal brasileiro: percepções acerca de barreiras e estratégias de superação. **Organizações & Sociedade**, 21(71), 563-579. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014217100003>. Acesso em: 03 jan. 2022.

COSTA, A. C. P. DA, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. DO, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista Do Serviço Público**, 69(3), 741-772. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183> Acesso em: 31 mai. 2023.

CRESPO, Antônio A. **Estatística fácil**. [Minha Biblioteca]: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502122345. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502122345/>. Acesso em: 08 out. 2023.

CRESWELL, J. W., & LOPES, M. F. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Artmed Editora S.A. ISBN: 9788536323008.

CUNHA, L. S., & BIANCHI, I. S. (2023). Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2023**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243884>. Acesso em: 16 abr. 2023.

DE SORDI, J. O. (2017). **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva.

DIAS, J. T. M., & IWAMOTO, H. M. (2019). Gestão de processos no setor público: Um estudo na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Produção Online**, 19(1), 203-228.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de processos; módulo 3**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf> Acesso em: 15 ago. 2023.

FARIA, Juliana Legentil Ferreira. **Desenho do teletrabalho: percepções e práticas**. Universidade de Brasília. 2020. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38454>. Acesso em: 07 ago. 2023.

FÁVERO, L. P. (2017). **Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. [Minha Biblioteca]: Grupo GEN. ISBN 9788595155602. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/> Acesso em: 23 mai. 2023.

FERREIRA, L. (2021). **Gestão da Qualidade e Produtividade**. 1ª edição. São Paulo: Platos Soluções Educacionais S.A.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. [Minha Biblioteca]: Grupo A, 2020. *E-book*. ISBN 9788584292011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584292011/>. Acesso em: 28 set. 2023.

FILARDI, F., CASTRO, R., & ZANINI, M.T. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, 18, 28-46. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 03 jan. 2023.

FIGUEIREDO, E., RIBEIRO, C., PEREIRA, P., & PASSOS, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(2), 1427-1438. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/35942/1/v21n2a02.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GERHARDT, T. E., & SILVEIRA, D. T. (2009). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. ISSN 1098-6596. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2023.

GIL, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522458233.

GUIMARÃES, B.; SILVA, T.; MUNHOZ, D.; LANDIVAR, P.; **Riscos ergonômicos e sintomas musculoesqueléticos em técnicos administrativos do Instituto Federal Catarinense durante o teletrabalho na pandemia da COVID-19**.

Fisioterapia e Pesquisa, v. 29, n. 3, p. 278–283, jul. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fp/a/FkzfdGq4vBRGFWDxJMsDVsm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 ago. 2023.

HAIR JR., JOSEPH F., BLACK, WILLIAM C., BABIN, BARRY J., ANDERSON, ROLPH E., & TATHAM, RONALD L. (2009). **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico] (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

IBM SPSS 22. **Manual de instruções**. IBMSPSSSTATISTICS22BRIEFGUIDE. Disponível em: <https://www.manualpdf.com.br/ibm/spss-22/manual?p=1> Acesso em: 10 out. 2023

MANSANO, W. M. S., MARIANI, M. A. P., SAUER, L., & ARAÚJO, G. C. (2015). **Qualidade de vida no trabalho de servidores públicos técnico-administrativos das pró-reitorias de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1554.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, 2(1), 109–134. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 7 jan. 2023.

MATTHIENSEN, A. (2011). **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Centro de Pesquisa Agroflorestal de Roraima – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/68073/1/DOC-48-2011-ID-112.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2023.

MEIRELLES, M. (2018). O Uso do SPSS (Statistical Package for the Social Science) na Ciência Política: uma Breve Introdução. **Pensamento Plural**, 65 – 91. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/pensamentoplural/article/view/3801>. Acesso em: 17 mai. 2023.

MENDES, R. A. O., OLIVEIRA, L. C. D., & VEIGA, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, 6, 12745-12759. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 03 jan. 2023.

MORAES, R. B.S.; PENA, K. W.; DE PAIVA, I. A. A. (2022). O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Economia e Políticas Públicas**, vol. 10, n. 2, jul./dez. 2022. Departamento de Economia, Unimontes-MG. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178/6190> Acesso em: 31 mai. 2023

NOHARA, J. J., ACEVEDO, C. R., RIBEIRO, A. F., & SILVA, M. M. DA. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, 7(2), 150-170. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4006/o-teletrabalho-na-percepcao-dos-teletrabalhadores>. Acesso em: 03 jan. 2023.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., ET AL. (2009). **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. [Minha Biblioteca]: Grupo A. E-book. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PEGORINI, J. **Implicações do teletrabalho no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/202273>. Acesso em: 07 ago. 2023.

RENDER, B., JR., RALPH M S., HANNA, M. E. (2010). **Análise Quantitativa para Administração**. [Minha Biblioteca]: Grupo A. E-book. ISBN 9788577806676. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806676/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

ROCHA, C. T. M., & AMADOR, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 16, p. 152-162. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2023.

ROZANSKI, C. R. M. A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35882/A%20gest%c3%a3o%20de%20processos%20em%20ambientes%20universit%c3%a1rios%20%20exemplo%20da%20Unicamp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SANTOS, V.; RENIER, F.; STICCA, M.; Teletrabalho e Impactos na Saúde e Bem-Estar Do Teletrabalhador: Revisão Sistemática. **Psicologia, Saúde & Doenças**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348750745_Teletrabalho_e_impactos_na_saude_e_bem-estar_do_teletrabalhador_revisao_sistematica Acesso em: 10 set. 2023

SASAKI V. P. A.; RISSI, M.; SASAKI V. P. A.; STELZER, J.; DE SOUZA ALMEIDA, M. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL** [online]. 2013, 6(1), 42-59. ISSN: Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327518004>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SILVA, D. C.; COVAC, J. R. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado** - 1ª edição. [Local da Editora não especificado]: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502624382. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502624382/>. Acesso em: 03 ago. 2023.

SILVA, E. P. **Avaliação de desempenho como instrumento estratégico na implementação da gestão por competências na administração pública**. 193f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: https://profiap.unir.br/uploads/02559886/Dissertacoes%20por%20ANO/2021/AVALIACAO%20DE%20DESEMPENHO%20COMO%20INSTRUMENTO%20ESTRATEGICO%20NA%20IMPLEMENTACAO%20DA%20GESTAO%20POR%20COMPETENCIAS%20NA%20ADMINISTRACAO%20PUBLICA_1.pdf Acesso em: 15 out. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Ato Decisório nº 5/2022**. Comissão para estudo e elaboração de proposta de resolução que regulamente um novo modelo de avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos da UNIR. Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR___1106251___Ato_Decisorio_5_CPPMA_1073409220.pdf Acesso em: 05 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Edital nº 03/Vilhena/UNIR/2022 - Programa de Gestão e Desempenho - PGD - Vilhena**. Disponível em: <https://processoseletivo.unir.br/certame/exibir/312>. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. (2023). **Histórico**. Disponível em: <https://www.unir.br/pagina/exibir/77>. Acesso em: 12 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 417/2018/GR/UNIR, de 20 de junho de 2018**. Institui o Comitê Permanente de Governança (CPG/UNIR). Disponível em: https://transparencia.unir.br/uploads/61631805/arquivos/Comit_Permanente_de_Governan_a_Bs_051_de_21_de_junho_de_2018_1351853627_1817635979.pdf. Acesso em: 22 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 18/2022/CVHA/UNIR, de 17 de novembro de 2022**. Tabela de atividades passíveis de serem realizadas mediante o Programa de Gestão e Desempenho da UNIR, no âmbito do Campus de Vilhena. Disponível em: https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_30_de_13_de_Fevereiro_de_2023_480630122.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 34/2022/PRAD/UNIR**. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em: https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_150_de_21_de_Outubro_de_2022_1531573575.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Portaria nº 5/2023/CVHA/UNIR, de 13 de fevereiro de 2023.** Tabela de atividades passíveis de serem realizadas mediante o Programa de Gestão e Desempenho da UNIR, no âmbito do Campus de Vilhena.

Disponível em:

https://servidor.unir.br/uploads/boletim/Boletim_30_de_13_de_Fevereiro_de_2023_480630122.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020.** Regimento Geral da UNIR. Disponível em:

<https://secons.unir.br/pagina/exibir/5822>. Acesso em: 15 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 459/2022.** Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em:

https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR_1132126_Resolucao_459_CONSAD_645166941.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 35/CONSAD, de junho de 2005.** Regulamentação Interna do Estágio Probatório do Servidor da UNIR.

Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/198_035_035_probatorio.pdf
Acesso em: 10 set. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Resolução nº 555, de 20 de julho de 2023.** Institui o Prêmio anual “UNIR RECONHECE” por boas práticas institucionais da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Disponível em:

https://secons.unir.br/uploads/ato/SEI_UNIR_1425704_Resolucao_555_CONSAD_1400205044.pdf Acesso em: 05 out. 2023.

VELASCO, S.M.V., PANTOJA, M.J., & OLIVEIRA, M.A.M. (2021). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas. In **Anais do VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública - EBAP**. Brasília. Disponível de

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6576/1/Artigo_TCC_MBA_ENAP_Simone_Maria_Vieira_de_Velasco_29.6.2021.docx.pdf Acesso em: 15 jan. 2023

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>. Acesso em: 12 jan 2023.

VIEIRA, C. G. Teletrabalho no setor público: estabelecendo os vínculos para o melhor aproveitamento dos seus benefícios. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Pará**, v. 7, n. 12, pp. 97-118, 2020. Disponível em:

<https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/24>. Acesso em: 21 mar. 2023.