

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

LÍDIA IRACEMA DO NASCIMENTO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA
MODALIDADE DE TELETRABALHO: PROJETO PILOTO DA UTFPR**

**PONTA GROSSA
2023**

LÍDIA IRACEMA DO NASCIMENTO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA
MODALIDADE DE TELETRABALHO: PROJETO PILOTO DA UTFPR**

THE IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE
PROGRAM IN THE TELEWORKING MODALITY: UTFPR'S PILOT PROJECT

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração Pública da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador: Prof. Dr. Gerson Ishikawa

**PONTA GROSSA
2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba



LIDIA IRACEMA DO NASCIMENTO

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA MODALIDADE DE
TELETRABALHO: PROJETO PILOTO DA UTFPR**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 20 de Novembro de 2023

Gerson Ishikawa, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Giovanna Pezarico, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Marlene Valerio Dos Santos Arenas, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 20/11/2023.

Dedico este trabalho aos meus pais, Lauro e Lídia (*in memoriam*), que sempre me incentivaram ao aprendizado, e também à família que construí na vida adulta, meu marido Luciano e meus filhos Eduardo e Thaís, por me apoiarem nessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

À força que me guia em vários momentos, ora chamada Deus, ora mentor espiritual.

À minha família pelo suporte emocional nos momentos de ansiedade.

Ao meu orientador, Prof. Gerson Ishikawa, que com muita paciência me apoiou e orientou em todo o trabalho, me instigando a fazer sempre o melhor.

Aos colegas da turma do Profiap, por proporcionarem momentos únicos no grupo dos alunos, tornando o processo mais leve.

Às amigas do RH que de muitas maneiras me incentivaram a continuar este trabalho, em especial a Tathiane, que me permitiu inúmeras ausências para a conclusão da pesquisa.

A todos que fizeram parte dessa jornada, muito obrigada!

RESUMO

NASCIMENTO, Lídia Iracema do. **A implementação do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho: projeto piloto da UTFPR.** 2023. 120 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2023.

A modalidade de teletrabalho foi popularizada no Brasil somente após o início da pandemia de covid-19, no primeiro trimestre do ano de 2020. A partir da publicação da Instrução Normativa nº 65/2020 do governo federal, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho, que dentre outras diretrizes incluiu a possibilidade da adoção da modalidade de teletrabalho, diversas instituições públicas federais iniciaram a implementação do programa. No âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná foi publicada em setembro de 2022 a instrução normativa estabelecendo orientações para a implementação da experiência-piloto do programa de gestão e desempenho, a qual ocorreu no período de dezembro de 2022 a abril de 2023. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo avaliar a adequação das atividades da área de recursos humanos para o teletrabalho com base no projeto piloto, por meio de uma pesquisa documental utilizando documentos oficiais e instruções normativas, além do relatório final de acompanhamento elaborado pela comissão central de implementação do projeto. Foram analisados os comentários dos participantes e gestores da área de recursos humanos e, assim como percebido em outros órgãos que implementaram o programa, os principais benefícios observados foram o aumento do foco, da produtividade e da qualidade de vida, resultando na melhoria da qualidade dos trabalhos e no aumento da motivação e responsabilidade dos servidores. Também foi observado maior flexibilidade no desempenho das atividades, considerando o planejamento prévio, além da economicidade tanto para o servidor quanto para a instituição. No tocante aos pontos fracos, foram mais citados a limitação do sistema utilizado e a pressão por atendimento imediato mesmo em demandas não urgentes, o que pode afetar negativamente a produtividade do servidor, considerando o estresse desnecessário. Em menor número foram mencionadas a resistência da gestão à implementação do programa, além da obrigatoriedade de comparecimento em alguns dias presenciais. As sugestões mais apresentadas foram a melhoria do sistema de controle das atividades e a implantação do programa em toda a universidade, bem como a possibilidade da retirada de equipamentos da instituição para utilização em casa e a realização de adequação na escala de teletrabalho na modalidade parcial. Também foi analisada a adequação das atividades de recursos humanos para o teletrabalho, concluindo que a grande maioria das atividades administrativas podem ser realizadas remotamente, restando adaptar somente aquelas que necessitam da presença física do servidor, como o caso de algumas comissões.

Palavras-chave: teletrabalho; recursos humanos; projeto-piloto; programa de gestão e desempenho; instituição federal de ensino superior

ABSTRACT

NASCIMENTO, Lídia Iracema do. **The implementation of the management and performance program in the teleworking modality: UTFPR's pilot project.** 2023. 120 páginas. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) – Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2023.

Teleworking became popular in Brazil only after the start of the covid-19 pandemic, in the first quarter of 2020. Following the publication of the federal government's Normative Instruction No. 65/2020, which instituted the Management and Performance Program, which among other guidelines included the possibility of adopting the teleworking modality, several federal public institutions began implementing the program. Within the scope of the Federal Technological University of Paraná, a normative instruction was published in September 2022, establishing guidelines for the implementation of the pilot experience of the management and performance program, which took place from December 2022 to April 2023. In this context, the aim of this study was to assess the suitability of the human resources area's activities for teleworking based on the pilot project, by means of a documentary survey using official documents and normative instructions, as well as the final follow-up report drawn up by the project's central implementation committee. Comments from participants and human resources managers were analyzed and, as seen in other bodies that have implemented the program, the main benefits observed were increased focus, productivity and quality of life, resulting in improved quality of work and increased motivation and responsibility among civil servants. Greater flexibility was also observed in the performance of activities, considering prior planning, as well as cost-effectiveness for both the civil servant and the institution. With regard to weaknesses, the most cited were the limitations of the system used and the pressure for immediate service even for non-urgent demands, which can negatively affect the productivity of the civil servant, considering the unnecessary stress. Fewer mentions were made of management's resistance to implementing the program, as well as the obligation to attend on some days. The most common suggestions were to improve the activity control system and implement the program throughout the university, as well as the possibility of removing equipment from the institution for use at home and adjusting the partial teleworking schedule. The suitability of human resources activities for teleworking was also analyzed, concluding that the vast majority of administrative activities can be carried out remotely, leaving only those that require the physical presence of the server, such as some committees, to be adapted.

Keywords: telework; human resources; pilot project; management and performance program; federal institution of higher education

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantidade de TAEs e Docentes por Campus e razão TAE/Docente	21
Quadro 2 – Conceitos de teletrabalho	24
Quadro 3 – Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho	26
Quadro 4 – Vantagens do teletrabalho para o trabalhador	28
Quadro 5 – Desvantagens do teletrabalho para o trabalhador	28
Quadro 6 – Vantagens do teletrabalho para a organização	29
Quadro 7 – Desvantagens do teletrabalho para a organização	30
Quadro 8 – Vantagens do teletrabalho para a sociedade e governo	30
Quadro 9 – Comparativo sobre o teletrabalho nos setores público e privado	39
Quadro 10 – Benefícios percebidos pelos órgãos públicos	40
Quadro 11 – Desvantagens e dificuldades encontradas pelos órgãos públicos	41
Quadro 12 – Recomendações feitas pelos órgãos públicos	41
Quadro 13 – Vantagens para o trabalhador conforme diversos autores	43
Quadro 14 – Desvantagens do teletrabalho para o trabalhador conforme diversos autores	44
Quadro 15 – Institutos Federais de Educação com o PGD em andamento	50
Quadro 16 – Universidades Federais de Educação com o PGD em andamento	50
Quadro 17 – Relação dos documentos da pesquisa documental	66
Quadro 18 – Quantidade de participantes que responderam ao questionário por Campus	68
Quadro 19 – Quantidade de participantes que responderam ao questionário por setor	68
Quadro 20 – Pontos positivos observados pelos participantes de RH	69
Quadro 21 – Quantidade dos pontos positivos observados pelos participantes de RH	74
Quadro 22 – Pontos Negativos observados pelos participantes de RH	76
Quadro 23 – Quantidade dos pontos negativos observados pelos participantes de RH	77
Quadro 24 – Sugestões dos participantes de RH	79
Quadro 25 – Quantidade de sugestões apresentadas pelos participantes de RH	81
Quadro 26 – Pontos Positivos observados pelos gestores de RH	81
Quadro 27 – Quantidade dos pontos positivos observados pelos gestores de RH	83
Quadro 28 – Comparativo entre os pontos positivos dos gestores e dos participantes de RH	83
Quadro 29 – Pontos Negativos observados pelos gestores de RH	84
Quadro 30 – Sugestões dos gestores das áreas de RH	84
Quadro 31 – Quantidade de sugestões apresentadas pelos gestores de RH	85
Quadro 32 – Atividades cadastradas para as áreas de RH	87
Quadro 33 – Alterações da nova IN 24/2023 – PGD	91

Quadro 34 – Comparativo das vantagens para o teletrabalhador	95
Quadro 35 – Comparativo dos benefícios percebidos pelos órgãos públicos ..	96
Quadro 36 – Desvantagens e dificuldades encontradas pelos órgãos públicos	98
Quadro 37 – Recomendações dos órgãos públicos	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Setores participantes do projeto-piloto do PGD da UTFPR.....	18
Figura 2 – Cronograma da experiência-piloto do PGD da UTFPR	19
Figura 3 – Principais iniciativas de teletrabalho na Administração Pública Federal antes da pandemia de covid-19.....	35
Figura 4 – Linha do tempo da legislação sobre o programa de gestão	36
Figura 5 – Avaliação das atividades entregues pelo servidor no plano de trabalho	59
Figura 6 – Distribuição dos <i>campi</i> da UTFPR.....	62
Figura 7 – Sequenciamento das etapas de pesquisa.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Implantações do PGD nas universidades e institutos federais de ensino.....	51
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFD – Assentamento Funcional Digital

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

APO – Administração por Objetivos

AT – Análise Temática

AUDIN – Auditoria Interna

CCG – Comissão de Coordenação Geral

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CGU – Controladoria Geral da União

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COUNI – Conselho Universitário

CPGD – Comitê executivo do Programa de Gestão e Desempenho

CPL – Comissão de Legislação Participativa

DEMAP – Departamento de Materiais e Patrimônio

DEOFI – Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade

DIRGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas

DIRGTI – Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação

DIRMAP – Diretoria de Materiais e Patrimônio

DIROF – Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade

EPROC – Escritório de Processos

GABIR – Gabinete da Reitoria

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IN – Instrução Normativa

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MCOM – Ministério das Comunicações

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

MP – Medida Provisória

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

PROPLAD – Pró-reitoria de Planejamento e Administração

RFB – Receita Federal do Brasil

RH – Recursos Humanos

SEGEP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SISGP – Sistema de Gestão de Pessoas desenvolvido pela SUSEP

SIORG – Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televidas

STF – Superior Tribunal Federal

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TCU – Tribunal de Contas da União

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	16
1.2 Objetivos	20
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	20
1.4 Estrutura do trabalho	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Teletrabalho	24
2.2. Experiências de teletrabalho na iniciativa privada.....	32
2.2.1. Shell Brasil	33
2.2.2 Ticket.....	33
2.2.3 Grupo Semco	34
2.3. O marco legal do teletrabalho na administração pública	34
2.4. Experiências do teletrabalho no serviço público.....	38
2.4.1 Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	42
2.4.2 Tribunal de Contas da União – TCU	45
2.4.3 Tribunal Superior do Trabalho – TST	47
2.4.4 Receita Federal	48
2.4.5 Controladoria Geral da União – CGU	48
2.4.6 Universidades Federais e Institutos Federais de Educação Superior	49
2.5. A gestão de pessoas	52
2.5.1 A avaliação de desempenho	55
2.5.1.1 Críticas à avaliação de desempenho.....	58
3 LOCAL DE PESQUISA E MÉTODO DE PESQUISA	61
3.1 A Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR	61
3.2 Método de pesquisa	63
3.3 Sequência das etapas da pesquisa.....	65
3.4 Documentos da pesquisa documental	66
4 ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1 Pontos positivos observados pelos participantes de RH	69
4.2 Pontos negativos observados pelos participantes de RH	76
4.3 Sugestões apresentadas pelos participantes de RH	79
4.4 Pontos positivos observados pelos gestores de RH	81

4.5 Pontos negativos observados pelos gestores de RH	83
4.6 Sugestões apresentadas pelos gestores de RH	84
4.7 Atividades da área de RH.....	86
4.8 Atualização da Instrução Normativa do PGD	90
5 RESULTADOS.....	93
5.1 Mapeamento das experiências de teletrabalho	93
5.2 Os pontos positivos e negativos observados durante o projeto-piloto.....	101
5.3 Adequação do teletrabalho às atividades da área de RH	102
5.4 Propor plano de ação para a implementação do PGD em toda a universidade	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A – ATIVIDADES CADASTRADAS NA ÁREA DE RH.....	120

1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia da covid-19 instalada no Brasil no início do ano de 2020, a modalidade do teletrabalho, ou trabalho remoto como também ficou conhecida, foi largamente utilizada pelas instituições, sejam públicas ou privadas, para conter a disseminação do vírus (BRIDI *et al.*,2020).

Mesmo após o retorno ao modelo de trabalho presencial, muitas instituições ainda mantêm ou estão em fase de implementação do teletrabalho como rotina em suas atividades administrativas, em virtude de inúmeros fatores como diminuição de custos operacionais, redução da mobilidade urbana, modernização dos processos, dentre outros.

Nesse sentido, a fim de orientar os órgãos públicos federais em relação aos critérios e procedimentos a serem adotados para a implementação estruturada do teletrabalho, o governo federal publicou a Instrução Normativa nº 65 em julho de 2020 (BRASIL, 2020b). A instrução normativa revogou a instrução nº 01/2018 (BRASIL, 2018b), que autorizava o denominado programa de gestão à época, alterando o nome para programa de gestão e desempenho (PGD) e dando início à gestão baseada em resultados e não mais em controle de frequência.

Mais recentemente, em 31 de julho de 2023, foi publicada nova IN pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a IN nº 24/2023, estabelecendo novas orientações, critérios e procedimentos para a implementação do PGD nos órgãos federais, após ampla pesquisa realizada pela equipe técnica do MGI, que levou em consideração sugestões e evidências apresentadas pelas instituições, a fim de elaborar uma normativa mais moderna e flexível (BRASIL, 2023).

De acordo com o portal do servidor, o PGD baseado na IN nº65/2020 está em execução em 112 órgãos públicos, dentre os quais 42 instituições de ensino superior (BRASIL, 2022c), o que denota uma tendência de mudança de paradigma na administração pública, buscando uma maior eficiência na entrega de resultados com qualidade e não em função da carga horária do servidor. Os órgãos que estão com o PGD implantado terão um prazo de doze meses para se adequar às regras da nova IN nº 24/2023.

Segundo Buschor (2013), as deficiências da administração pública, seja a falta de estratégia ou de planejamento, podem ser superadas com a utilização da gestão do desempenho, porém os objetivos da instituição necessitam estar bem

especificados, tendo em vista que o sucesso dos indicadores de desempenho está altamente associado aos objetivos propostos (BUSCHOR, 2013).

Freitas (2008) destaca que existem algumas desvantagens tanto para o servidor quanto para o gestor, sendo o isolamento social considerado a principal, podendo ocasionar algum grau de desmotivação devido à falta de interação com os colegas, afetando inclusive sua produtividade e qualidade de vida (FREITAS, 2008).

Apesar das dificuldades que possam surgir em ambos os lados – servidores e instituições – a tendência é manter uma modalidade híbrida, designada na IN nº 65/2020 de teletrabalho parcial e mantida na nova IN nº 24/2023, que é a combinação do trabalho presencial com o remoto, no qual o servidor comparece um ou mais dias da semana no local de trabalho. Essa modalidade tem preferência entre os participantes de uma pesquisa realizada com 289 executivos e 633 colaboradores de diversos setores da iniciativa privada (PWC; PAGEGROUP; FGV EAESP, 2022).

Considerando que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é uma universidade irradiada no Paraná, estando presente em todas as regiões do Estado por meio dos seus 13 *campi*, há que ser levar em conta as particularidades de cada localidade, pois o que funciona bem em um campus pode não apresentar o mesmo resultado em outro.

Com relação às políticas institucionais de desempenho na UTFPR, o Plano de Desenvolvimento Institucional elaborado para o quinquênio 2023-2027 determina que a avaliação de desempenho individual e coletiva dos servidores possa servir de ferramenta para o autoconhecimento do servidor, a fim de que identifique quais melhorias são esperadas em sua conduta, alinhando expectativas pessoais e organizacionais, almejando sempre a prestação de um serviço público de qualidade para a sociedade. Além disso, também contribui para o planejamento e gestão da universidade, pois seus resultados são utilizados como referência para as atividades.

1.1 Contextualização

No âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a portaria de pessoal GABIR/UTFPR nº 1576 (UTFPR, 2021), de 13 de agosto de 2021, designou uma comissão formada por uma equipe multidisciplinar para

elaboração do regulamento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UTFPR, pautada na Instrução Normativa nº 65/2020 do governo federal.

O PGD instituído pela IN nº 65/2020 e posteriormente regulado pelo Decreto nº 11.072/2022 demanda ao servidor um planejamento das atividades que farão parte da sua rotina de trabalho em um determinado período, bem como a comprovação da execução dessas atividades por meio de entregas, que serão posteriormente avaliadas pela chefia imediata. O programa substitui o controle de frequência do servidor pela gestão por resultados.

A comissão designada pela Portaria nº 1576/2021 (UTFPR, 2021), após um ano de intenso estudo das legislações e documentos relacionados ao tema, pesquisa e *benchmarking* com outras instituições públicas visando conhecer as práticas vivenciadas, apresentou em agosto de 2022 uma proposta de normativa para a implementação de um projeto-piloto a ser realizado por três meses, com possibilidade de prorrogação por igual período, a fim de verificar a aderência do sistema informatizado em todos os *campi* da UTFPR, além de avaliar a execução do PGD, considerando que a experiência-piloto serve justamente para corrigir ou adequar a normativa à realidade da instituição.

Além da proposta de normativa, a comissão também entregou relatório detalhado dos trabalhos realizados, o mapeamento geral e simplificado do processo, o mapeamento da tabela de atividades, que conforme definido na IN nº 65/2020 é um conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual e supervisionada pela chefia imediata, o mapeamento da adesão e da execução do PGD, o termo de ciência e responsabilidade do servidor, o modelo de tabela de atividades, do plano de trabalho e de divulgação setorial e a sugestão de utilização do sistema informatizado SISGP, desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e cedido para utilização em outros órgãos públicos sem ônus para a administração pública.

Após apreciação da proposta de normativa pelos diretores-gerais dos *campi* e posteriormente pelo reitor, em 26 de setembro de 2022 foi publicada a Instrução Normativa GABIR/UTFPR nº 44 (UTFPR, 2022), estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação e acompanhamento da experiência-piloto do PGD da UTFPR, além da designação da comissão responsável pela implementação e acompanhamento, por meio da Portaria de Pessoal GABIR/UTFPR nº 1631 (UTFPR, 2022).

Considerando a complexidade de qualquer implementação de novo sistema, principalmente no qual há possibilidade de alteração da modalidade de trabalho vigente (a modalidade presencial), e que exige além do aprendizado do próprio sistema uma mudança de cultura e do *modus operandi* tradicional da gestão pública, tanto da parte dos servidores quanto da parte da instituição, a participação na experiência-piloto foi delimitada em alguns setores-chave, de modo que pudessem ser avaliadas tanto as funcionalidades do sistema quanto ajustes necessários para melhor operacionalização e otimização do desempenho, conforme figura 1:

Figura 1 – Setores participantes do projeto-piloto do PGD da UTFPR

Reitoria		Campus
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - DIRGEP		COORDENADORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - COGERH e divisões
DIRETORIA DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - DIRGTI		COORDENADORIA DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - COGETI e divisões
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO - PROPLAD	DIRETORIA DE ORÇAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE - DIROF	DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE - DEOFI e divisões
	DIRETORIA DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO - DIRMAP	DEPARTAMENTO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO - DEMAP e divisões
AUDITORIA INTERNA - AUDIN		-
ASSESSORIA DE PROCESSOS DISCIPLINARES - ASPRODI		-
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - EPROC		-

Fonte: <https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho> (2022)

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Televendas (SOBRATT), que tem como objetivo disseminar os benefícios do teletrabalho para organizações públicas e privadas recomenda em sua cartilha sobre o teletrabalho exatamente este tipo de projeto-piloto, com um número reduzido de participantes a fim de possibilitar a correção de eventuais desvios antes de expandir o programa para toda a instituição (SOBRATT, 2020).

Após a definição dos setores a serem incluídos na experiência-piloto, a comissão de implementação trabalhou no desenvolvimento da tabela de atividades para todas as áreas participantes, na instalação do sistema SISGP primeiramente em ambiente de teste e posteriormente em ambiente de produção, na confecção de

manuais de utilização do sistema e na capacitação dos servidores e chefias sobre o funcionamento do programa, tendo como cronograma inicial a figura 2:

Figura 2 – Cronograma da experiência-piloto do PGD da UTFPR

CRONOGRAMA DA EXPERIÊNCIA-PILOTO DO PGD																
ATIVIDADE	PERÍODO															
	05 a 07/out	10 a 14/out	17 a 21/out	24 a 27/out	31 a 04/nov	07 a 11/nov	14 a 18/nov	21 a 25/nov	28 a 30/nov	dez/2022	jan/2023	fev/2023	mar/2023	abr/2023	mai/2023	jun/2023
Instalação e configuração do sistema SUSEP																
Elaboração e disponibilização de materiais informativos sobre o PGD																
Reuniões nos campi para apresentação e esclarecimentos sobre o programa																
Capacitação das comissões central e locais para utilização do sistema SUSEP																
Mensuração e elaboração das tabelas de atividade pelas áreas do piloto																
Alimentação do sistema com as informações das atividades levantadas pelas áreas																
Capacitação dos servidores participantes, chefias e gestores																
Elaboração dos planos de trabalho pelos servidores participantes do piloto																
Execução dos planos de trabalho nas áreas do piloto																
Disponibilização do ambiente de teste do sistema SUSEP para todos os servidores																
Elaboração do relatório final e proposta de implantação do programa na UTFPR																
Encaminhamento da proposta de implantação do PGD e seu regulamento ao COUNI																

Obs.: Essa versão do cronograma ainda pode sofrer alterações, caso necessário.

Fonte: <https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho> (2022)

Com relação à tabela de atividades, foram determinados quatro níveis de complexidade, baixo, médio, alto e muito alto, sendo que para cada nível foi atribuída uma carga horária de quatro, oito, dezesseis e trinta e duas horas, respectivamente. Inicialmente foram cadastradas 561 atividades nos diversos níveis de complexidade, sendo que essas atividades poderiam ser ajustadas mediante análise da comissão e novas atividades poderiam ser acrescentadas a qualquer tempo. Além disso, foram cadastradas atividades gerais que eram comuns para todas as áreas. Para a área de RH foram cadastradas inicialmente 45 atividades (APÊNDICE A).

Assim sendo, depois da preparação do sistema SISGP com todo o cadastro de atividades e da alocação dos servidores em suas respectivas lotações, foi liberado para as áreas participantes a iniciarem o projeto-piloto a partir de 01 de dezembro de 2022, com prazo estimado para término em 28 de fevereiro de 2023. Ao final desse prazo, a comissão entendeu que havia ainda poucos dados para serem analisados, considerando que dezembro e janeiro são meses nos quais muitos servidores estão de férias. Portanto, após autorizado pelo reitor, o projeto-piloto foi prorrogado por mais dois meses, tendo como data para término o dia 30 de abril de 2023, totalizando cinco meses.

Considerando esse novo cenário profissional, contemplando mudanças culturais e organizacionais com a implementação do PGD por meio de um projeto-piloto, que possibilita o teletrabalho como uma nova modalidade laboral, torna-se importante elucidar a questão: Com base nos resultados da implementação do projeto-piloto do PGD da UTFPR, quais são os principais achados sobre a implementação do teletrabalho na área de gestão de pessoas?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a adequação das atividades da área de recursos humanos para o teletrabalho com base na implementação do projeto-piloto do PGD na UTFPR.

Os objetivos específicos que contribuíram para atingir o objetivo geral foram:

- a) Mapear experiências de teletrabalho;
- b) Identificar pontos positivos e negativos observados durante o projeto-piloto, do ponto de vista dos servidores e dos gestores, com base na análise de documentos oficiais e públicos elaborados ao final do projeto;
- c) Analisar a adequação do teletrabalho com relação às atividades da área de recursos humanos.
- d) Propor plano de ação para a implementação do PGD em toda a universidade.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

De acordo com Anderson e Kelliher (2020), é fundamental que novas políticas de teletrabalho sejam desenvolvidas pelas instituições, a fim de adequar os trabalhadores para essa nova modalidade que foi evidenciada após a emergência da pandemia, tendo em vista que são necessários novos conhecimentos e posturas.

Em entrevista realizada pelo Ementário de Gestão Pública com o gerente de projetos do Transforma.gov, que é o programa voltado para a modernização administrativa nos órgãos da administração pública federal, a respeito do objetivo principal do PGD:

O objetivo principal é instituir uma gestão baseada nos desempenhos e resultados, deixando para trás a estrutura gerencial dos séculos XIX e XX que se apoia em comando, controle e presença. Um dos pontos de maior impacto simbólico do programa é o fim do controle de frequência como instrumento de gestão de equipes (PORTAL DO EMENTÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA, 2021).

Ao ser questionado sobre o prognóstico para o futuro do PGD na administração pública federal, ressaltou:

Ainda temos longos caminhos a percorrer em duas direções. O primeiro caminho tem por objetivo a implantação do programa de gestão em todos os 192 órgãos e entidades da administração pública federal. O segundo visa aumentar a maturidade do processo de gestão das organizações com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Não temos dúvida de que o Programa de Gestão e Desempenho se constitui em uma revolução silenciosa na administração pública. O principal objetivo é mudar o paradigma de gestão de equipes afastando o controle de presença como instrumento de gestão e trazer para o centro do processo o desempenho das unidades no atingimento dos seus objetivos (PORTAL DO EMENTÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA, 2021).

Segundo Gil (2012), a área de gestão de pessoas é constantemente desafiada a superar problemas advindos das transformações pelas quais o mundo passa. Um exemplo mais recente foi justamente a pandemia de covid-19, que acelerou a expansão do teletrabalho, a princípio de modo emergencial e obrigatório e posteriormente mais estruturado e normatizado, tornando-o uma tendência tanto na iniciativa privada quanto na administração pública.

Na UTFPR, a estrutura de técnicos administrativos é bastante enxuta, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Quantidade de TAEs e Docentes por Campus e razão TAE/Docente

Campus	Qt. TAEs	Qt. Docentes	Razão TAE / Docente
Apucarana	64	154	0,42
Campo Mourão	74	159	0,47
Cornélio Procópio	77	184	0,42
Curitiba	196	678	0,29
Dois Vizinhos	57	142	0,40
Francisco Beltrão	46	85	0,54
Guarapuava	40	66	0,61
Londrina	66	156	0,42
Medianeira	83	145	0,57
Pato Branco	83	267	0,31
Ponta Grossa	79	189	0,42
Santa Helena	35	49	0,71
Toledo	59	116	0,51

Fonte: Sistema corporativo, relatório parametrizável, gestão de pessoas (Agosto, 2023)

Segundo o INEP, a UTFPR está entre as universidades que possuem a menor razão entre servidores técnicos administrativos e docentes, ocupando o 4º lugar com o resultado de 0,42, sendo que a universidade com a maior razão alcança um resultado de 2,66 e a menor tem um quociente de 0,24, em um universo de 68 universidades federais (INEP, 2022).

Diante da necessidade de constante busca por eficiência na administração pública, tanto por meio do aumento da produtividade quanto da redução de custos, sem deixar de lado o capital humano envolvido no processo, é fundamental entender como o teletrabalho pode contribuir para o alcance dessa eficiência. Além disso, um dos objetivos listados na IN que rege o PGD é atrair e manter novos talentos na instituição, propósito este que resta prejudicado com o número reduzido de técnicos administrativos na UTFPR, o que se espera minimizar com a adoção do teletrabalho.

Em matéria publicada no Estadão (ESTADÃO, 2023), os integrantes da carreira federal de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Marcelo Viana Estevão de Moraes e Marcos Alonso Nunes, enfatizam que o teletrabalho veio para ficar, considerando que o foco da administração pública está na obtenção de resultados e não mais no controle de frequência (ESTADÃO, 2023). Além disso, em razão da demanda dos próprios servidores por flexibilidade e qualidade de vida, o principal desafio é o de estabelecer contornos para a modalidade de teletrabalho parcial, que foi o adotado pela maioria dos servidores da UTFPR.

Nesse contexto e considerando as oportunidades e desafios trazidos pela modalidade, esta pesquisa torna-se relevante ao identificar pontos positivos e negativos, observados por participantes e gestores da área de recursos humanos, após a finalização do projeto-piloto do PGD, além da sugestão de melhorias a serem realizadas para a implantação do programa para toda a instituição.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução, que contextualiza o projeto-piloto de implementação do PGD na UTFPR, apresenta a justificativa e relevância da pesquisa, bem como o objetivo geral e os específicos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é exposto o referencial teórico, que aborda o teletrabalho e suas experiências na iniciativa privada, o marco legal do teletrabalho, as experiências de teletrabalho no serviço público e a gestão de pessoas.

No terceiro capítulo apresenta-se o local de pesquisa bem como o método de pesquisa escolhido para este trabalho e no quarto capítulo é demonstrada a análise dos dados.

No quinto capítulo são apresentados os resultados encontrados e o produto técnico tecnológico e por fim, no sexto capítulo são feitas as considerações finais e sugestões para novos trabalhos neste tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram abordados os temas referentes à pesquisa, quais sejam o teletrabalho, as experiências de teletrabalho na iniciativa privada, o marco legal do teletrabalho na administração pública, as experiências do teletrabalho no serviço público e a gestão de pessoas.

2.1 Teletrabalho

Apesar de não existir na literatura um consenso de definição exata, o teletrabalho diz respeito a toda atividade que pode ser realizada à distância por meio da utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), podendo ser intitulado por diferentes termos que se referem ao mesmo conceito, como trabalho remoto, *home office*, trabalho à distância, *telework*, *telecommuting*, dentre outros (ROCHA; AMADOR, 2018).

No quadro 2 constam outras definições do teletrabalho por diferentes autores.

Quadro 2 – Conceitos de teletrabalho

Autor	Conceito de teletrabalho	Uso de TIC	Diferenciação com trabalho externo?
Governo Federal. Lei nº 13.467/2017	Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	Sim	Sim
Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Tele atividades (SOBRATT)	Trabalho executado voluntariamente por um empregado a distância, em caráter contínuo, fora das instalações da empresa empregadora ou em locais distintos pertencentes a uma mesma instituição, utilizando o apoio e as facilidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC).	Sim	Não
Organização Internacional do Trabalho (OIT)	Teletrabalho é o trabalho levado por cabo em um local onde, afastado dos escritórios centrais ou instalações de produção, o trabalhador não tem nenhum contato pessoal com seus colegas de trabalho, mas pode comunicar com eles usando nova tecnologia.	Sim	Não
Governo do Estado de São Paulo. Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017	Para fins deste decreto, teletrabalho é a modalidade de prestação da jornada laboral em que o servidor ou empregado público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas do seu órgão ou entidade de lotação.	Não	Não
Pinho Pedreira	Teletrabalho é a atividade do trabalhador desenvolvida total ou parcialmente em locais distantes da sede principal da empresa, de forma telemática.	Sim	Não
Jack Nilles	Atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em	Sim	Não

Autor	Conceito de teletrabalho	Uso de TIC	Diferenciação com trabalho externo?
	um centro de telesserviço, envolvendo qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação.		
Sônia G. Barroso	Teletrabalho é o trabalho desenvolvido em um local geograficamente distante, por um trabalhador (por conta de outrem ou por conta própria), em uma determinada percentagem dos seus horários de trabalho, utilizando tecnologias de informação e da comunicação como ferramentas de suporte ao seu trabalho e como um meio de comunicação, partilha de informação e transferência de resultados.	Sim	Não

Fonte: HERINGER (2017)

Observa-se que a maior parte das definições não diferencia trabalho externo de teletrabalho, porém conforme a própria definição de teletrabalho estabelecida pelo Governo Federal na Lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017), em seu artigo 75-B, essa é uma das características dessa modalidade, sendo relevante para as instituições regidas pela legislação no âmbito do Governo Federal:

Art.75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (BRASIL, 2017).

O manual do teletrabalho elaborado pelo Tribunal Superior do Trabalho também evidencia as principais características do teletrabalho (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020):

1. Trabalho realizado preponderantemente fora das dependências do empregador;
2. Utilização da tecnologia de informação e comunicação;
3. Atividade não caracterizada como trabalho externo, como o trabalho de motoristas, representantes, vendedores, dentre outros.

Com relação ao tempo de teletrabalho, há duas classificações:

- a) Teletrabalho parcial, no qual o trabalhador se desloca até o local de trabalho pelo menos um dia da semana;
- b) Teletrabalho integral, no qual o trabalhador executa suas atividades todos os dias fora da instituição, não havendo deslocamento;

No Brasil, a primeira lei que tratou do tema, equiparando o trabalho realizado presencialmente com o realizado remotamente, foi a Lei nº 12.551/2011 (BRASIL, 2011), que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT):

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (BRASIL, 2011).

Em 2017, após certa difusão do teletrabalho, foi publicada a Lei nº 13.467/2017, que dedicou um capítulo exclusivo ao tema (Capítulo II-A, do Teletrabalho), atribuindo um conceito legal ao teletrabalho e estabelecendo limites de aplicação, além de regulamentar a adesão do trabalhador à modalidade. (BRASIL, 2017).

Com a chegada da pandemia de covid-19 no Brasil, no mês de março de 2020, foi instituída a Medida Provisória nº 927/2020 (2020d), definindo normas específicas para o período de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020 (2020a), permitindo a alteração da modalidade de trabalho de presencial para teletrabalho sem a necessidade de acordos individuais ou coletivos. Essa MP foi encerrada em 19 de julho de 2020 e os acordos realizados após essa data voltaram a seguir as disposições da CLT.

Em estudo realizado com 25 teletrabalhadores de diversos cargos da iniciativa privada, na cidade do Rio de Janeiro, Costa (2005) elenca no quadro 3 alguns critérios subjetivos (não previstos em normativa), que facilitaram a adaptação do trabalhador ao teletrabalho. Entretanto é importante salientar que os critérios não são taxativos, considerando que cada indivíduo é único e a falta de uma característica não significa que o trabalhador esteja inapto para o teletrabalho (COSTA, 2005).

Quadro 3 – Critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho

Características pessoais	Atitudes e aptidões	Ambiente pessoal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidade ✓ Confiabilidade ✓ Capacidade de adaptação ✓ Autodisciplina ✓ Confiança ✓ Bom senso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de trabalhar sem supervisão ✓ Boa aptidão para a comunicação ✓ Boa organização e gestão do tempo ✓ Eficácia para solucionar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço na residência para o escritório, ergonomia ✓ Cuidados adequados com crianças e pessoas idosas ✓ Ter amigos fora do trabalho ✓ Família solidária ✓ Desejo e razão para iniciar

Características pessoais	Atitudes e aptidões	Ambiente pessoal
✓ Independência	✓ Autonomia	o teletrabalho

Fonte: Costa (2005)

Vale salientar que assim como há características que facilitam a adaptação ao teletrabalho, outras condições podem atrapalhar ou até mesmo impedir a adoção dessa modalidade pelo trabalhador, como por exemplo os transtornos mentais (depressão, ansiedade e outros) considerando que o isolamento social e a falta de convívio com os colegas de trabalho podem agravá-las levando a um possível adoecimento, de acordo com estudo feito por Castro, Oliveira e Morais (2020).

Referente às vantagens do teletrabalho, há certa divergência na literatura, considerando que alguns autores entendem que a modalidade resulta da própria evolução das relações trabalhistas e outros identificam-na como causadora da degradação dessas relações, devido à quebra do vínculo coletivo com a organização (ROCHA; AMADOR, 2018).

Segundo Goulart (2009), a oportunidade de trabalhar em casa torna possível a diminuição do estresse em relação às regras formais dos escritórios com relação às roupas permitidas e horários rígidos, além de poupar o tempo perdido no tráfego intenso em horários de pico. Por outro lado, propicia certo isolamento do teletrabalhador que perde a convivência com seus pares e, conseqüentemente, o aprendizado que poderia vir com essa troca de ideias.

Freitas (2008) ainda destaca como vantagem do teletrabalho o acesso aos portadores de necessidades especiais relacionadas às dificuldades de deslocamento, considerando que a modalidade possibilitaria sanar esse problema. A autora (2008) também cita como vantagem a possibilidade de continuidade da prestação de serviços em casos de catástrofes, como o que foi vivido com a pandemia de covid-19.

De acordo com Rocha e Amador (2018), apesar do entusiasmo na divulgação das inúmeras vantagens esperadas com o teletrabalho, é preciso dedicar uma atenção especial ao que diz respeito à sua gestão, com novos modelos de controle e avaliação dos resultados, tendo em vista que pode ocorrer o aumento quantitativo da produtividade, mas não qualitativo.

Os autores (2018) relatam a experiência da empresa Yahoo, que em 2013 surpreendeu a todos anunciando o fim do teletrabalho, por ter concluído que as

peças produzem mais quando trabalham sozinhas, porém são mais inovadoras quando trabalham juntas. Entretanto, os autores (2018) ressaltam que essa era uma necessidade específica do Yahoo à época, de que as pessoas fossem mais colaborativas com novas ideias, desta forma essa conclusão pode não fazer sentido para outros tipos de empresas ou atividades (ROCHA; AMADOR, 2018).

O quadro 4 elenca uma série de vantagens do teletrabalho para o trabalhador na visão de três autores e agrupadas por Hau e Todescat (2018):

Quadro 4 – Vantagens do teletrabalho para o trabalhador

Vantagens para o trabalhador	Pinel (2012)	Estrada (2014)	Mello (1999)
Aumento da produtividade	✓	✓	✓
Diminuição do estresse causado em deslocamento	✓	✓	✓
Menor número de interrupções	✓	✓	
Melhoria da qualidade de vida em família	✓		✓
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento	✓		
Ausência de competição e clima de competição	✓		
Autonomia, próprio ritmo do trabalhador	✓		
Maior capacidade de concentração	✓		
Maior flexibilidade na escolha de sua residência	✓		
Maior opção de organizar o tempo livre	✓		
Retorno mais rápido depois de uma licença médica	✓		
No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento		✓	
Ambiente de trabalho flexível			✓

Fonte: Hau e Todescat (2018)

É possível observar que as duas vantagens mais citadas pelos autores foram o aumento da produtividade e a diminuição do estresse causado pelo deslocamento, vantagem que também foi identificada por Goulart (2009).

No quadro 5 são listadas as desvantagens do teletrabalho para o trabalhador, conforme os mesmos autores:

Quadro 5 – Desvantagens do teletrabalho para o trabalhador

Desvantagens para o trabalhador	Pinel (2012)	Estrada (2014)	Mello (1999)
Isolamento social	✓	✓	✓
Oportunidades de carreira reduzidas	✓	✓	
Aumento dos custos relacionados ao	✓	✓	

Desvantagens para o trabalhador	Pinel (2012)	Estrada (2014)	Mello (1999)
trabalho em casa			
Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável		✓	✓
Em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido	✓		
Falta de lei específica para tratar a relação complexa do teletrabalho	✓		
Necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis		✓	
O teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário		✓	
Dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho		✓	
Visão preconceituosa			✓
Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho			✓

Fonte: Hau e Todescat (2018)

Nesse quadro nota-se que a única desvantagem citada pelos três autores foi o isolamento social, que também foi identificado nos trabalhos de Freitas (2008) e Goulart (2009), seguido da redução de oportunidades de carreira, o aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa e a dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável, que foram citados por dois autores.

Com relação às vantagens e desvantagens para a organização, os quadros 6 e 7 trazem os elementos principais encontrados pelos autores e agrupados por Hau e Todescat (2018):

Quadro 6 – Vantagens do teletrabalho para a organização

Vantagens para a organização	Pinel (2012)	Estrada (2014)	Mello (1999)
Redução de custos operacionais	✓	✓	✓
Diminuição do absenteísmo	✓		✓
Maior alcance na seleção de teletrabalhadores	✓		✓
Oportunidade de a empresa operar 24 horas	✓	✓	
Em caso de catástrofes as atividades não são suspensas	✓	✓	
Menor rotatividade de pessoal	✓		✓
Maior motivação e produtividade		✓	✓
Maior agilidade e flexibilidade para a empresa	✓		
Redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais		✓	

Vantagens para a organização	Pinel (2012)	Estrada (2014)	Mello (1999)
qualificado, oferecendo-lhes melhores vantagens de localização.			

Fonte: Hau e Todescat (2018)

A única vantagem listada pelos três autores foi a redução com infraestrutura e pessoal, porém a grande maioria das vantagens foi citada por dois autores, inclusive o aumento de produtividade que também foi citado como vantagem para o trabalhador no quadro 4.

No quadro 7 são elencadas as desvantagens para as organizações, considerando que somente o autor Pinel (2012) listou desvantagens.

Quadro 7 – Desvantagens do teletrabalho para a organização

Desvantagens para a organização	Pinel (2012)
Falta de lealdade para com a empresa	✓
Objeções por parte de alguns sindicatos	✓
Aumento de vulnerabilidade de dados e recursos	✓
Aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária de uma administração e execução de tarefas remotas	✓
Falta de leis específicas sobre o teletrabalho	✓
Contratos diversificados de trabalhos para administrar	✓
O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia	✓

Fonte: Hau e Todescat (2018)

Observa-se que a falta de leis específicas sobre o teletrabalho foi sanada considerando que o teletrabalho é tratado na Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que altera a CLT para incluir a modalidade, bem como nas instruções normativas sobre o PGD.

No quadro 8 são listadas as vantagens para a sociedade e governo, citadas por Pinel (2012) e Estrada (2014).

Quadro 8 – Vantagens do teletrabalho para a sociedade e governo

Vantagens para sociedade e governo	Pinel (2012)	Estrada (2014)
Geração de empregos	✓	✓
Diminuição de congestionamento nas cidades	✓	✓
Redução da poluição, combustível e energia	✓	✓
Maior quantidade de empregos em áreas rurais	✓	✓
Maior alcance para oferecimento de seus serviços	✓	
Inclusão social de deficientes físicos	✓	
Melhor organização do território e desenvolvimento regional		✓

Fonte: Hau e Todescat (2018)

Das sete vantagens elencadas pelos dois autores, observa-se que quatro são comuns a ambos: a geração de empregos, a diminuição dos congestionamentos, a redução da poluição e a maior quantidade de empregos nas áreas rurais.

Vale salientar que nenhum dos três autores listou desvantagens para a sociedade e governo.

Em pesquisa realizada pelo Datafolha entre os dias 19 e 20 de dezembro de 2022, com 2.026 pessoas em todo o Brasil, distribuídas em 126 municípios, 52% dos entrevistados preferem o teletrabalho contra 45% que preferem o trabalho presencial. Dos que escolheram o teletrabalho, 24% preferem o modelo integral e 28% preferem o parcial, quando há o deslocamento até a instituição em um ou mais dias da semana. A pesquisa também mostrou que o teletrabalho parcial é preferido pelos mais jovens (44%) e vai caindo gradativamente conforme a idade aumenta, ficando em 12% entre as pessoas com mais de 60 anos (CUCOLO, 2022).

Por outro lado, em uma pesquisa da Tinypulse (plataforma de envolvimento de funcionários) com 100 trabalhadores de várias localidades do mundo, 72% alegaram que se sentem exaustos com o teletrabalho no formato parcial. Uma gerente de contas de uma empresa de Londres afirma “eu me sinto cômoda e concentrada nos dias em que trabalho em casa, mas à noite sinto pavor de ter que voltar ao escritório e ficar sentada oito horas por dia em um escritório barulhento, olhando para uma tela e me reajustando para voltar a ser exatamente como era antes da pandemia”. A trabalhadora ainda ressalta que a mudança psicológica com essa alternância de local é muito cansativa, e dá a sensação de nunca estar devidamente acomodada. A mesma pesquisa foi realizada com gestores de pessoal e 80% relataram que o teletrabalho parcial é emocionalmente mais rigoroso que o integral e mais até que o presencial no escritório. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2022).

Em pesquisa realizada por Teixeira (2022) por meio de questionário respondido por 277 participantes a respeito das diferenças percebidas entre os três regimes de trabalho (teletrabalho parcial, teletrabalho integral e trabalho presencial) em relação à satisfação com o trabalho, estresse ocupacional e conflito entre trabalho e família, concluiu-se que não há diferenças significativas de satisfação no trabalho entre os três regimes, porém em relação ao estresse ocupacional o grupo que está em regime de trabalho presencial apresenta um nível maior, se comparado aos outros dois regimes. No tocante ao conflito entre trabalho e família, os resultados evidenciaram que o grupo em trabalho presencial e teletrabalho parcial

apresentam níveis semelhantes de conflito e o grupo em teletrabalho integral apresentou os níveis mais baixos.

2.2. Experiências de teletrabalho na iniciativa privada

O teletrabalho nas empresas privadas vem há anos sendo realizado e aprimorado com a utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC), tendo como consequência uma maior eficiência na gestão (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), além de economia dos recursos naturais, melhoria da qualidade de vida e da mobilidade urbana (SOBRATT, 2016).

Além do que, diferentemente do serviço público no qual há uma menor competitividade entre as instituições, nas empresas privadas é imperativo que haja um grau maior de inovação, inclusive na gestão de pessoas, a fim de manter a concorrência no mercado de trabalho e de contar com instrumentos eficientes para a retenção de talentos (HIDALGO; ALBORS, 2008).

Em dezembro de 2022 foi realizado pela SOBRATT o 2º congresso nacional de melhores práticas sobre o teletrabalho, evento que também premiou as melhores empresas que adotaram a modalidade, tendo como vencedor em primeiro lugar na iniciativa privada a empresa Faber-Castell. Os participantes tiveram suas políticas de teletrabalho avaliadas de acordo com as disposições da Lei nº 13.467/2017, do art. 75-A ao 75-E. Foram avaliadas somente as organizações que implantaram o teletrabalho estruturado até 01/03/2022, com a criação de documentos referentes à legislação trabalhista, políticas com especificações de direitos e responsabilidades da empresa e do colaborador, instruções específicas sobre segurança e ergonomia no teletrabalho e sobre o uso dos meios de comunicação e de segurança da informação, além de terem propiciado treinamento e preparação dos gestores e colaboradores para o exercício de acompanhamento do trabalho à distância (SOBRATT, 2022).

De acordo com a SOBRATT (2013), no Brasil o teletrabalho é realidade em diversas empresas como Shell, Ticket, Grupo Semco, Bosch, Cisco, Hewlett Packard, IBM, Dell, Natura, Nextel, dentre outras, porém poucos estudos científicos foram encontrados em empresas privadas, sendo a maioria sobre organizações públicas.

2.2.1. Shell Brasil

A Shell Brasil iniciou suas operações em 1913 atuando em todo território nacional. À época do estudo realizado por Barros e Silva (2010) contava com aproximadamente 1.660 funcionários sendo que 242 estavam em teletrabalho.

A empresa instituiu o teletrabalho para parte de seus trabalhadores no ano 2000 como parte de um programa global, sendo uma das primeiras empresas a adotar o teletrabalho no Brasil (MORGAN, 2004).

Vale salientar que a empresa esclarece que essa modalidade de trabalho depende primeiramente de quais atividades a equipe desempenha e só é possível depois de um acordo entre o funcionário e a empresa, sendo a avaliação de desempenho do teletrabalhador semelhante à avaliação dos trabalhadores que continuam na modalidade presencial. Entre os principais objetivos para essa inovação estavam a redução dos custos com aluguel, energia elétrica e impostos e aumento de produtividade dos funcionários (BARROS; SILVA, 2010).

Em pesquisa realizada pelos autores (2010), que analisou a percepção que os próprios teletrabalhadores têm de suas atuações no teletrabalho, concluiu-se que os objetivos foram alcançados. Com relação aos custos corporativos, o principal ganho se deu em virtude da redução dos espaços de escritórios, que geralmente ficam localizados em áreas nobres das grandes cidades. No quesito aumento de produtividade, a maioria dos teletrabalhadores atribuem o ganho ao afastamento do ambiente tumultuado dos escritórios (BARROS; SILVA, 2010).

Apesar das opiniões majoritariamente positivas, algumas desvantagens foram percebidas, como a dificuldade de comunicação que ocorre quando não se consegue contatar de imediato as pessoas da empresa, prejudicando o andamento do trabalho, além da falta de visibilidade do teletrabalhador, pois dependendo da frequência de idas ao escritório ele acaba sendo visto como um convidado pelos colegas. Parte dessa falta de visibilidade se deve também à dificuldade que os supervisores tem de estabelecer uma relação de confiança com o subordinado (BARROS; SILVA, 2010).

2.2.2 Ticket

A empresa optou pelo teletrabalho inicialmente com a área de negócios, por entender que a gestão dos profissionais de vendas seria mais fácil pelo horário comercial ser mais flexível (SOBRATT, 2013).

A matriz da empresa localizada em São Paulo obteve como benefícios iniciais custos menores de locação, redução dos custos operacionais e aumento direto na produtividade com mais vendas diretas, além da possibilidade de expandir a atuação da empresa para outros lugares sem a necessidade de novas contratações (SOBRATT, 2013).

2.2.3 Grupo Semco

O grupo Semco é apontado como um dos pioneiros na adoção do teletrabalho, implantando os escritórios virtuais como recurso para executar essa modalidade. Diferentemente de outras empresas, na Semco o teletrabalho foi implantado para que qualquer colaborador exercesse a liderança quando necessário, independente do cargo que ocupasse. Sendo conhecida fora dos setores nos quais atua por seu sistema de gestão participativa, os objetivos principais definidos pelo grupo foram a eliminação de espaços símbolos de poder e mordomias; diminuição do controle sobre horário, roupa ou método de trabalho, focando somente no resultado; diminuição do tempo perdido no trânsito e estímulo à autodisciplina ao invés de rotinas cansativas (MELLO; SARSUR; BOJIKIAN, 2003).

Segundo os autores (2003), as mudanças fizeram com que a empresa passasse a se orientar por processo, com cargos mais abrangentes e atividades mais amplas e com poucos níveis hierárquicos.

De acordo com Ricardo Semler, presidente do conselho e sócio majoritário da Semco, essa forma diferente de trabalho é uma tentativa de libertação das pessoas, do controle desnecessário e da ditadura do trânsito, trazendo como consequência um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (SEMLER, 1988).

2.3. O marco legal do teletrabalho na administração pública

Na administração pública brasileira, a primeira previsão para o teletrabalho por meio da gestão de resultados em substituição ao controle de frequência foi o Decreto nº 1.590/1995, que em seu artigo 6º, parágrafo 6º definiu:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (BRASIL, 1995).

As primeiras experiências de teletrabalho ocorreram com base nessa previsão legal, considerando que somente em 2018 foi publicada a Instrução Normativa nº 1 (BRASIL, 2018b), que estabeleceu orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos públicos federais. A figura 3 traz alguns órgãos que implantaram a modalidade de teletrabalho antes da IN nº 1/2018:

Figura 3 – Principais iniciativas de teletrabalho na Administração Pública Federal antes da pandemia de covid-19



Fonte: Filardi, Castro e Zanini (2020)

Em março de 2020, com a determinação de estado de calamidade pública devido à pandemia de covid-19 por meio da Medida Provisória nº 927/2020 (BRASIL, 2020c), os servidores públicos passaram a trabalhar de casa de forma obrigatória, sem que tivesse sido implementado pelas instituições o programa de gestão previsto na IN nº 1/2018. Em julho de 2020 foi expedida nova IN de modo a atualizar os critérios para a elaboração do programa de gestão e desempenho, a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020b).

Em maio de 2022 foi publicado o Decreto nº 11.072/2022, a fim de ampliar o entendimento do que é o PGD, até então entendido como sendo sinônimo de teletrabalho. O decreto fundamentou o PGD em três premissas: delegação, foco na gestão e transparência, abrangendo não só o teletrabalho, mas o todo o processo de gestão (BRASIL, 2022a).

A figura 4 apresenta uma linha do tempo com a legislação sobre o programa de gestão até a emissão do Decreto nº 11.072/2022:

Figura 4 – Linha do tempo da legislação sobre o programa de gestão



Fonte: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2022)

No mês de dezembro de 2022 foi publicada a IN nº 89/2022, a qual foi duramente criticada pelos órgãos públicos, tendo em vista que trouxe mudanças inapropriadas na gestão do PGD, prejudicando o avanço do programa e trazendo mais custos para o serviço público.

Diante da repercussão negativa, em meados de janeiro de 2023, com o novo governo federal eleito, a IN nº 89/2022 foi revogada pela IN nº 2/2023, que traz em seu artigo 2º:

Art. 2º Os órgãos centrais do Sipec e do Siorg expedirão nova regulamentação nos termos do artigo 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, em até noventa dias da data de publicação desta Instrução Normativa. (BRASIL, 2023a).

Segundo nota oficial publicada no portal do servidor a respeito da revogação da IN nº 89/2022:

Muitos órgãos e entidades da administração pública federal, além de associações de servidores públicos, manifestaram-se sobre a inadequação de tal normativo para promover a modernização da gestão pública. Em particular, concluiu-se que o novo normativo comprometeria o modelo de gestão por resultados pela superposição com o controle de frequência; interferiria na autonomia dos órgãos e entidades na implantação dos seus Programas de Gestão e Desempenho; carência de consulta aos afetados e de avaliação de impactos; introduzia parâmetros restritivos sem base em evidências; e apresentava inconsistências conceituais (BRASIL, 2023c).

Sendo assim o programa de gestão de desempenho continuou em andamento nos órgãos públicos seguindo os termos do Decreto nº 11.072/2022 até a publicação da nova IN, com previsão para o mês de abril de 2023.

Apesar da grande expectativa por parte dos órgãos e entidades públicas federais pela publicação da nova IN, foram feitas três prorrogações por meio das INs nº 14/2023, 16/2023 e 21/2023, totalizando 195 dias de prorrogação, alterando o prazo de publicação somente para o final do mês de julho de 2023.

Em relação às instituições públicas de ensino superior, em consulta realizada em janeiro de 2023 no portal do servidor da Administração Pública Federal (BRASIL, 2022c), na área de informações sobre o PGD, constavam 24 Institutos Federais e 18 Universidades Federais de diversas regiões com o programa de gestão e desempenho em execução. Em nova consulta realizada em agosto de 2023 o número de Institutos Federais aumentou para 28 e o de Universidades Federais para 30.

Importante salientar que o referido decreto estabelece que são necessários instrumentos para acompanhamento constante do cumprimento das metas estabelecidas em plano de trabalho do servidor, a fim de ajustar eventuais problemas, garantindo a qualidade do trabalho realizado (BRASIL, 2022a). A previsão por si só é algo que não ocorre para os servidores que estão em trabalho presencial, que tem avaliações semestrais ou anuais, pois o PGD é focado nas entregas realizadas pelo servidor em período previamente definido com a chefia imediata.

Apesar de o decreto estabelecer o controle por resultado, ainda existem pontos de vista deturpados sobre o teletrabalho. Silva (2015) ressalta que os gestores públicos são apreensivos em relação ao fato de que o servidor fique em casa sem trabalhar. Também salienta que o teletrabalho faz imergir um novo espaço organizacional, com peculiaridades na definição de objetivos, resolução de atritos e responsabilidades (SILVA, 2015).

Na pesquisa realizada no Serpro e na Receita Federal, foram constatadas como maiores vantagens a qualidade de vida, o aumento da privacidade, silêncio no ambiente de trabalho, refeições em casa e menores gastos com transporte (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Para as instituições são listadas como vantagens o aumento da produtividade, devido à diminuição das interrupções e maior foco (MELLO, 1999), redução de custos com espaços físicos e equipamentos e diminuição das faltas por doenças não tão graves que permitem que o trabalhador desenvolva seu trabalho em casa (ROCHA; AMADOR, 2018).

Como desvantagens são citadas o isolamento social e a dificuldade em diferenciar horário de trabalho de horário de lazer (FREITAS, 2008); perda de contato com os colegas de trabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; FREITAS, 2008) e adequação de estrutura física em casa para o cumprimento das atividades (FREITAS, 2008).

Para as organizações, as desvantagens giram em torno da segurança da informação e da dependência da tecnologia (FREITAS, 2008).

A experiência do teletrabalho decorrente da pandemia de covid-19 evidenciou que é possível produzir focando tanto em resultado quanto em redução de custos. Conforme dados informados pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2021b), foi possível economizar mais de R\$ 1,4 bilhão em diárias, passagens e despesas com locomoção, energia elétrica, água/esgoto e cópia de documentos devido ao trabalho remoto realizado no período de março de 2020 a junho de 2021, ou seja, o teletrabalho pode ser visto como uma oportunidade de economia para os cofres públicos, além de cumprir o que é preconizado pela constituição federal no que diz respeito ao princípio da economicidade, que tem por objetivo minimizar os gastos públicos sem comprometer a qualidade do serviço prestado.

Para o secretário de gestão do Ministério da Economia em 2020, Cristiano Heckert:

A ampliação do teletrabalho, apesar de ter sido motivada pela pandemia do novo corona vírus, mostrou que é possível prestar serviços públicos com mais produtividade, aliado à diminuição no custeio administrativo. Assim, será possível aumentar recursos para áreas finalísticas que afetam diretamente o cidadão. (BRASIL, 2020d)

2.4. Experiências do teletrabalho no serviço público

Como apresentado anteriormente, diversos órgãos públicos iniciaram o teletrabalho antes mesmo da publicação da instrução normativa que definiu os critérios a serem seguidos, como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) que foi o pioneiro iniciando um projeto piloto em 2005 e implantando definitivamente em 2006 (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016), além do Tribunal de Contas da União (TCU) em 2009, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e a Receita Federal em 2012, a Controladoria Geral da União (CGU) em 2015, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2016, o Superior Tribunal Federal (STF) em 2018, dentre outros.

Paloschi (2021) realizou um levantamento das regulamentações no setor público e privado e organizou um comparativo entre esses setores no quadro 9, no qual é possível observar tanto divergências quanto convergências.

Quadro 9 – Comparativo sobre o teletrabalho nos setores público e privado

Item	Setor público	Setor privado
Concessão	Requerimento facultativo por parte do servidor com autorização dependente de interesse público. O documento regulatório é o termo de adesão.	Pactuada livremente entre os interessados e convencionada no contrato individual de trabalho desde que respeitadas as normas trabalhistas obrigatórias.
Plano de trabalho	Obrigatório	Acordo entre as partes
Produtividade	Em alguns órgãos deve ser superior em pelo menos 15% à dos trabalhadores presenciais e fiscalizada pela chefia imediata.	Iguais às do trabalhador presencial.
Monitoramento	Mediante relatório.	Na forma do contrato e dos regulamentos empresariais.
Infraestrutura	Responsabilidade do servidor	Prevista em contrato mediante a negociação entre empregado e empregador.
Prioridade de concessão	Pessoas com deficiência Servidor com redução de jornada por motivo de saúde Gestantes ou lactantes Servidores com filhos em idade inferior a 2 anos	Não há previsão legal de prioridade.
Sem direito à concessão	Servidores em estágio probatório Servidores que sofreram penalidade disciplinar Servidores que realizam atendimento ao público	Perfil do trabalhador.
Riscos e responsabilidades	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância ou termo de adesão	Transferência dos riscos ao trabalhador mediante a assinatura de declaração de concordância

Fonte: Paloschi (2021)

Mross (2016) aponta alguns fatores relevantes para o sucesso da implantação, em estudo realizado com o SERPRO, o TCU e a CGU:

- **Normatização:** é imprescindível que haja um instrumento de normatização interno, para devida publicidade, impessoalidade e legalidade, com definição das regras gerais, mecanismos de seleção e avaliação.

- **Período do projeto piloto:** necessário considerar um período que propicie experimentar situações na prática para que se tenha uma avaliação abrangente e confiável da modalidade.

- **Papel da chefia imediata:** importantíssimo para definir os elementos chaves do teletrabalho, como as atividades possíveis de mensuração, planejamento

das tarefas em conjunto com o servidor, verificação da qualidade do trabalho realizado remotamente.

- Capacitação dos participantes nos quesitos regras, execução e controle das tarefas, técnicas de planejamento e gerenciamento do tempo, infraestrutura e ergonomia.
- Alinhamento com a área de recursos humanos para observância dos aspectos legais e relacionamentos interpessoais.
- Publicidade e transparência, para evitar visões distorcidas e apresentar o teletrabalho como uma oportunidade de melhoria da qualidade de vida.
- Definição objetiva das tarefas, não muito detalhista, mas também não genérica demais em termos de prazo e qualidade.
- Avaliação baseada em resultados, objetiva, com definição prévia do que é esperado do servidor.
- Produtividade individual auto comparada, com formas de controle de produtividade de um mesmo servidor quando em teletrabalho e quando em trabalho presencial.

Considerando que umas das obrigatoriedades do Decreto nº 11.072/2022 é a de que os órgãos disponibilizem as informações referentes aos seus PGDs para publicação no portal do servidor, os quadros 10, 11 e 12 apresentam alguns órgãos que deram publicidade aos seus resultados, listando os benefícios percebidos, bem como as desvantagens e dificuldades encontradas e sugerindo recomendações de melhorias.

Quadro 10 – Benefícios percebidos pelos órgãos públicos

Benefício	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE
Melhoria da qualidade dos trabalhos	✓	✓	✓	✓	
Redução de despesas e racionalização do uso dos espaços físicos		✓	✓	✓	✓
Continuidade das atividades sem perturbações ou interrupções desnecessárias	✓			✓	
Aumento da produtividade		✓	✓		
Redução de afastamentos para tratar da saúde			✓	✓	
Aumento da qualidade de vida e satisfação dos servidores			✓		✓
Melhorias de gestão (planejamento, divisão de tarefas, gestão do desempenho)			✓		✓
Aumento do comprometimento			✓		
Fortalecimento da cultura de metas e			✓		

Benefício	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE
resultados					
Retenção de talentos			✓		
PGD bem avaliado, possui mais benefícios que prejuízos					✓

Fonte: Portal do servidor (BRASIL, 2022c)

É possível observar que diversos benefícios foram percebidos, porém os dois citados pela maioria dos órgãos foram a redução de despesas e a melhoria na qualidade dos trabalhos, sendo que a redução das despesas citadas pelos órgãos corrobora com os estudos de Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999), conforme listado no quadro 5.

O quadro 11 destaca as desvantagens e dificuldades vivenciadas pelos órgãos.

Quadro 11 – Desvantagens e dificuldades encontradas pelos órgãos públicos

Desvantagem/Dificuldade	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE
O sistema informatizado do Programa de Gestão e Desempenho	✓	✓	✓	✓	
Problemas de alinhamento de informações, falha de comunicação		✓	✓		✓
Menor interação pessoal entre os servidores	✓				✓
Dificuldade de planejamento das demandas		✓			
Gestão de equipes híbridas			✓		
Necessidade de ajustes na tabela de atividades devido à singularidade de algumas				✓	
Alguns servidores demonstraram pouco compromisso e demora em responder às demandas					✓

Fonte: Portal do servidor (BRASIL, 2022c)

Nesse quadro é possível observar que o aumento do comprometimento foi citado como benefício para um órgão (ANEEL) enquanto a falta de comprometimento apareceu como dificuldade experimentada em outro órgão (IBGE).

Também foi possível verificar que o sistema informatizado utilizado para o controle dos planos e trabalhos dos servidores foi citado por quatro dos cinco órgãos como uma dificuldade.

O quadro 12 apresenta as recomendações feitas pelos órgãos para melhorar o programa.

Quadro 12 – Recomendações feitas pelos órgãos públicos

Recomendação	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE
Melhoria do sistema informatizado de controle do PGD	✓	✓	✓	✓	

Recomendação	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE
Realizar reuniões periódicas com os participantes do PGD			✓		✓
Utilização de ferramentas tecnológicas mais eficientes			✓	✓	
Aperfeiçoamento da IN 65/2020 no que diz respeito à estrutura necessária para o desempenho do teletrabalho, permitindo ao órgão subsidiar parcialmente essa estrutura	✓				
Clarear o entendimento sobre o registro de frequência para os dias de trabalho presencial		✓			
Rotinas institucionais de comunicação			✓		
Permitir novas adesões a qualquer tempo					✓
Possibilidade de alterar a modalidade de teletrabalho mensalmente					✓

Fonte: Portal do servidor (BRASIL, 2022c)

A recomendação de melhoria no sistema informatizado utilizado para controle dos planos de trabalho dos servidores listado no quadro 12, citada por quatro dos cinco órgãos, corrobora com a desvantagem mais observada pelos órgãos elencada no quadro 11, o sistema informatizado.

Vale salientar que apesar de muitos órgãos terem implementado o PGD, na área de Relatório Gerenciais do Portal do Servidor (BRASIL, 2022c), em consulta realizada em janeiro de 2023, havia poucos relatórios publicados.

2.4.1 Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

O SERPRO é uma empresa pública (estatal) que desenvolve soluções tecnológicas a fim de viabilizar as ações estratégicas do Estado brasileiro. Integra a administração pública indireta, sendo uma pessoa jurídica de direito privado constituída por capital exclusivamente público e responsável por atividades econômicas de interesse coletivo.

Nesse contexto, o teletrabalho implementado no órgão desde 2006 não é regido pelo Decreto nº 11.072/2022, considerando que este decreto alcança somente a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Filardi, Castro e Zanini (2020) realizaram uma pesquisa por meio de questionário com 98 teletrabalhadores e 28 gestores do SERPRO e da Receita Federal, apresentando questões referentes a indicadores estruturais, físicos e de bem-estar, pessoais, profissionais e psicológicos, além de entrevistas com os gestores nos quesitos implantação do teletrabalho, processo de seleção de

teletrabalhadores, vantagens e desvantagens do teletrabalho, supervisão e sistemas de avaliação de desempenho.

Observando as vantagens para o trabalhador encontradas por Filardi, Castro e Zanini (2020) e as vantagens listadas pelos autores Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999) no quadro 4, é possível sintetizar o quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Vantagens para o trabalhador conforme diversos autores

Vantagens para o trabalhador	Mencionados por Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999)	Serpro e Receita Federal
Aumento da produtividade	✓	✓
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento	✓	✓
Autonomia, próprio ritmo do trabalhador	✓	✓
Menor número de interrupções	✓	✓
Melhoria da qualidade de vida em família	✓	✓
Ambiente de trabalho flexível	✓	✓
Diminuição do estresse causado em deslocamento	✓	
Ausência de competição e clima de competição	✓	
Maior capacidade de concentração	✓	
Maior flexibilidade na escolha de sua residência	✓	
Maior opção de organizar o tempo livre	✓	
Retorno mais rápido depois de uma licença médica	✓	
No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento	✓	
Maior segurança trabalhando em casa		✓
Menos exposição à violência e poluição		✓
Mais privacidade		✓

Fonte: Hau e Todescat (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020)

Nota-se algumas vantagens em comum identificadas tanto pelos autores Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999) quanto por Filardi, Castro e Zanini (2020), como o aumento da produtividade, a redução de custos com deslocamento, a autonomia do trabalhador, o menor número de interrupções, a melhoria da qualidade de vida e o ambiente de trabalho mais flexível.

Da mesma forma podemos sintetizar um quadro com as desvantagens observadas pelos autores:

Quadro 14 – Desvantagens do teletrabalho para o trabalhador conforme diversos autores

Desvantagens para o trabalhador	Mencionados por Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999)	Serpro e Receita Federal
Isolamento social	✓	✓
Oportunidades de carreira reduzidas	✓	✓
Necessidade de ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis	✓	✓
Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho	✓	✓
Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa	✓	
Em caso de cortes, maior probabilidade de ser demitido	✓	
Falta de lei específica para tratar a relação complexa do teletrabalho	✓	
Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável	✓	
O teletrabalhador acaba trabalhando mais devido ao aumento de produtividade necessário	✓	
Dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho	✓	
Visão preconceituosa	✓	
Falta de treinamento específico		✓
Falta de comunicação imediata		✓
Receio de má avaliação		✓
Perda de status		✓

Fonte: Hau e Todescat (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020)

O isolamento social, a redução de oportunidades de crescimento profissional, a necessidade de investimento em infraestrutura em casa e a desorganização com o tempo são comuns aos diferentes autores.

Nesse contexto, Filardi, Castro e Zanini (2020) ressaltam duas linhas de ação no sentido de melhorar as práticas do teletrabalho: a) desenvolver formas de equilibrar a vida profissional com a pessoal, oferecendo suporte tecnológico e psicológico e b) desenvolver ferramentas de gestão que auxiliem os gestores a administrar os trabalhadores nessa modalidade de trabalho.

Em outra pesquisa com o SERPRO, Mross (2016) realizou entrevista com gestores responsáveis pelo teletrabalho no órgão, os quais declararam considerar esta modalidade como uma modernização das relações de trabalho, pois entendem que a contribuição para o bem-estar do trabalhador traz para a instituição uma vantagem competitiva, e como consequência a retenção de talentos.

Os entrevistados também relataram que apesar da importância da experiência piloto realizada em 2005 e 2006, foi somente em 2011, com a publicação da Lei nº 12.551/2011 (BRASIL, 2011), equiparando o trabalho realizado presencialmente ao realizado remotamente, que o trabalho desempenhado pelo SERPRO em todos os anos foi consolidado. Além do mais, a evolução tecnológica que ocorreu com o passar dos anos também contribuiu para a expansão da modalidade na instituição, tendo em vista as facilidades de interação que foram surgindo (MROSS, 2016).

Dentre os comentários mais relevantes feitos pelos entrevistados, foi destacada a necessidade de capacitação não somente dos teletrabalhadores, mas também das respectivas chefias, tendo em vista que são responsáveis pela autorização do plano de trabalho, pelo acompanhamento e avaliação do trabalhador. Além disso, tão importante quanto a capacitação é a participação da gestão de pessoas em todo o processo, a fim de fornecer subsídios necessários no aspecto humano, técnico e formal da relação de trabalho. Com relação à maior dificuldade enfrentada, os entrevistados salientaram a resistência ao novo, sendo necessária uma mudança cultural para superar esse obstáculo, além de melhorias contínuas nos processos de comunicação (MROSS, 2016).

2.4.2 Tribunal de Contas da União – TCU

Outra experiência de implantação mais conhecida do teletrabalho foi a do Tribunal de Contas da União (TCU), instituída a partir da Portaria nº 139, de 09 de março de 2009 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009), restringindo inicialmente o limite de adesão a 30% dos servidores estáveis, ou seja, que finalizaram o período de estágio probatório de 36 meses, e logo após aumentando esse percentual para 40% dos servidores, alcançando um dos maiores percentuais em órgãos públicos federais à época.

Em seu estudo sobre a implantação do teletrabalho no TCU, Mross (2016) destaca que diversas regras rígidas foram estabelecidas a fim de garantir a segurança da informação, por se tratar muitas vezes de processos sigilosos do tribunal, além de controles para avaliação das atividades realizadas. O autor (2016) ressalta também que os prazos para a finalização dos trabalhos realizados pelos teletrabalhadores eram inferiores aos concedidos para os trabalhadores na modalidade presencial.

Diante dos excelentes resultados alcançados pelo TCU durante o ano do projeto-piloto, o órgão aprovou o teletrabalho em definitivo por meio da Portaria nº 99, de 05 de abril de 2010 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010):

Art. 1º A realização de trabalho do Tribunal fora de suas dependências fica incorporada às práticas institucionais de gestão de pessoas, com a manutenção das regras e dos procedimentos estabelecidos na Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009, observada a legislação vigente.

Os resultados foram apresentados em 2013 durante o Seminário sobre Teletrabalho no Brasil (BRASIL, 2013), realizado pela Comissão de Legislação Participativa (CLP) da Câmara dos Deputados:

Em 2009, foram 252 servidores em teletrabalho contra 369, em 2010, o que representou um acréscimo de 46% em relação ao ano anterior. No mesmo período, houve um aumento de produtividade. No biênio 2009/2010, houve redução de 45% no estoque de processos. No ano de 2010, identificou-se que o esforço dedicado às fiscalizações foi 96% maior do que no ano de 2009. (BRASIL, 2013, p.30)

Parte do sucesso da implantação do teletrabalho no TCU pode ser atribuído ao fato de ter coincidido, pelo menos em parte, com a implantação do processo eletrônico e o fortalecimento da infraestrutura e da segurança da área de tecnologia da informação (MROSS, 2016).

A princípio o piloto foi implementado na Comissão de Coordenação Geral (CCG) e após a finalização foi expandido para as demais áreas, passando a ser responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP) a partir de 2014. A chefia define as atividades em conjunto com o servidor e a participação é voluntária, não sendo necessária a realização da análise do perfil do servidor e não sendo permitida a participação das chefias (MROSS, 2016).

Uma das observações mais importantes feitas pelo secretário da SEGEP em entrevista foi o elevado nível de maturidade do corpo funcional do TCU, o que propiciou confiança na autonomia dos servidores. O secretário também defende que é justa a elevação das metas de produtividade dos servidores em teletrabalho, considerando que não estão sujeitos às distrações e interrupções que os trabalhadores em regime presencial enfrentam, porém considera importante que essa produtividade seja comparada à própria produtividade do servidor quando em trabalho presencial e não com outros servidores. Dentre as maiores dificuldades enfrentadas está a definição das metas e indicadores objetivos para medição da produtividade (MROSS, 2016).

2.4.3 Tribunal Superior do Trabalho – TST

O TST foi o primeiro órgão do Poder Judiciário a implantar o teletrabalho por meio da Resolução Normativa nº 1.499, de 1º de fevereiro de 2012. (TST, 2012). A resolução foi alterada pelo ato CDEP.SEGPES.GDGSET.GP nº 327, de 16 de junho de 2014, que dentre outras alterações, possibilitou o aumento do percentual de adesão permitida de 30 para 50%, a critério do gestor da unidade.

A normativa estabeleceu que o teletrabalho é facultativo e restrito às atividades em que possam ser efetivamente mensurados os desempenhos dos servidores, com metas diárias, semanais ou mensais e no mínimo 15% maiores que as metas dos trabalhadores presenciais. Também vetava o teletrabalho para servidores em estágio probatório, para as chefias com subordinados e para aqueles que responderam processos disciplinares. Por outro lado, facilitava a adesão dos portadores de deficiência dando-lhes prioridade.

No canal oficial do TST (TST, 2019), o coordenador de processos eletrônicos, Francisco Nina Cabral, explica que para que a gestão do teletrabalho tenha sucesso, é necessário seguir três pilares fundamentais:

- 1) Gestão de processos: estabelecer claramente quais são os processos de trabalho, impreterivelmente definindo o passo-a-passo de cada processo.
- 2) Gestão de pessoas: analisar cuidadosamente o perfil do candidato ao teletrabalho, além de investir em comunicação e integração.
- 3) Gestão de produtos: avaliar quantidade, qualidade e prazo de entrega, que pode ser estabelecido no plano individualizado de trabalho.

Segundo artigo publicado pelo Instituto Publix (INSTITUTO PUBLIX, 2019), o TST é um excelente exemplo de boas práticas para o processo seletivo dos teletrabalhadores, tendo em vista que conta com uma equipe de médicos do trabalho que realiza análises de perfil, histórico familiar e social, além de exames médicos prévios. Os teletrabalhadores são submetidos a consultas periódicas a fim de manter ou não a continuidade na modalidade do teletrabalho.

Posteriormente em 2016 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) regulamentou o tema em todos os órgãos do Poder Judiciário, com a publicação da Resolução nº 227, de 15 de julho de 2016 (CNJ, 2016), e o TST passou a seguir essa normativa.

Dentre outras regras, a referida resolução determinou a divulgação nos respectivos portais dos nomes dos servidores em teletrabalho, além de estabelecer

que as metas individuais estejam em concordância com o planejamento estratégico do órgão.

2.4.4 Receita Federal

Na Receita Federal, a experiência piloto do teletrabalho foi introduzida pela Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012 (RECEITA FEDERAL, 2012). Em 2014 implementou também a experiência piloto em atividades de análise e julgamento de processos administrativos, determinando que as metas dos teletrabalhadores deveriam ser no mínimo 15% superiores às determinadas para os trabalhadores presenciais, além de prever gerentes de projeto para controlar as atividades e formas de desligamento da modalidade (RECEITA FEDERAL, 2014).

Posteriormente, em fevereiro de 2022, a obrigatoriedade dos teletrabalhadores terem metas superiores às dos trabalhadores presenciais foi revogada pela Portaria RFB nº 118, de 04 de fevereiro de 2022 (RECEITA FEDERAL, 2022).

2.4.5 Controladoria Geral da União – CGU

A CGU instituiu por meio da Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015 (BRASIL, 2015a) a experiência piloto do programa de gestão que autoriza o teletrabalho. O piloto teve duração inicial fixada em seis meses, sendo prorrogado por mais seis, por meio da Portaria nº 50.193, de 27 de novembro de 2015 (BRASIL, 2015b). Em setembro de 2016, o programa foi implantado definitivamente com a publicação da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016 (BRASIL, 2016) e quase dois anos depois o programa foi modificado pela Portaria nº 747, de 16 de março de 2018 (BRASIL, 2018a).

A adesão dos servidores é voluntária, porém necessitam ter mais de um ano de efetivo exercício no órgão, além de não serem ocupantes de cargo em comissão tampouco receber função gratificada. O limite de participação foi fixado em 15% do total de servidores.

Foram definidas 98 atividades passíveis de mensuração para serem utilizadas na experiência piloto, sendo que cada atividade teve seu tempo para conclusão diferenciado na execução remota e na execução presencial, destacando que no trabalho remoto o prazo é reduzido em média 22%. A avaliação dos resultados alcançados individualmente foi feita a cada 3 meses por meio de relatórios.

O teletrabalho na CGU teve como fator impulsionador o aumento da produtividade individual do servidor e a melhoria na qualidade de vida. A ideia surgiu na alta direção e posteriormente foi criado um grupo de trabalho multidisciplinar para estudo do tema, bem como a participação do sindicato (Unacon Sindical) que contribuiu com sugestões (MROSS, 2016).

Em 2016 o órgão realizou a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para o trâmite dos processos administrativos e incluiu a modalidade do teletrabalho no Planejamento Estratégico Institucional, a fim de ampliar, aperfeiçoar e avaliar o projeto com o desenvolvimento de sistema próprio de controle e dar publicidade aos relatórios (MROSS, 2016).

Em entrevista com a coordenadora geral de integração e desenvolvimento institucional, observou-se que a divulgação interna adequada e o estabelecimento de metas justas, mesmo que superiores às dos trabalhadores presenciais, foi fundamental para o sucesso do projeto piloto na CGU (MROSS, 2016).

2.4.6 Universidades Federais e Institutos Federais de Educação Superior

Segundo Jardim (2018), o teletrabalho no serviço público estava mais concentrado no Poder Judiciário até a publicação da IN nº 01, de 31 de agosto de 2018, que foi a primeira IN estabelecendo orientações para os órgãos da administração federal implementarem o PGD.

Em junho de 2020, a IN nº 01/2018 foi alterada pela IN nº 44, simplificando o processo e tornando-o menos burocrático (REGIS, 2021). No mês subsequente a IN nº 44 foi substituída pela IN nº 65, que se manteve vigente até dezembro de 2022, tendo sido substituída pela IN nº 89, a qual foi extremamente criticada pelos órgãos públicos e revogada em um intervalo menor que 30 dias pela IN nº 2, em janeiro de 2023, a qual também estabeleceu um prazo de 30 dias para a publicação de nova IN. Findo o prazo de 30 dias, foram publicadas diversas outras INs prorrogando o prazo inicial, até que em 31 de julho de 2023 foi publicada a IN nº 24, estabelecendo novas diretrizes e mantendo outras para a implementação e execução do PGD.

De acordo com área do PGD do Portal do Servidor (BRASIL, 2022c), em consulta realizada em agosto de 2023, existem 28 institutos federais de educação e 30 universidades federais com planos de trabalho em execução, conforme quadros 15 e 16 abaixo:

Quadro 15 – Institutos Federais de Educação com o PGD em andamento

Instituto Federal	Autorização
1. IF Alagoas	24/03/2022
2. IF Amapá	03/05/2021
3. IF Baiano	18/02/2022
4. IF Brasília	13/09/2021
5. IF Ceará	30/08/2022
6. IF Espírito Santo	25/10/2021
7. IF Farroupilha	10/06/2022
8. IF Fluminense	05/05/2022
9. IF Goiano	12/08/2021
10. IF Mato Grosso	30/08/2021
11. IF Mato Grosso do Sul	11/07/2022
12. IF Minas Gerais	16/12/2021
13. IF Norte de Minas Gerais	16/03/2022
14. IF Pará	29/06/2022
15. IF Paraná	05/08/2022
16. IF Pernambuco	25/08/2022
17. IF Rio Grande do Norte	03/05/2021
18. IF Rondônia	14/10/2021
19. IF Roraima	15/12/2021
20. IF Santa Catarina	29/06/2022
21. IF São Paulo	25/04/2022
22. IF Sergipe	10/12/2021
23. IF Sertão de Pernambuco	18/08/2022
24. IF Sudeste de Minas Gerais	01/02/2021
25. IF Sul de Minas Gerais	15/12/2020
26. IF Sul-rio-grandense	31/05/2022
27. IF Tocantins	03/05/2021
28. IF Triângulo Mineiro	23/02/2022

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do Servidor - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> (atualizado até agosto/2023)

Quadro 16 – Universidades Federais de Educação com o PGD em andamento

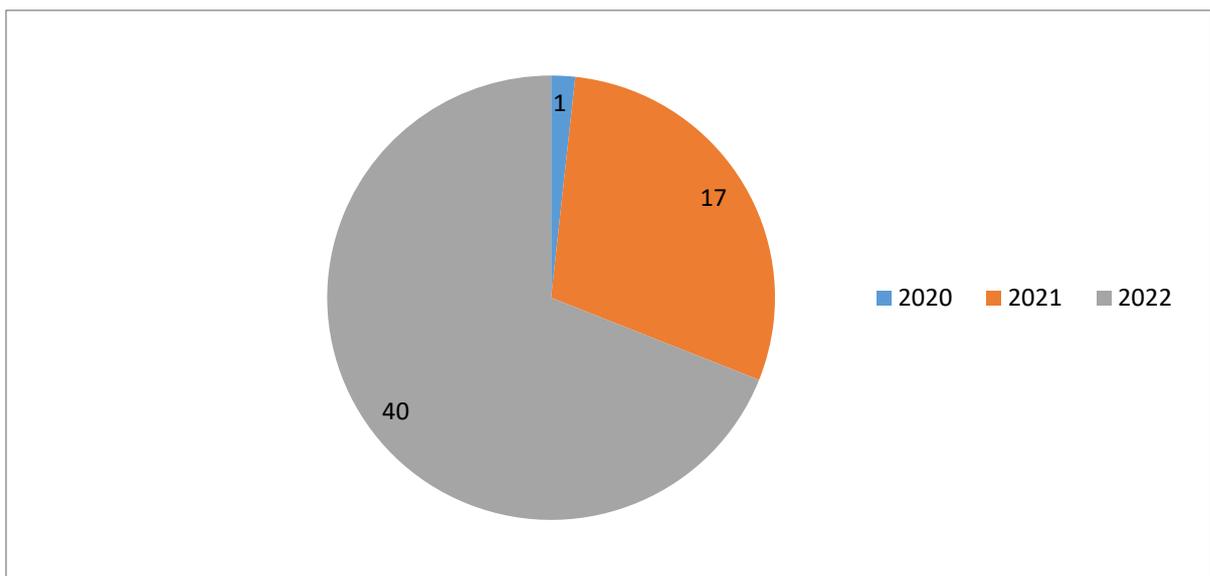
Universidade Federal	Autorização
1. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)	25/10/2021
2. Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)	03/05/2021
3. Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	17/02/2022
4. Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)	25/10/2021
5. Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	27/09/2022
6. Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)	15/07/2022
7. Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	20/05/2022
8. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)	28/07/2022
9. Universidade Federal de Lavras (UFLA)	01/11/2022
10. Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	09/05/2022
11. Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	11/10/2022
12. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	30/11/2022
13. Universidade Federal São João Del Rei (UFSJ)	04/07/2022
14. Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	06/12/2021

Universidade Federal	Autorização
15. Universidade Federal de Sergipe (UFS)	21/09/2021
16. Universidade Federal do ABC (UFABC)	26/05/2022
17. Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	06/06/2022
18. Universidade Federal do Cariri (UFCA)	08/06/2022
19. Universidade Federal do Ceará (UFC)	29/06/2022
20. Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	06/12/2022
21. Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	30/09/2022
22. Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	24/08/2022
23. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	30/06/2022
24. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	30/05/2022
25. Universidade Federal do Tocantins (UFT)	14/06/2022
26. Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	14/12/2022
27. Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)	30/09/2022
28. Universidade Federal Fluminense (UFF)	12/05/2022
29. Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	31/05/2022
30. Universidade Federal Rural de Pernambuco	14/09/2022

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do Servidor - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> (atualizado até agosto/2023)

Conforme observado nos dados apresentados nos quadros 15 e 16, verifica-se que a instituição federal de ensino que está há mais tempo com o PGD em execução é o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, com quase 3 anos de implantação; a grande maioria iniciou os projetos-piloto somente no ano de 2022.

Gráfico 1 – Implantações do PGD nas universidades e institutos federais de ensino



Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do Servidor - <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> (atualizado até agosto/2023)

Segundo pesquisa realizada por Alves (2020) nos meses de maio e julho de 2019, não havia nenhuma universidade federal com o teletrabalho implantado até esse período, e somente dois institutos federais responderam que possuíam o teletrabalho implementado em algum nível, o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) e o Instituto Federal do Tocantins (IFTO).

Vale destacar que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) não aparece listada no portal do servidor, porém teve a autorização para implementação do projeto-piloto do PGD em 26/09/2022, conforme IN GABIR/UTFPR nº 44, iniciando efetivamente a experiência em 01 de dezembro de 2022 e finalizando em 30 de abril de 2023.

Com relação às condições tecnológicas existentes na UTFPR para a implementação do teletrabalho, é realidade desde 2018 a tramitação de processos por meio eletrônico, pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o que facilita sobremaneira a adoção de qualquer modelo de trabalho fora das instalações da universidade, desde que haja conexão com a internet em funcionamento. Além disso, a comunicação com chefia e outros colegas pode ser realizada via e-mail institucional ou aplicativo de mensagens como o *whatsapp* ou *telegram*. Em casos mais específicos, podem ser realizadas reuniões de vídeo por meio do *google meet* ou outro meio definido pelas equipes.

2.5. A gestão de pessoas

Sendo a gestão de pessoas uma prática que visa, além de outros objetivos, aproveitar da melhor maneira os talentos que se encontram na instituição, direcionando os recursos e garantindo melhores resultados (SANTOS, 2009), e considerando as orientações e critérios estabelecidos pela IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020b) que possibilita a implementação do programa de gestão e desempenho (PGD), a prática se torna uma das mais importantes dentro da organização.

Os objetivos do PGD giram em torno da gestão da produtividade, da manutenção dos talentos, da motivação e do comprometimento dos servidores com os objetivos da instituição, da inovação e da cultura digital, bem como da melhoria da qualidade de vida dos participantes (BRASIL, 2020b).

Na administração pública o desafio é um pouco maior do que no setor privado, considerando que as contratações são realizadas por concursos públicos, no qual as pessoas eventualmente podem não ter o perfil adequado ao que a

instituição necessita, além da descrição dos cargos serem muito amplas, o que faz com que as competências tampouco sejam bem aproveitadas (SCHIKMANN, 2010).

O capital humano de uma instituição é essencial para a prosperidade do seguimento no qual atua, seja ela pública ou privada, daí a necessidade de a gestão de pessoas ser eficiente no sentido de engajar as pessoas e retê-las na organização, pois é por meio delas que os objetivos institucionais serão atingidos.

A gestão de pessoas não pode ser confundida com recursos humanos ou departamento pessoal, pois no RH o foco maior está no planejamento, organização e controle dos processos de contratação e desenvolvimento de carreiras, enquanto no departamento pessoal o objetivo é resolver a parte burocrática, seguindo as leis e normas vigentes.

Na gestão de pessoas o foco vai além, não é uma atividade exclusiva da área de recursos humanos, mas sim de todos aqueles que ocupam algum cargo de liderança, considerando que um dos objetivos do líder é buscar o equilíbrio entre os interesses das pessoas e os das instituições, mantendo uma relação eficaz entre ambos (OLIVEIRA, 2017).

Ao adotar a modalidade do teletrabalho, a gestão de pessoas torna-se ainda mais importante dentro do contexto das relações interpessoais, considerando que é imprescindível que o teletrabalhador saiba efetivamente balancear sua vida pessoal com a laboral, a fim de preservar a saúde física e mental. Algumas práticas devem ser incentivadas, a fim de auxiliar o teletrabalhador em sua rotina diária: escolher um ambiente adequado, com mesa, cadeira e boa iluminação; oferecer ginástica laboral online em horários pré-estabelecidos; incluir pausas rápidas no dia-a-dia, como 10 minutos a cada hora de trabalho; realizar alongamentos leves durante as pausas para diminuir a tensão (BRASIL, 2021a).

Muito se fala das estruturas tecnológicas necessárias ao bom funcionamento do teletrabalho, porém vale salientar que também é necessária uma estrutura para atender às demandas psicológicas e de desenvolvimento do teletrabalhador. Para Marcia Bandini, médica do trabalho e professora da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp, em entrevista sobre o trabalho remoto durante a pandemia:

[...] A primeira coisa que eu coloco é isso, home office não é igual para todo mundo. O que temos visto, é uma desconstrução desse mundo maravilhoso do home office. As jornadas estão cada vez mais extensas, porque as pessoas estão com medo de perder seus empregos, mas também porque, no contexto do isolamento social, acaba existindo uma confusão entre os

limites da vida profissional e pessoal. É um tema que precisará ser regulamentado melhor. (CARVALHO, 2020).

Na administração pública federal existe regulamentação, a IN 65/2020 e o Decreto 11.072/2022, e talvez a questão da perda do emprego não seja a realidade das repartições, considerando a estabilidade do servidor público, porém há que se enfatizar a questão da individualidade de cada pessoa, o que pode funcionar perfeitamente para um, pode ser um desastre para outro.

Ainda nessa temática, o psiquiatra João Badari em entrevista concedida à TV Globo alega que a pandemia e o trabalho remoto aumentaram o risco de doenças psicológicas ligadas ao trabalho:

A intensificação da jornada de trabalho, atestadas por estudos que apontam pelo menos o aumento de 10% na carga média laboral na pandemia, e a adoção apressada e desorganizada do trabalho remoto agravaram a saúde psicológica do trabalhador. (CAVALLINI, 2021, online).

Nesta mesma reportagem, Marco Aurélio Serau Júnior, advogado e professor da UFPR, enfatiza que a prevenção do adoecimento mental dos trabalhadores é papel fundamental da empresa, que deve consolidar o direito à desconexão, além do desenvolvimento de programas de saúde emocional para os trabalhadores (CAVALLINI, 2021).

No contexto da UTFPR há uma comissão permanente de promoção de saúde mental e qualidade de vida, designada pela portaria nº 594/2022 e composta por psicólogos, docentes, técnicos de enfermagem, servidores da área administrativa e estudantes, que tem como objetivo estimular a humanização das relações, dos ambientes e das atividades acadêmicas.

Com relação ao desenvolvimento dos servidores, a UTFPR implementou em 2012 uma política única para capacitação das carreiras de docentes e técnicos administrativos, que oferece macro direções para a formulação de projetos de capacitação, considerando as características específicas de cada carreira e estando alinhados aos interesses institucionais, o qual inclui o incentivo à participação dos servidores em cursos de educação formal e projetos de capacitação interna e externa, abrangendo todas as dimensões possíveis: humana, social, cultural e técnica (PDI, 2023-2027).

Dentre os macros objetivos do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) para o quinquênio 2023-2027 na área de gestão de pessoas, um se destaca devido ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD): “implementar programas para promover a permanência de servidores na instituição”, considerando que a retenção

de talentos na instituição foi um dos pontos positivos observados tanto pelos participantes quanto pelos gestores após a finalização do projeto-piloto.

Ainda que a política de capacitação de pessoas seja única para toda a instituição, a UTFPR é irradiada por todo o estado do Paraná, estando presente em todas as regiões, o que faz com que as especificidades de cada localidade devam ser consideradas para cada caso.

Além das capacitações, é preciso identificar e corrigir possíveis falhas nos processos, além de enxergar também os pontos fortes consolidados, a fim de que o crescimento organizacional continue em ascensão. Para isso, uma das ferramentas utilizadas é a avaliação de desempenho, que afere além do desempenho do servidor em suas funções, também se as habilidades e as atitudes estão alinhadas com os objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2017).

2.5.1 A avaliação de desempenho

De acordo com Vilhena e Martins (2022), a avaliação de desempenho necessita ser uma ferramenta para ajustar eventuais problemas no desempenho e agregar valor e qualidade de vida nas instituições, além de ter relevância no cumprimento do PDI (plano de desenvolvimento institucional), e não somente se traduzir em preenchimento anual de formulário de avaliação.

Sanches *et al.* (2015) observam que a avaliação de desempenho só tem lógica se pretende apontar as colaborações para o alcance das metas estipuladas e não como instrumento punitivo por baixo desempenho. Além do que a avaliação de desempenho corresponde somente a uma das etapas da gestão do desempenho, sendo ela a responsável por confrontar os resultados alcançados com a evolução das pessoas e da instituição (BRANDÃO, 2008).

Segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho tem como princípio básico comparar o resultado de uma atividade com o objetivo definido previamente, permitindo detectar os pontos que precisam de maior cuidado e uma possível intervenção para corrigir os problemas encontrados. A autora alerta também que a avaliação é uma ferramenta gerencial importante desde que utilizada da forma correta, ou então será apenas mera formalidade dentro da instituição.

Neste sentido, a avaliação de desempenho deve contribuir não somente para as progressões por mérito dos servidores, mas também e principalmente, para

detectar falhas de capacitação, destinação de vagas, desequilíbrios funcionais e crescimento profissional do servidor público e gestores.

A baixa rotatividade dos servidores da administração pública é uma característica que impacta diretamente na avaliação de desempenho, considerando que apesar de ser um elemento importante para a construção de uma robusta base de conhecimento devido aos anos acumulados de experiência, acaba gerando certa comodidade devido à estabilidade da carreira pública e pouca ou nenhuma exigência de bom desempenho (ORSI; SILVA, 2014).

Outra particularidade do serviço público que afeta a avaliação, pois incorre em desobrigação de cumprimento de desempenho e frequência, segundo os autores (2014), é o fato de que o servidor efetivo que em um determinado momento é gestor/chefe de departamento pode se tornar subordinado nesse mesmo departamento em momento posterior, levando a um clima de camaradagem e ponderação nas avaliações.

Dentre os tipos de avaliação de desempenho elencados por Malheiros e Rocha (2014), os que mais se aproximam da avaliação realizada dentro do Programa de Gestão e Desempenho, que ocorre após a entrega das atividades pelo servidor público são a avaliação por resultados e a avaliação participativa por objetivos:

- Avaliação por resultados: É feita uma comparação entre o que foi previsto e o que foi realizado, convertendo o resultado em percentual que leva à nota do avaliado. A principal vantagem é que as metas foram acordadas previamente e os resultados podem ser medidos por sistemas isentos, porém é preciso que sejam estabelecidas metas atingíveis, para que todo o processo não seja prejudicado. Oliveira (2017) destaca que esse modelo de avaliação tem como característica essencial o processo democrático, com participação de cima a baixo com vistas a se tornar mais interessante para todas as partes envolvidas. Segundo Milani (1988), a avaliação por resultados tem como objetivo principal o desenvolvimento e utilização do potencial humano, utilizando uma visão mais sistêmica, focada na participação. A autora (1988) também destaca que os *feedbacks* precisam ser feitos com maior frequência a fim de ter uma maior efetividade e possibilidade de ajustes nos objetivos.

- Avaliação participativa por objetivos: Deriva do modelo *SMART* de avaliação criado por Peter Drucker em 1954, no qual a palavra *SMART* refere-se às características necessárias para os objetivos/metas (OLIVEIRA, 2017):

- ✓ *Specific* (metas específicas),
- ✓ *Measurable* (metas mensuráveis),
- ✓ *Achievable* (metas alcançáveis),
- ✓ *Relevant* (metas relevantes) e
- ✓ *Time Bound* (metas com tempo para finalização).

O autor (2017) também define que esse modelo de avaliação segue seis etapas, sendo elas: 1) Definição de objetivos conciliados entre o avaliado e o avaliador mediante negociação; 2) Comprometimento para o alcance dos objetivos pactuados, podendo inclusive ser celebrado um contrato formal de aceite; 3) Indicação de recursos (materiais, humanos ou treinamentos) e meios essenciais para o alcance dos objetivos; 4) Estratégia do avaliado para o alcance dos objetivos, sendo que o avaliador pode orientar quando necessário, mas cabe ao avaliado decidir como irá conduzir o caminho; 5) Monitoração dos resultados e comparação com o que foi acordado para se ter a noção clara do andamento do processo; 6) *Feedback* intensivo e avaliação conjunta a fim de reduzir falhas e corrigir desvios.

Para os servidores técnicos administrativos é realizada a avaliação de desempenho anual para fins de progressão por mérito, estágio probatório e ações de desenvolvimento, a qual não deve ser confundida com a avaliação específica do teletrabalho inserido no PGD.

A avaliação de desempenho dos técnicos administrativos em educação foi instituída pela Lei nº 11.091 de 12/01/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação. (BRASIL, 2005)

A referida Lei conciliou a avaliação de desempenho com a política institucional, de modo que houvesse um compromisso com a administração, objetivando a democratização da gestão e o controle dos gastos públicos.

Posteriormente, em 22 de setembro de 2008, foi promulgada a Lei nº 11.784 que instituiu sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional e sugeriu para a implementação dos programas de avaliação de desempenho as etapas de auto avaliação e avaliação dos servidores pela chefia, avaliação da chefia pelos subordinados e avaliação da equipe de trabalho por usuários internos e externos (BRASIL, 2008).

Na UTFPR todas as etapas da avaliação de desempenho são realizadas no sistema de avaliação institucional, quais sejam, etapa 1: negociação prévia entre chefia e servidor dos critérios de avaliação que serão utilizados ao longo do ciclo avaliativo e etapa 2: avaliação de desempenho individual do servidor pela chefia imediata, com pontuação máxima de 70 pontos, e avaliação do desempenho coletivo da equipe de trabalho por servidores de outras equipes/setores, com pontuação máxima de 30 pontos.

O programa de avaliação de desempenho dos servidores da UTFPR nos moldes atuais está vigente desde 2002, ano em que foi implementada a avaliação por desempenho coletivo, sendo que até o momento o processo avaliativo não inclui a auto avaliação do próprio servidor e seus pares, conhecida como avaliação 360°.

Vale salientar que em consulta realizada no mês de dezembro de 2022 sobre a existência de alteração na avaliação de desempenho dos servidores em teletrabalho, por meio da plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação (Fala.BR), nos órgãos públicos com o PGD em andamento, obteve-se um retorno de mais de 90% dos órgãos, os quais foram unânimes ao responder que até o momento não houve nenhuma adequação quanto à ferramenta de avaliação de desempenho dos servidores em virtude da implementação do PGD, sendo que a avaliação de desempenho individual para progressão na carreira ocorre em separado da avaliação das entregas pactuadas entre o servidor participante do PGD e a chefia imediata. A primeira tem uma normativa específica a depender do cargo ocupado e a segunda é baseada no Decreto nº 11.072/2022.

2.5.1.1 Críticas à avaliação de desempenho

Para Philadelpho e Macedo (2007), os sistemas de avaliação de desempenho nada mais são do que instrumentos de poder que visam controlar e direcionar o comportamento dos trabalhadores por meio de discursos ideológicos das organizações.

Conforme Pagès, Bonetti, Gaulejac *et al.* (2008), a ênfase em métodos quantitativos de medida de desempenho em detrimento dos qualitativos acontece pela confiabilidade acentuada acerca do que é enumerado, que é entendido como sendo irrefutável, científico.

Os autores (2008) ainda salientam que nos métodos de avaliação quantitativos é mais recompensado o esforço do trabalhador do que efetivamente a qualidade do seu trabalho, levando o indivíduo a focar apenas em suas ambições pessoais, evitando reivindicações coletivas. É o que os autores chamam de individualização por parte dos trabalhadores.

Considerando que a avaliação das atividades realizadas pelos servidores dentro dos planos de trabalho possui uma escala de 1 a 10, ainda que com um campo para justificativa (Figura 5), verifica-se que segue o princípio da objetivação citado nos estudos de Pagès, Bonetti, Gaulejac *et al.* (2008), no qual a legitimidade é aceita em razão da avaliação quantificada do desempenho do servidor.

Figura 5 – Avaliação das atividades entregues pelo servidor no plano de trabalho

Avaliar atividade ✕

Avaliação

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Justificativa

Insira uma justificativa

0 de 200 caracteres digitados

Cancelar Salvar

Fonte: Sistema SISGP utilizado para controle das atividades do PGD (2022)

Para Pagès, Bonetti, Gaulejac *et al.* (2008), desde que haja sucesso nas notas alcançadas, as dúvidas dos trabalhadores sobre os critérios utilizados passam a ter pouca importância, afinal o objetivo foi alcançado. Haverá questionamento somente se a nota não atingir o mínimo estabelecido.

De acordo com Barbosa (2010), as pessoas envolvidas no processo de avaliação geralmente desconhecem seus reais objetivos, entendendo a operação mais como norma para aumento salarial. Outrossim, conforme Rodrigues *et.al* (2009), é consenso que as chefias não se sentem confortáveis em avaliar os subordinados, em especial no serviço público.

Nesse contexto, Buckingham e Goodall (2021) no livro intitulado “Nove mitos sobre o trabalho”, alegam que os mitos criaram raízes na cultura organizacional porque são convenientes para a necessidade das instituições de exercer controle e impor uniformidade. Alguns dos mitos elencados pelos autores podem ser aplicados também ao teletrabalho, como a motivação intrínseca versus extrínseca, a mudança constante dos planos e o problema do estabelecimento de metas.

Uma crítica específica sobre o PGD, feita por Leo Vinícius para o site Passa Palavra, enfatiza que o programa promove a “uberização” do serviço público federal, argumentando que essa separação do trabalho em tarefas discriminadas e cronometradas vem do taylorismo que busca um padrão de tempo no processo do trabalho. Além disso, desaprova a maneira com que o programa tenta igualar e reduzir todo o trabalho em algo quantificável, tendendo a redução de qualidade e aumento da ineficiência, com a inclusão de reuniões ou outras atividades somente para poder somar na carga horária final (PASSA PALAVRA, 2022).

Segundo Câmara (2022), o termo “uberização” ganhou visibilidade com a expansão da empresa Uber, que chegou ao Brasil em 2014. O ramo de negócios da Uber é operacionalizar uma plataforma para intermediar viagens entre motoristas e clientes, que se baseia em pessoas disponíveis para trabalhar por demanda.

Outrossim, a tarefa mais laboriosa ficará a cargo dos gestores, considerando que precisarão fazer a negociação de quais trabalhadores tem aptidão para aderir ao teletrabalho, levando em conta o perfil de cada um e a realidade do setor no qual trabalham, em seguida aprovar ou não as metas estabelecidas pelos servidores em seus planos de trabalho, além de acompanhar a execução do plano durante o período estabelecido e ao final avaliar meta por meta, de todos os seus subordinados, atribuindo a nota com sua respectiva justificativa, conforme mostrado na Figura 5, o que dependendo da quantidade de servidores subordinados pode se tornar um trabalho inviável ou no mínimo árduo.

3 LOCAL DE PESQUISA E MÉTODO DE PESQUISA

O capítulo apresenta a instituição pública na qual o estudo foi realizado, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), bem como os procedimentos metodológicos utilizados.

3.1 A Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

A UTFPR teve sua origem na fundação das Escolas de Aprendizes Artífices em 1909, por iniciativa do presidente Nilo Peçanha, inicialmente voltada para crianças consideradas pertencentes à classe baixa pela sociedade, abrangendo conhecimentos elementares no período da manhã e sendo complementado com o aprendizado de ofícios como alfaiataria, sapataria, marcenaria e serralheria na parte da tarde. Em 1937, após uma evolução progressiva para uma abordagem mais profissional, passou a oferecer o ensino de 1º grau, sob o nome de Liceu Industrial do Paraná.

Com a reorganização do ensino industrial ocorrido em todo o território nacional em 1942, a escola passou a se chamar Escola Técnica de Curitiba, iniciando no ano seguinte os primeiros cursos técnicos, como Edificações, Desenho Técnico, Decoração de interiores e Construção de Máquinas e Motores.

Em 1978, a instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR), passando a contar com cursos de graduação e posteriormente nas décadas de 1980 e 1990 com os cursos de pós graduação. Em 1998 foi tomada a decisão de transformar o CEFET em Universidade Tecnológica, a primeira especializada no país, o que ocorreu somente em 2005, com a autorização do Governo Federal (UTFPR, 2017).

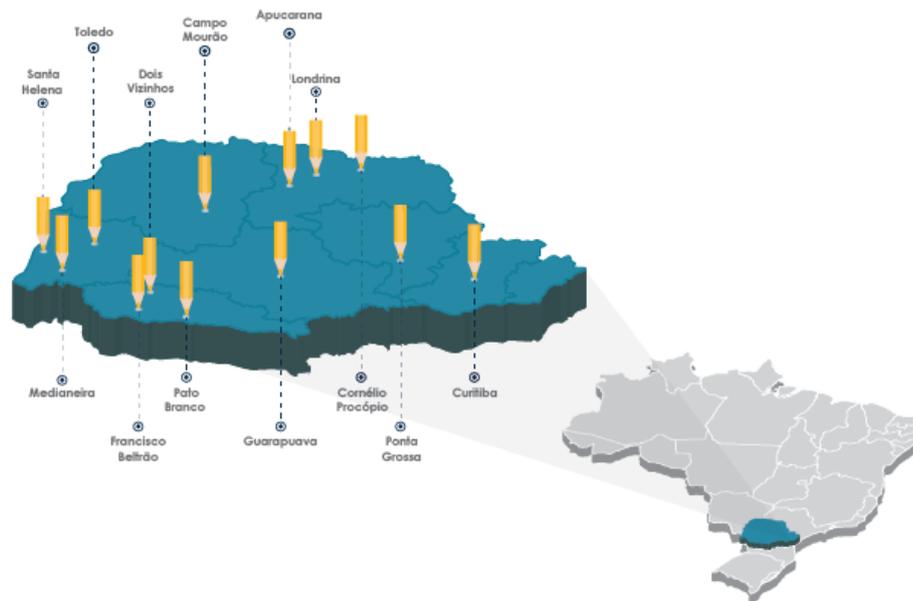
A UTFPR conta com 13 *campi* distribuídos em todas as regiões do Estado do Paraná, nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo, sendo uma das maiores *multicampi* do Brasil.

A instituição tem como missão institucional a promoção da educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, buscando interagir de maneira ética, produtiva e inovadora com a comunidade, visando o avanço do conhecimento e a contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

Sua visão é tornar-se um modelo educacional de referência no progresso social, destacando-se especialmente na área tecnológica.

A figura 6 apresenta a distribuição dos *campi* da UTFPR no Estado do Paraná:

Figura 6 – Distribuição dos *campi* da UTFPR



Fonte: Portal da UTFPR - <https://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1> (2023)

Conforme relatório de gestão do ano de 2022 (UTFPR, 2022), a instituição conta com 221 cursos ofertados nos 13 *campi*, sendo 1 curso técnico de nível médio, 119 cursos de graduação, 28 especializações, 59 mestrados e 14 doutorados, tendo um corpo discente composto por 34.435 alunos de graduação e ensino técnico e 5.136 alunos de pós graduação. Em seu quadro de servidores conta com 1.107 técnicos administrativos e 2.465 docentes efetivos (UTFPR, 2022).

Os setores participantes do projeto piloto foram a Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP) na reitoria e as Coordenadorias de Gestão de Recursos Humanos (COGERH) nos *campi*; a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DIRGTI) na reitoria e as Coordenadorias de Gestão de Tecnologia da Informação (COGETI) nos *campi*; a Pró-reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), a Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (DIROF) e a Diretoria de Materiais e Patrimônio (DIRMAP) na reitoria e o Departamento de Orçamento, Finanças e Contabilidade (DEOFI) e o Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAP) nos *campi*; a Auditoria Interna (AUDIN), a Assessoria de Processos Disciplinares

(ASPRODI) e o Escritório de Processos (EPROC) na reitoria, totalizando 177 servidores.

3.2 Método de pesquisa

No presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, considerando que o objetivo geral da pesquisa consiste em avaliar a adequação das atividades da área de recursos humanos para o teletrabalho com base na implementação do projeto-piloto do PGD na UTFPR.

Segundo Gil (2021), a pesquisa qualitativa visa entender a natureza de um fato, discorrer sobre a vivência de um povo, entender processos integrativos ou estudar acontecimentos com profundidade.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais. Segundo Thiollent (2009), a pesquisa aplicada gira em torno dos problemas encontrados em instituições, organizações ou grupos e tem como foco elaborar diagnósticos, conhecer os problemas e encontrar soluções.

Referente aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa é documental, tendo em vista a utilização do relatório gerado ao final do projeto-piloto de implementação do teletrabalho na UTFPR (UTFPR, 2023), além de instruções normativas, decretos, portarias e documentos oficiais de implementação do projeto.

Segundo Cellard (2008), a pesquisa documental auxilia observar a evolução de conhecimentos, comportamentos e práticas. O autor enfatiza que o documento é uma fonte valiosa e imprescindível para todo pesquisador em ciências sociais, além do que apresenta a vantagem de não sofrer influência do pesquisador.

Com relação ao conceito de documento, o autor (2008) salienta que se enquadra nessa definição todo material, físico ou não, que possa ser utilizado como fonte de informação.

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa documental não pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica, apesar de serem próximas, pois diferem no sentido de que a bibliográfica se refere às contribuições de diferentes autores sobre um determinado tema enquanto a documental recorre a documentos que ainda não foram analisados, ou seja, as fontes primárias.

Inicialmente, a análise documental concentrou-se na análise temática dos pontos fortes e fracos na perspectiva dos servidores técnicos administrativos e dos gestores de RH. Depois efetuou-se a análise temática dos aspectos da adequação das atividades realizadas na modalidade de teletrabalho.

A análise temática (AT) é uma abordagem de pesquisa qualitativa que tem como objetivo reconhecer, examinar, dar sentido e comunicar tendências (ou tópicos) a partir de informações qualitativas. Pode ser empregada de duas maneiras distintas: uma abordagem indutiva, que não depende de categorias ou temas predefinidos, e uma abordagem dedutiva ou teórica, que parte de categorias ou temas preestabelecidos. Independentemente da abordagem escolhida; a AT destaca-se por sua versatilidade e aplicabilidade abrangente, sendo adequada para praticamente qualquer tipo de análise qualitativa. (BRAUN; CLARKE, 2006, 2013, 2014)

Neste trabalho foi utilizada a abordagem indutiva de análise, considerando que foi realizada em relatório elaborado pela comissão central do PGD, não possuindo categorias prévias para análise.

O processo da AT tem início quando o pesquisador busca por padrões de significado e questões relevantes nos dados e é concluído com a apresentação dos padrões (ou temas) identificados. (BRAUN; CLARKE, 2006)

Para Braun e Clarke (2006), o tema pode ser traduzido como um pensamento que traz algo importante sobre os dados, que representa um padrão nas respostas.

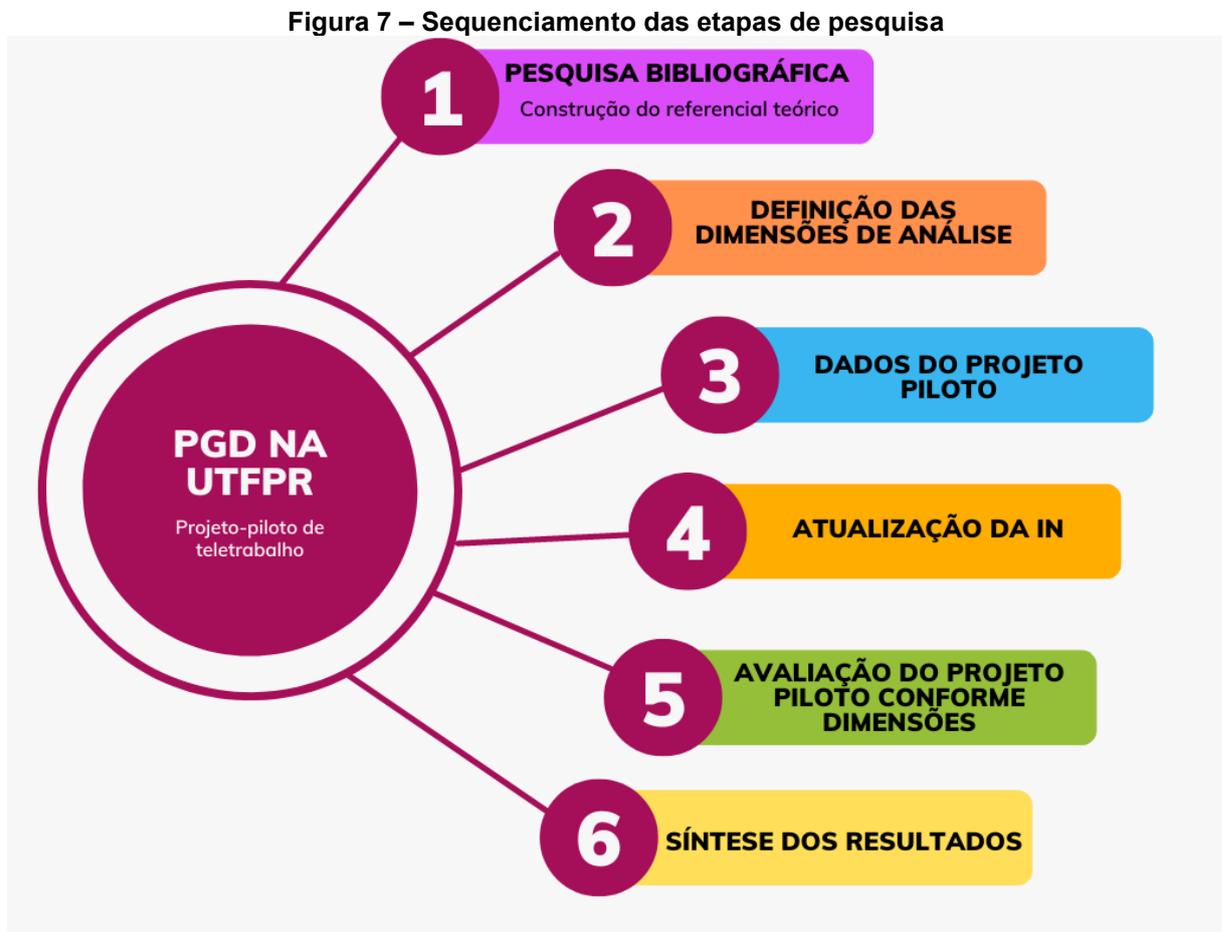
Braun e Clarke (2006) entendem a AT como uma abordagem de análise qualitativa notável por sua flexibilidade, pois é fundamentalmente desvinculada de uma teoria ou epistemologia particular, permitindo sua aplicação em conjunto com diversas abordagens teóricas e epistemológicas.

Em uma análise comparativa, Vaismoradi et al. (2013) chegaram à conclusão de que no âmbito da pesquisa qualitativa, há semelhanças entre a Análise de Conteúdo e a Análise Temática, incluindo a manipulação de dados e a busca por padrões e temas.

O método de AT é versátil e pode ser empregado em diversos conjuntos de dados qualitativos, abrangendo desde narrativas pessoais, como entrevistas individuais convencionais, até conversas em grupo mais extensas, como as obtidas em grupos focais, que são amplamente utilizados no campo da administração, além de fontes de dados secundários, como materiais de mídia (KING; BROOKS, 2018).

3.3 Sequência das etapas da pesquisa

A Figura 7 apresenta a sequência das etapas da pesquisa:



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A primeira etapa realizada foi a pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico sobre o teletrabalho e suas experiências na iniciativa privada e na administração pública, bem como o marco legal e a gestão de pessoas.

Quanto às dimensões de análise, o projeto piloto foi avaliado em relação às principais atividades cadastradas para as áreas de RH:

- ✓ Análise dos pontos positivos e negativos observados pelos participantes e gestores de RH;
- ✓ Análise das sugestões feitas pelos participantes e gestores de RH;
- ✓ Nível de adequação às atividades de RH;
- ✓ Atendimento à nova IN publicada em julho de 2023.

Após a finalização do projeto-piloto no mês de abril de 2023, foram coletados os dados do relatório público elaborado pela comissão central de implementação, não tendo sido realizados questionários complementares, portanto, sem a necessidade de submeter à comissão de ética na pesquisa.

Sequencialmente foi realizada a análise do projeto-piloto conforme as dimensões estabelecidas e por fim apresentados os resultados.

3.4 Documentos da pesquisa documental

Foram utilizados na pesquisa documental todos os documentos que puderam contribuir na compreensão da evolução do projeto-piloto no âmbito da área de recursos humanos da UTFPR, bem como na sua análise final, considerando pontos fortes e fracos da experiência como um todo.

O quadro 17 apresenta a relação de documentos utilizados no trabalho:

Quadro 17 – Relação dos documentos da pesquisa documental

Documento	Publicação	Origem	Finalidade
Instrução Normativa nº 01/2018	31/08/2018	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	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 de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995
Instrução Normativa nº 44/2020	10/06/2020	Ministério da Economia	Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que 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 de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.
Instrução Normativa nº 65/2020	30/07/2020	Ministério da Economia	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.
Portaria nº 1576/2021, alterada pela Portaria nº 1750/2021	23/08/2021 e 24/09/2021	UTFPR	Comissão de elaboração do Regulamento do Teletrabalho e Programa de Gestão da UTFPR
Decreto nº 11.072/2022	17/05/2022	Presidência da República	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Portaria nº 1631/2022	28/09/2022	UTFPR	Comissão para implantação da Experiência-piloto do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na UTFPR
Instrução	30/09/2022	UTFPR	Estabelece orientações, critérios e

Documento	Publicação	Origem	Finalidade
Normativa nº 44/2022			procedimentos gerais para a implementação e acompanhamento da Experiência-piloto do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, no âmbito da UTFPR
Instrução Normativa nº 89/2022	13/12/2022	Ministério da Economia	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD.
Instrução Normativa nº 2/2023	10/01/2023	Ministério da Economia	Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências.
Relatório Final – Experiência-Piloto do PGD	05/06/2023	Comissão Central de Implementação - UTFPR	Relatório de acompanhamento da experiência-piloto do PGD realizado entre os meses de dezembro/2022 a abril/2023
Instrução Normativa nº 24/2023	31/07/2023	Ministério da Gestão e Inovação	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.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4 ANÁLISE DOS DADOS

O projeto-piloto teve uma participação de 177 servidores (13,96% dos técnicos administrativos) nos cinco meses de execução (dezembro de 2022 a abril de 2023), tendo a maioria dos servidores (95%) aderido à modalidade de teletrabalho parcial, que é aquela em que o servidor vai até o local de trabalho pelo menos uma vez na semana. Foram elaborados 733 planos de trabalho e executadas 12.514 atividades.

A quantidade de participantes e gestores que responderam ao questionário final elaborado pela comissão central é apresentada no quadro 18:

Quadro 18 – Quantidade de participantes que responderam ao questionário por Campus

Campus	Quantidade de participantes	Percentual	Quantidade de gestores	Percentual
Santa Helena	0	0	1	1,8
Pato Branco	4	2,9	1	1,8
Francisco Beltrão	5	3,6	2	3,6
Dois Vizinhos	5	3,6	3	5,4
Toledo	7	5	3	5,4
Medianeira	7	5	3	5,4
Apucarana	7	5	4	7,1
Londrina	8	5,7	3	5,4
Guarapuava	8	5,7	4	7,1
Cornélio Procópio	8	5,7	2	3,6
Campo Mourão	11	7,8	4	7,1
Ponta Grossa	14	10	5	8,9
Curitiba	24	17,1	6	10,6
Reitoria	32	22,9	15	26,8
TOTAL	140	100	56	100

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Dentre as áreas que participaram da experiência-piloto, o quadro 19 apresenta a quantidade de participantes que responderam ao questionário final, distribuídos por setor:

Quadro 19 – Quantidade de participantes que responderam ao questionário por setor

Setor	Quantidade de participantes
COGETI – Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação	3
DIRGTI – Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação	3

Comentários	Qualidade de vida	Motivação	Eficiência	Produtividade	Economicidade	Foco	Planejamento	Responsabilidade	Retenção	Flexibilidade
rotina presencial diária é desgastante. Só vejo ganhos para a UTFPR com a implantação do PGD.										
PGD foi uma experiência muito benéfica em termos profissionais e pessoais. Melhorou minha eficiência no trabalho, com mais entregas, mais produtividade e rendimento. Além disso, melhorou a qualidade de vida, sem a necessidade de se deslocar todos os dias, gerando economia de tempo e dinheiro. A UTFPR também acaba economizando (menos gastos com luz, água...) e tendo servidores mais felizes o que afeta na produtividade e na diminuição de licenças para tratamento de saúde. Além disso, sempre estavam presencialmente ao menos 2 servidores em nosso setor, para atender eventuais demandas presenciais.	✓		✓	✓	✓					
A participação no PGD possibilitou-me a realizar as atividades profissionais com mais atenção, sem interrupções que são frequentes no trabalho presencial. Ainda a ausência do deslocamento proporcionou diminuição do stress gerado pelo trânsito no deslocamento proporcionando maior aproveitamento do tempo no trabalho e atividades de casa, assim como economia financeira para mim (gasolina, alimentação, vestuário) e para a UTFPR (luz, água). Enfim a experiência foi muito proveitosa.	✓			✓	✓	✓	✓			
O PGD me proporcionou muitos benefícios relacionados a: produtividade (o trabalho não é interrompido a todo instante, o que propicia maior concentração e rendimento); motivacional (me sinto mais motivada a executar meu trabalho e ser útil para a instituição); saúde física (me alimento e durmo melhor), fiquei menos doente, quando meu filho de 5 anos ficou doente não precisei sair correndo atrás de atestado médico, pude deixá-lo em casa e ainda sim, consegui trabalhar normalmente e ainda com o sentimento que deveria aumentar meu rendimento, pois estava tendo o privilégio de ficar com meu filho; eu mesma quase não precisei ir ao médico, minha saúde física e mental melhoraram; houveram significativos benefícios financeiros (economia de gastos relacionados ao transporte e estacionamento - no campus Curitiba os servidores que precisam utilizar o carro, precisam pagar estacionamento privado e é caro). Sinto que todo o trabalho da minha Divisão foi executado de maneira eficiente, ninguém ficou sem atendimento ou precisou esperar mais para ser atendido.	✓	✓		✓	✓	✓				

Comentários	Qualidade de vida	Motivação	Eficiência	Produtividade	Economicidade	Foco	Planejamento	Responsabilidade	Retenção	Flexibilidade
Aumento da produtividade; menos interrupções; mais concentração; maior proximidade com a família; menos estresse com trânsito; maior qualidade de vida.	✓			✓		✓				
Como as tarefas foram desenvolvidas em menos horas em relação ao regime presencial puderam ser acrescentadas outras atividades para apoiar os outros colegas. Sem a necessidade de deslocamento diário houve melhora da concentração por redução do cansaço. Foi possível encaixar exercícios físicos diários na rotina, o que contribuiu para redução do stress e melhora da produtividade. Verificou-se redução dos atendimentos presenciais e satisfação do público com as formas de atendimento remoto ofertadas (email, telefone, whatsapp e chat). Os atendimentos obrigatoriamente presenciais (como entrega de documentos) foram realizados normalmente, por mim ou por outro colega no regime presencial, sem prejuízo nenhum aos atendimentos.	✓			✓		✓				
Melhoria na concentração de determinadas atividades que demandam uma leitura mais aprofundada, pois, em casa, temos menos interrupções e conseguimos nos concentrar melhor. Melhoria na disposição para fazer outras atividades pessoais, uma vez que perdemos menos tempo com deslocamento ao serviço e conseguimos conciliar melhor as atividades de casa no decorrer da semana, o que eleva o humor e saúde psíquica.	✓			✓						
Foi uma das poucas respostas da UTFPR frente ao colapso mental enfrentado.	✓									
Qualidade de vida do servidor; maior concentração nas atividades; menos preocupação e estresse no deslocamento diário; menos gastos com alimentação e transporte; maior satisfação no trabalho; mais eficiência, pois há uma priorização maior no momento de realizar as tarefas; tempo para pensar em inovação e como melhorar os fluxos de trabalho e a realização das atividades.	✓		✓		✓	✓	✓			
O PGD gera economia para a UTFPR e para o servidor. Demanda menos espaço físico, porque os servidores não precisam ir todos os dias de forma presencial, então poderiam dividir estações de trabalho. A melhora na qualidade de vida do servidor é impressionante. Só o fato de não pegar 1 hora de trânsito nos trajetos casa-UTFPR-casa, já resguarda uma carga de energia a ser usada em atividades laborais ou pessoais.	✓				✓					
O PGD proporcionou melhoria no trabalho e mais				✓		✓				

Comentários	Qualidade de vida	Motivação	Eficiência	Produtividade	Economicidade	Foco	Planejamento	Responsabilidade	Retenção	Flexibilidade
<p>produtividade, principalmente de divisões que tem demanda de atendimento presencial muito baixo, por estar na mesma sala que várias divisões no trabalho presencial o “entra e sai” de pessoas e as conversas no ambiente atrapalham a concentração para execução de processos e acabam tornando a tramitação de processos lenta. O trabalho presencial torna o trabalho mais lento, ineficiente, ainda mais que estamos com poucos servidores e um número gigantesco de processos por servidor. O trabalho presencial atrapalha a execução dos processos nos devidos prazos devido a interrupção contínua que sofremos pela entrada e saída constante de pessoas na sala. O PGD direciona os atendimentos para suas devidas áreas, reduzindo o nível de interrupções na execução do trabalho.</p>										
<p>Ao contrário do que se possa pensar, houve uma maior interação entre os colegas durante o período e uma maior velocidade nas respostas, pela necessidade de estarmos conectados durante o período laboral. A necessidade de entrega do que foi acordado com a chefia aumentou o foco e a produtividade nos processos mais relevantes.</p>				✓		✓				
<p>Mensuração das atividades</p>							✓			
<p>Um ponto positivo é que mesmo estando em PGD podemos ir para a atividade presencial. Então, em diversos momentos estive no trabalho presencial por escolha. E há a autorresponsabilidade com suas atividades e atendimentos.</p>								✓		
<p>O nível de foco para realizar o trabalho aumentou consideravelmente, não tem como se concentrar em uma sala com tanta gente entrando e saindo o dia todo, algumas inclusive só para bater papo. No geral o piloto foi um sucesso!</p>						✓				
<p>Maior concentração nas tarefas</p>						✓				
<p>Acredito que o Piloto auxiliou a mostrar para os gestores que o planejamento das atividades de seus subordinados não é um fardo, e sim uma necessidade em que todos ganham.</p>							✓			
<p>Maior identificação com a instituição, reduzindo a pretensão de buscar novas oportunidades profissionais em outros lugares. Maior interesse em desenvolver capacitações, sem necessidade de solicitar licença capacitação ou ADS pós, pois torna mais fácil conciliar com o trabalho.</p>									✓	
<p>Pessoalmente foi uma excelente experiência, o trabalho do meu setor é muito adequado para o programa de gestão, trabalhamos com processos e demandas com prazos, o silêncio do trabalho</p>						✓	✓			

Comentários	Qualidade de vida	Motivação	Eficiência	Produtividade	Economicidade	Foco	Planejamento	Responsabilidade	Retenção	Flexibilidade
remoto permite maior concentração para elaboração de estudos, a internet no ambiente residencial tem sido melhor do que do próprio campus, conseguimos gerenciar melhor o tempo das atividades e entendo que rendemos mais com essa modalidade de trabalho, por tarefas, do que aquele tradicional apenas de registro de frequência.										
Bons recursos, equipamentos, espaço e móveis para trabalhar em casa, internet rápida, mais silêncio, local permitia maior concentração.						✓				
Flexibilidade										✓
O PGD funcionou de fato como uma ferramenta de planejamento para conseguirmos construir metas mais realísticas para o mês (e para o trimestre), pois passamos a prestar mais atenção no tempo que as atividades levam para serem realizadas e a priorizá-las de forma mais eficiente. Isso nos ajudou a executar planos que estavam em stand by, a partir do momento em que dedicamos horas no planejamento para eles e tiramos eles da “lista de planos” apenas.							✓			
A experiência foi ótima, pois, mesmo o PGD de forma híbrida proporcionou economia de custos e de tempo, maior aproveitamento nas horas produtivas, menos distrações, mais foco nas atividades, melhor gerenciamento de rotinas, entre outros.				✓	✓	✓	✓			
Menos interrupção e maior flexibilidade de horário no teletrabalho.				✓						✓
Foi bastante positivo e produtivo.				✓						

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Dentre os pontos positivos apontados pelos participantes da área de RH, o aumento do foco para a realização das tarefas foi o mais citado, seguido pelo aumento da produtividade e na sequência pela qualidade de vida. O planejamento das atividades a serem realizadas e a economicidade, tanto para a instituição quando para o servidor também foram citados pelos participantes.

Outros pontos positivos, apesar de menos mencionados, foram a motivação, a eficiência, a flexibilidade, a responsabilidade e a retenção dos talentos na universidade.

O quadro 21 apresenta a quantidade de cada ponto positivo observado pelos participantes de RH:

Quadro 21 – Quantidade dos pontos positivos observados pelos participantes de RH

Ponto positivo citado	Quantidade citada
Aumento do foco	12
Aumento da produtividade	11
Qualidade de vida	10
Planejamento	7
Economicidade	6
Motivação	2
Eficiência	2
Flexibilidade	2
Responsabilidade	1
Retenção de talentos	1

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Aprimorar a concentração e o foco ao realizar uma determinada tarefa geralmente resulta em um trabalho de maior qualidade, o que leva a uma maior satisfação tanto para quem realiza a tarefa (sentimento de realização pessoal) quanto para os clientes, internos ou externos, que recebem um serviço realizado dentro do prazo e com excelência. O aumento do foco permite que tarefas que exigem maior atenção sejam detalhadas com maior precisão. Quando as distrações são minimizadas, as pessoas podem se dedicar a análises críticas mais profundas.

Como consequência ao próprio aumento de foco há o aumento da produtividade, pois estão diretamente ligados. Pelo fato de não ser preciso se deslocar de casa ao trabalho todos os dias, é possível que as tarefas sejam finalizadas em menor tempo. A produtividade aprimorada permite que os servidores tenham mais tempo para atividades estratégicas e de alto valor agregado, podendo dispendir menos tempo em tarefas operacionais ou se concentrar em projetos que impulsionem o crescimento e a inovação da instituição. Além disso, o aumento da produtividade pode ter implicações financeiras positivas, considerando que quando as tarefas são realizadas de maneira mais eficiente, há uma redução nos custos operacionais, incluindo economia de recursos, como energia, materiais e tempo, podendo resultar em economia de recursos financeiros significativos para a instituição.

Os servidores participantes também observaram uma maior qualidade de vida, considerando que além da redução da necessidade de deslocamento diário,

também houve uma maior flexibilidade com o local do trabalho, seja em casa ou em qualquer outro ambiente no qual se sinta mais confortável e adequado às suas necessidades. Além disso, há uma maior flexibilidade do tempo, pois o PGD permite que o servidor gerencie melhor sua carga horária semanal, distribuindo melhor suas tarefas profissionais e pessoais, o que pode ter um impacto positivo na saúde física e mental.

Um melhor planejamento das atividades a serem desempenhadas, definindo quais são prioridades, quais despendem mais tempo de análise, quais são mais automatizadas também traz ao servidor organização e otimização do tempo. Muitas vezes no trabalho presencial o servidor não consegue planejar muito bem quais serão as tarefas desempenhadas durante aquele dia, considerando que não consegue prever quais atendimentos presenciais chegarão, quanto tempo lhe será tomado com conversas paralelas e atendimentos telefônicos inclusive.

Outro ponto importante observado pelos participantes foi a economicidade, tanto para o servidor, quanto para a instituição e para o meio ambiente, pois além da redução dos custos operacionais para a instituição (aluguel, manutenção de instalações, água, energia elétrica, limpeza, materiais de escritório), há também a redução de poluentes para o meio ambiente, considerando o menor número de deslocamento. A longo prazo os recursos economizados podem ser realocados para áreas estratégicas, como investimento em inovação, treinamento de pessoal ou expansão de serviços.

Entretanto, considerando que na UTFPR há a necessidade de ter sempre um servidor em trabalho presencial para que o setor não seja fechado, essa economicidade citada fica prejudicada, pois a energia elétrica será utilizada durante as 8h diárias durante toda a semana, bem como ar condicionado, ventiladores, ou qualquer outro aparelho elétrico. Em um setor com dez servidores no qual cada dia tem dois em trabalho presencial, há que se esperar algum grau de economia, porém será algo a longo prazo. Talvez uma economia a curto prazo possa ser observada com a diminuição do pagamento de auxílios transporte.

A motivação, citada por alguns participantes, está diretamente ligada a flexibilidade, considerando que a liberdade de escolher onde e como trabalhar resulta em maior satisfação com o trabalho e na vontade de permanecer desempenhando-o. Além disso, proporciona ao servidor um aumento de autoestima e autoconfiança, tendo em vista que têm a oportunidade de demonstrar

responsabilidade e autodisciplina ao gerenciar suas tarefas de forma independente. Também pode-se dizer que a motivação está intimamente ligada ao engajamento organizacional, considerando que servidores motivados tendem a estar mais comprometidos com a missão e os valores da organização, o que contribui para a cultura organizacional positiva.

4.2 Pontos negativos observados pelos participantes de RH

Em relação aos pontos negativos, foram observados pelos participantes os listados no quadro 22:

Quadro 22 – Pontos Negativos observados pelos participantes de RH

Comentários	Sistema	Resposta imediata	Resistência	Documentação	Dias presenciais	Instabilidade
Dificuldade na adaptação a um novo modelo de trabalho (o que é normal no início e pode ser superado com a prática); necessidade de melhorar/aprimorar a tabela de atividades; dificuldade de mensuração do tempo das atividades - o sistema poderia ser aprimorado.	✓					
Sistema é falho no fracionamento de horas, porque nem toda atividade demora 2 horas.	✓					
O sistema (SISPG) que é extremamente limitado em relatórios e engessado quando são necessárias alterações dos planos de trabalho.	✓					
Acesso à rede e pastas institucionais, necessária a melhoria dos sistemas.	✓					
A obrigação de dar respostas imediatas às demandas que não são urgentes, porque no trabalho presencial determinadas respostas dependem de tempo para serem elaboradas. Portanto não poderia ser tão rígida a cobrança que o servidor seja obrigado a acompanhar e-mail institucional e WhatsApp.		✓				
Necessidade de respostas imediatas quando está em home		✓				
Grande resistência por parte dos Diretores-Gerais, apesar de não admitirem publicamente.			✓			
Precisar de algum material físico que está na instituição, como documentos da pasta funcional, o que pode ser sanado com a digitalização das pastas.				✓		
Ter dois dias obrigatórios presenciais no setor. Entendo que se não preciso estar disponível para atendimento presencial, o trabalho remoto 100% é viável.					✓	
A instabilidade institucional e falta de interesse político para lidar com o tema “planejamento” impacta na vida funcional e pessoal dos servidores. É humilhante ter que ficar argumentando para uma Universidade Tecnológica a importância de utilizar ferramentas tecnológicas para o planejamento do trabalho, e que o trabalho não é “onde estamos”, e sim o que fazemos. A UTFPR precisa se despedir da ideia retrógrada de que toda a vida do servidor precisasse girar apenas em torno do seu trabalho. Fica impossível fazer planos com a						✓

Comentários	Sistema	Resposta imediata	Resistência	Documentação	Dias presenciais	Instabilidade
rotina pessoal com tanta incerteza, pois vivemos na “ameaça” constante de que o PGD não seja implementado.						

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Dentre os pontos negativos observados pelos participantes da área de RH, o mais citado foi o sistema, seguido pela pressão por atendimento imediato quando se está em teletrabalho, enquanto as demais respostas ficaram divididas entre resistência da gestão, dificuldade em conseguir documentação, obrigatoriedade de dias presenciais e instabilidade institucional.

O quadro 23 apresenta a quantidade de cada ponto negativo observado pelos participantes de RH:

Quadro 23 – Quantidade dos pontos negativos observados pelos participantes de RH

Ponto negativo citado	Quantidade citada
Sistema ruim / limitado	4
Pressão por atendimento imediato	2
Resistência da gestão	1
Dificuldade em conseguir a documentação	1
Obrigatoriedade de dias presenciais	1
Instabilidade institucional	1

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

A dificuldade na utilização do sistema pode impactar diretamente na produtividade dos servidores, considerando que algo simples pode se tornar complexo a depender do quão engessado o sistema está ao tentar realizar a tarefa. Porém, em uma das respostas recebidas, percebe-se que o servidor pode não ter sido devidamente treinado, considerando que era possível incluir atividades com quantidades diferentes em número de horas, bastando solicitar o cadastro a algum membro da comissão central de implantação.

Com relação à pressão por atendimento imediato em teletrabalho, vale salientar que pode causar um estresse desnecessário, prejudicando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Uma demanda que no trabalho presencial demoraria um dia para ser atendida, considerando uma maior complexidade, é

passível de levar o mesmo tempo para ser finalizada no teletrabalho. O aumento da produtividade do servidor é esperado e pode ocorrer em decorrência do atendimento mais rápido em atividades corriqueiras e rotineiras, pois sem a distração de conversas paralelas e pessoas entrando e saindo do setor, o servidor consegue finalizá-las mais rapidamente, o que não pode ser levado em consideração no caso de atividades mais complexas, que carecem de uma análise mais profunda.

Quanto à resistência por parte da gestão dos campi, há que se tentar a quebra dessa resistência com uma comunicação eficaz, tanto da parte da gestão de pessoas, quando das chefias dos setores, demonstrando benefícios e envolvendo ativamente todos os integrantes dos processos. É preciso que a alta gestão seja sensibilizada sobre o papel fundamental que tem diante de toda a mudança tecnológica e cultural pelas quais o mercado de trabalho está passando.

Sobre a necessidade de utilizar algum documento físico que esteja arquivado na instituição, na área de RH toda a pasta funcional do servidor está digitalizada no AFD, assentamento funcional digital. Além disso, também pode ser utilizado o sistema eletrônico de informações (SEI) e a nuvem disponibilizada pela instituição, esses dois últimos podendo ser acessados por todos os servidores, independente da área em que atuam.

A respeito da obrigatoriedade de estar presencialmente na instituição em alguns dias na semana, apesar de não existir essa previsão na IN do governo federal, a gestão da UTFPR optou por fixar a quantidade mínima em dois dias presenciais, a fim de que não haja um esvaziamento da instituição. A decisão sobre o percentual de carga horária presencial necessária fica a critério da autoridade máxima de cada órgão.

A instabilidade institucional e falta de interesse político para o planejamento citada por um dos servidores pode resultar em estresse e conflitos, atingindo todo um departamento dependendo do caso, gerando um ambiente de incerteza que afeta negativamente a vida funcional e pessoal dos envolvidos no processo. Além disso, por se tratar de uma universidade tecnológica, a única do país, é importante destacar o que o foi dito por um dos servidores, que o trabalho não é “onde estamos”, e sim “o que fazemos”, e que tanto o planejamento quanto a implementação de ferramentas tecnológicas podem auxiliar profundamente as tarefas administrativas do dia-a-dia, facilitando o andamento dos trabalhos de ambos os lados, servidor e instituição.

Ainda que tenham sido observados mais pontos positivos do que negativos pelos participantes, é imprescindível a participação ativa tanto da gestão de pessoas quanto da chefia dos setores para minimizar os pontos negativos citados, considerando que o programa de gestão e desempenho é algo novo no contexto da UTFPR, e pode ser melhorado com o tempo e com as experiências vivenciadas.

4.3 Sugestões apresentadas pelos participantes de RH

Além dos pontos positivos e negativos observados, alguns participantes apresentaram sugestões para a futura implantação do PGD, conforme quadro 24:

Quadro 24 – Sugestões dos participantes de RH

Sugestão	Exemplo no relatório final
Melhoria do Sistema	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprimorar, com o tempo, o sistema SUSEP. ✓ Sugestão em relação ao Susep, quando precisar excluir ou incluir atividades no plano de trabalho por eventual mudança que tenha ocorrido, não ter a necessidade de aprovação da chefia, pois torna moroso esse fluxo. Ao final do plano a chefia vai avaliar o que foi feito, então não há necessidade de solicitar aprovação antes. ✓ Talvez o sistema utilizado para o PGD possa ser aprimorado de forma a se tornar mais intuitivo. ✓ Melhoria no sistema SUSEP ✓ Melhora do sistema para metas e atividades desenvolvidas ✓ Verificar a possibilidade de mudança de sistema para o gerenciamento dos planos de trabalho, é preciso encontrar um que seja mais flexível e com uma interface mais amigável, seja de outra instituição ou desenvolvido pela própria UTFPR. ✓ Gostaria que o sistema federal de agendamento do plano de trabalho fosse mais intuitivo e mais fácil de ser realizado mensalmente. Ou até mesmo que não necessitasse de atualizações mensais, pois as atividades do meu setor são rotineiras e não creio que precisam ser cadastradas todo mês. ✓ Cadastro de macro tarefas diárias - facilitando no preenchimento diário e na avaliação pela chefia. O programa Susep poderia colocar em ordem cronológica as atividades cadastradas.
Instituir o PGD para toda a UTFPR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É um motivador essencial para servidores públicos que não têm benefícios condizentes com o mercado de trabalho externo. ✓ Acredito que seja necessário expandir o programa, para que seja executado em todas as áreas da universidade simultaneamente, para comprovar que o programa é eficiente e não reduz a capacidade de atendimento. Pelo contrário, expande, pois direciona o atendimento e torna a resposta ao público mais eficiente. Por exemplo, o público não precisa se deslocar até a universidade para tirar uma dúvida, pode entrar em contato diretamente pelo WhatsApp ou telefone e obter informações imediatas e precisas com quem realmente entende da solicitação feita. Aumenta o nível de satisfação do servidor e do usuário. ✓ A sugestão é que seja implementado de forma permanente, com as regras bem estipuladas e opções de entrada no PGD, por exemplo, de forma integral ou híbrida, de acordo com Plano de Trabalho. ✓ Estender o PGD para todos os setores. Isso seria um diferencial para mantermos e atrairmos talentos para a UTFPR, dentro de um cenário no qual os salários dos TAE's estão pouco atraentes. Estamos perdendo servidores que pedem exoneração, migrando para a iniciativa privada, em busca de trabalho remoto e melhores

Sugestão	Exemplo no relatório final
	salários, e, os que ainda não são servidores que desejam saber se há trabalho remoto.
Retirada de equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O servidor poder levar o equipamento da instituição para casa (PC) facilitaria muito o desenvolvimento do PGD ✓ A possibilidade de fornecimento de equipamentos para o servidor que realizar o teletrabalho integralmente. ✓ O setor possui notebooks que ficaram totalmente ociosos no período, considero que a regra de empréstimo de materiais pode ser flexibilizada sem prejuízos à UTFPR. ✓ O PGD deveria ser integral remoto com possibilidade de optar entre levar o computador do trabalho para casa ou usar um equipamento pessoal. A responsabilidade pelo zelo do equipamento da UTFPR é do servidor a partir do momento que é retirado do setor.
Adequações no Teletrabalho parcial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poderia haver maior flexibilidade nos horários, podendo o servidor cumprir meia jornada diária de trabalho remoto e meia jornada diária de trabalho presencial, ou seis horas presencial e o restante remoto, ou como o servidor melhor cumprisse sua jornada de trabalho. ✓ Poder fazer o PGD por turnos, e não necessariamente por dia. O sistema de controle, de plano de atividades pode melhorar, atividades mais adequadas a nossa realidade. ✓ Como ponto a observar, um dia de trabalho presencial, alinhado com a chefia direta, uma vez ao mês é algo interessante, na ocasião de existirem mudanças de procedimentos ou a introdução de novos afazeres.
Planejamento / Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O PGD mostrou ser muito eficiente. Os dias de trabalho em home office tornou o trabalho mais rápido, mais ágil e podemos nos concentrar em determinadas atividades/processos que necessitam de concentração e atenção, o que no presencial muitas vezes não acontece. O PGD trouxe muita evolução na forma de trabalho, demonstrou que o trabalho pode ser realizado no formato home office e que há ganhos para servidor, Instituição e há uma grande melhora na qualidade de vida. ✓ Acredito que reuniões presenciais são importantes também para o alinhamento de situações/planejamentos que envolvam várias pessoas ou que demande maior impacto nas atividades. Isso poderia ser fixado a cada duas semanas ou que fossem mensais ou extraordinárias, caso haja necessidade.
Compreender os Objetivos do PGD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minha sugestão é insistir na compreensão de que o PGD não vai “consertar” todos os problemas da UTFPR. Resolver a falta de servidores, as falhas de gestores, ou mau comportamento de servidores, não são objetivos deste programa.
Teletrabalho integral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrição com teletrabalho em 100%
Canal de sugestões/reclamações	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deveria ter um canal de sugestões/reclamações permanentemente aberto de contato com a comissão do PGD.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

As sugestões apresentadas foram variadas, porém corroborando com o ponto negativo mais citado pelos participantes, a melhoria no sistema utilizado foi a sugestão mais apresentada. A institucionalização do PGD para toda a UTFPR e o empréstimo de equipamentos também foram lembrados mais de uma vez nas respostas, que estão quantificadas abaixo no quadro 25.

Quanto à recomendação de um canal de sugestões/reclamações, existe um canal de comunicação no portal da UTFPR, na área de servidores, a fim de que

Comentários	Qualidade de vida	Motivação	Eficiência	Produtividade	Economicidade	Foco	Planejamento	Responsabilidade	Retenção	Flexibilidade
dores com o deslocamento diário e diante da necessidade de cumprir horário comercial.										
É uma relação ganha-ganha. A União economiza dinheiro com computadores, mobiliário, luz, telefone, espaço físico e o servidor ganha em qualidade de vida, pois não precisa gastar tempo no deslocamento casa - trabalho - casa e economiza nos gastos com transporte e alimentação fora de casa.	✓				✓					
Considereei uma experiência muito positiva, as demandas foram todas atendidas em prazo hábil, contou com a boa organização do tempo pelo servidor, sempre solícito e disponível, conseguindo gerenciar bem todas as atribuições semanais destacadas a ela. O setor tem uma característica de rotinas de demandas de trabalho que se adequa bem ao formato do PGD.							✓			
O atendimento por meios remotos (e-mail, telefone, chat e whatsapp) durante 5 meses pareceu ter alterado a visão sobre o atendimento presencial, com mais pessoas buscando o atendimento remoto e cada vez menos atendimentos presenciais no período. As situações e dúvidas são solucionadas mais rápido, ocupando menor tempo dos servidores e agilizando a resposta para os interessados. Não houve dificuldade de contato com os servidores em regime remoto em nenhum momento. Todas as atividades pactuadas foram entregues com a mesma qualidade do regime presencial.				✓				✓		
Menos interrupções durante o período de teletrabalho; Flexibilidade de horário no teletrabalho						✓				✓
Foi bastante positivo e produtivo.				✓						

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Para os gestores de RH, a qualidade de vida foi o ponto positivo mais observado, seguida pelo aumento da produtividade. A responsabilidade e a flexibilidade também foram citadas, bem como a motivação, a eficiência, a economicidade, o aumento do foco, o planejamento e a retenção de talentos na universidade.

O quadro 27 apresenta a quantidade dos pontos positivos observados pelos gestores de RH:

Quadro 27 – Quantidade dos pontos positivos observados pelos gestores de RH

Ponto positivo citado	Quantidade citada
Qualidade de vida	5
Aumento da produtividade	4
Responsabilidade	2
Flexibilidade	2
Motivação	1
Eficiência	1
Economicidade	1
Aumento do foco	1
Planejamento	1
Retenção de talentos	1

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Comparando os pontos positivos observados pelos participantes com os observados pelos gestores, tem-se o quadro abaixo:

Quadro 28 – Comparativo entre os pontos positivos dos gestores e dos participantes de RH

Gestores de RH		Participantes de RH	
Colocação	Ponto positivo observado	Colocação	Ponto positivo observado
1º	Qualidade de vida	1º	Aumento do foco
2º	Aumento da produtividade	2º	Aumento da produtividade
3º	Responsabilidade	3º	Qualidade de vida
	Flexibilidade	4º	Planejamento
4º	Motivação	5º	Economicidade
	Eficiência	6º	Motivação
	Economicidade		Eficiência
	Aumento do foco		Flexibilidade
	Planejamento	7º	Responsabilidade
	Retenção de talentos		Retenção de talentos

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Nota-se que enquanto na visão dos gestores a qualidade de vida foi o ponto positivo mais relevante, na percepção dos participantes foi o aumento do foco.

O aumento da produtividade apresentou a mesma importância para os dois grupos, permanecendo na segunda colocação entre os pontos positivos observados.

4.5 Pontos negativos observados pelos gestores de RH

Em relação aos pontos negativos observados pelos gestores de RH, foram citados somente dois, listados no quadro 29:

Quadro 29 – Pontos Negativos observados pelos gestores de RH

Comentários	Sistema	Tabela de atividades
A dificuldade está no sistema da Susep	✓	
Necessidade de melhorar a tabela de atividades; Discrepância na forma de discriminar as entregas no sistema (umas muito genéricas, outras muito detalhadas).		✓

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

O sistema utilizado (SISGP) foi o ponto negativo mais citado pelos participantes, o que reforça a necessidade de aprimoramento ou troca de sistema. À época dos estudos pré-implantação do projeto piloto, a comissão designada para este fim dispendeu grande esforço em encontrar um sistema que melhor se adaptasse ao modelo de trabalho da UTFPR, e o que mais se aproximou foi justamente o SISGP, desenvolvido pela SUSEP.

Porém, com o passar dos meses da experiência piloto, foi-se verificando que o sistema é bem limitado tanto em relatórios quanto nas avaliações das atividades. A obrigatoriedade de justificativa em todas as avaliações, atividade por atividade, independente da nota atribuída, torna o processo de avaliação muito dispendioso para os gestores.

Quanto à melhoria na tabela de atividades, caso seja mantida quando da implantação para toda a UTFPR, é importante rever em conjunto com os servidores cada atividade cadastrada a fim de manter somente as atividades relevantes, sem um micro gerenciamento que resulta em prejuízo tanto para os gestores quanto para os participantes.

É essencial que a instituição considere em suas análises e planos de desenvolvimento todos os impactos negativos do teletrabalho, desenvolvendo políticas que possam contornar as situações vivenciadas.

Da mesma forma que os participantes, os gestores observaram mais pontos positivos que negativos.

4.6 Sugestões apresentadas pelos gestores de RH

Os gestores de RH também apresentaram sugestões para a implantação do PGD, listadas no quadro 30:

Quadro 30 – Sugestões dos gestores das áreas de RH

Sugestão	Exemplo no relatório final
Instituir o PGD para toda a UTFPR	✓ O PGD deve ser implementado para todos os setores da UTFPR. É uma tendência que começou forçada pela pandemia e que se mostrou eficaz. Agora virou um diferencial no mercado de trabalho. Pesquisas mostram

Sugestão	Exemplo no relatório final
	que os trabalhadores dão prioridade às vagas com trabalho remoto. O salário do servidor TAE é baixo, muitos convocados do concurso não aceitaram assumir a vaga e o PGD poderia se tornar um diferencial para atrair e manter talentos na UTFPR. ✓ Deve ser mantido
Retirada de equipamentos	✓ Permitir que os servidores possam levar os equipamentos de informática para casa. ✓ Não apenas regulamentar a atividade remota institucionalmente, mas também oferecer o suporte por meio de equipamentos (hardware e software) para que os servidores tenham condições de realizar o trabalho remotamente.
Melhoria no sistema	✓ Melhorias no sistema utilizado para o PGD (SISGP-SUSEP). ✓ Aprimorar ou desenvolver um sistema que atenda às necessidades, que seja mais prático
Planejamento / Gestão	✓ Acredito que a definição dos participantes deve ser mais criteriosa. Em relação ao Plano de Trabalho e validação pela chefia, talvez seria interessante estipular um prazo máximo de 1 ou duas semanas, com penalidade de suspensão do PGD até a devida regularização.
Teletrabalho integral	✓ Possibilidade do regime 100% remoto ou maior flexibilidade para alternância do regime.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Como sugestões dos gestores da área de RH, a que se apresentou em maior quantidade foi a institucionalização do PGD para todos os setores, seguida da possibilidade de empréstimo de equipamentos e pela melhoria no sistema. Também foi sugerida uma seleção mais criteriosa dos participantes e a possibilidade de fazer o teletrabalho integral, apresentadas no quadro 31 abaixo.

Quadro 31 – Quantidade de sugestões apresentadas pelos gestores de RH

Sugestão	Quantidade citada
Instituir o PGD para toda a UTFPR	2
Retirada de equipamentos	2
Melhoria no sistema	2
Planejamento / Gestão	1
Teletrabalho integral	1

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Ainda que a sugestão de retirada de equipamentos tenha sido apresentada tanto pelos gestores quanto pelos participantes, a alta gestão da UTFPR optou por não permitir essa prática. Os servidores que pretenderem aderir ao PGD quando da implementação para toda a instituição devem subsidiar tudo o que for necessário ao desempenho de suas atividades fora da instituição.

Nesse sentido, a medida pode levar a uma desigualdade de participação no programa, pois alguns servidores podem não ter a possibilidade de aderir na

modalidade de teletrabalho parcial a depender do equipamento que tem disponível em casa.

Referente à sugestão apresentada por um gestor, com a seleção mais criteriosa dos participantes ao teletrabalho, vale salientar que essa é uma decisão única e exclusiva da chefia imediata na qual o servidor está lotado, podendo ser consideradas as características pessoais e aptidões, como: ser flexível, confiável, ter capacidade de adaptação, autodisciplina, bom senso, ser capaz de trabalhar sem supervisão constante, ser comunicativo, organizado e desejar realmente trabalhar na modalidade do teletrabalho.

As outras áreas que participaram do projeto piloto observaram basicamente os mesmos pontos positivos dos participantes de RH, do mais citado para o menos citado: a qualidade de vida, a economicidade, a flexibilidade, a produtividade, o foco, o planejamento, a motivação, a responsabilidade, a retenção de talentos e a eficiência. Com relação aos pontos negativos, foram citados o sistema, a obrigatoriedade de comparecer alguns dias presencialmente na instituição, a tabela de atividades, a falta de segurança da rede, o relacionamento com os colegas, a instabilidade institucional, a comunicação e a resistência dos gestores.

Diferentemente dos gestores de RH que citaram a qualidade de vida como sendo o principal ponto positivo observado, os gestores das outras áreas perceberam a produtividade como sendo a mais observada, seguido pela qualidade de vida, resultados e flexibilidade. Outros pontos positivos citados foram a eficiência, o desempenho individual, a diminuição do absenteísmo, a economicidade, a responsabilidade e a retenção de talentos na instituição. Dentre os pontos negativos para este público, o destaque ficou para a não economicidade, considerando que os setores precisaram ficar abertos todos os dias com pelo menos um servidor trabalhando presencialmente, seguido pelo sistema ruim, a dificuldade de contato, a comunicação e a avaliação subjetiva.

4.7 Atividades da área de RH

As atividades desempenhadas exclusivamente pela área de recursos humanos (DIRGEP e COGERHs) estão listadas no quadro 32 com a análise de pontos importantes, como a adequação da atividade ao teletrabalho, se é possível de ser realizada via sistema, se o servidor tem autonomia na sua execução, se

existe base do conhecimento disponível para consulta e se há necessidade de interação com outras pessoas durante a execução.

Quadro 32 – Atividades cadastradas para as áreas de RH

Atividade	Adequada para Teletrabalho ?	Pode ser feita via sistema ?	Autonomia do servidor?	Tem base do conhecimento?	Interação com outras pessoas?
Abertura de processos diversos no SIAPE	✓	✓	✓	Depende do tipo do processo	Depende do tipo do processo
Ação de Desenvolvimento - Capacitação Externa e Interna	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Acompanhamento de curso de capacitação	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Acompanhamento de e-mail institucional	✓	✓	✓	Não se aplica	
Acompanhamento de etapas de Editais	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Acompanhamento de processos e confecção de documentos	✓	✓	✓	Depende do tipo do processo	Depende do tipo do processo
Acompanhamento e Revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Orientação contínua
Análise de atestados médicos	✓	✓	Orientação e direcionamento	Não se aplica	Orientação contínua
Análise de planilhas de valores	✓	✓	✓	✓	
Análise de processo e elaboração de parecer de benefícios diversos	✓	✓	✓	✓	Baixa
Análise de processos de incentivo à qualificação	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Análise dos processos de abono permanência	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Análise dos processos de aposentadoria	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Análise dos processos de progressão por capacitação ou mérito	✓	✓	✓	✓	
Atendimento ao servidor, estudante, comunidade em geral	Precisa adaptação	✓	✓	Não se aplica	✓
Atualização cadastral de servidores no SIAPE	✓	✓	✓	✓	
Boletim de Serviço (BGP)	✓	✓	✓	✓	

Atividade	Adequada para Teletrabalho ?	Pode ser feita via sistema ?	Autonomia do servidor?	Tem base do conhecimento?	Interação com outras pessoas?
Cadastro de e-Social	✓	✓	✓	✓	
Confecção de Minuta de Edital	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	
Contratação e desligamento de estagiários	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Criação e/ou revisão de normativos e/ou documentos internos	✓	✓	Orientação e direcionamento	Não se aplica	
DOU e Comunica SIAPE - análise, publicações e encaminhamentos	✓	✓	✓	Não se aplica	
Elaboração de calendário anual de ações de promoção da saúde	✓	✓	✓	Não se aplica	Orientação contínua
Elaboração de Certidão de Tempo de Contribuição	✓	✓	✓	✓	
Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Orientação contínua
Elaboração do Relatório de Gestão	✓	✓	✓	✓	Reuniões presenciais ou online com múltiplos participantes
Elaboração/retificação de relatório de GFIP/RAIS/DIRF	✓	✓	✓	✓	
Gestão de estágio probatório	✓	✓	✓	✓	Baixa
Gestão de Processos de Concursos Públicos	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Baixa
Gestão de Processos de Provimentos, Redistribuição, Remoção, Remanejamento, Vacância, Troca de vagas	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Baixa
Gestão dos planos de saúde/odontológico	✓	✓	✓	✓	Baixa
Gestão e fiscalização de contratos, convênios e parcerias	✓	✓	✓	✓	Reuniões presenciais ou online com múltiplos participantes
Instrução processual de reposição ao	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Baixa

Atividade	Adequada para Teletrabalho ?	Pode ser feita via sistema ?	Autonomia do servidor?	Tem base do conhecimento?	Interação com outras pessoas?
erário					
Lançamento de pagamentos diversos	✓	✓	✓	✓	
Lançamentos de auxílios, licenças, ressarcimentos no sistema SIGEPE	✓	✓	✓	Não se aplica	
Orientação às comissões docentes (BEADCA, CPDT-MS, CPDT-EBTT, NPPD e CPPD)	✓	✓	✓	✓	Orientação contínua
Participação em comissões	Precisa adaptação	✓	✓	Não se aplica	Reuniões presenciais com múltiplos participantes
Processos administrativos - elaboração de parecer	✓	✓	Orientação e direcionamento	Não se aplica	Baixa
Processos administrativos - SIPEC	✓	✓	✓	Não se aplica	
Processos de Pensão Civil	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Baixa
Relatório de Afastamentos	✓	✓	✓	Não se aplica	
Remoções e Remanejamentos no SIAPE	✓	✓	✓	Não se aplica	
Resposta às demandas decorrentes de processos judiciais	✓	✓	Orientação e direcionamento	✓	Baixa
Resposta às demandas encaminhadas pela Ouvidoria/ Corregedoria/ Auditoria Interna	✓	✓	Orientação e direcionamento	Não se aplica	Baixa
Rotina de Folha de Pagamento	✓	✓	✓	Não se aplica	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dentre as 45 atividades cadastradas para a área de RH, somente duas não podem ser realizadas totalmente remotas: o atendimento ao servidor, estudante e comunidade em geral e a participação em comissões. Na primeira atividade, os estudantes acabam indo até o departamento por estarem na universidade, e assim o atendimento precisa ser presencial, ou para o caso de servidores com dificuldades

tecnológicas em conversar por chamadas de vídeo. A outra atividade, de participação em comissão, também não pode ser sempre realizada em teletrabalho considerando que existem comissões que necessitam executar suas atividades presencialmente na instituição, como o caso da comissão de inventário patrimonial ou da comissão de contagem de estoque.

Quanto à autonomia do servidor para a realização de cada atividade, algumas necessitam de orientação e direcionamento para outros setores, neste caso o servidor precisa aguardar para concluir a sua atividade, como Acompanhamento e Revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); Análise de atestados médicos; Confecção de Minuta de Edital; Criação e/ou revisão de normativos e/ou documentos internos; Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); Gestão de Processos de Concursos Públicos; Gestão de Processos de Provimentos, Redistribuição, Remoção, Remanejamento, Vacância, Troca de vagas; Instrução processual de reposição ao erário; Processos administrativos - elaboração de parecer; Processos de Pensão Civil; Resposta às demandas decorrentes de processos judiciais; Resposta às demandas encaminhadas pela Ouvidoria/ Corregedoria/ Auditoria Interna.

Referente às bases de conhecimento nos processos de RH que são iniciados pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), não são todos os processos que possuem base.

No quesito interação com outras pessoas, muitas atividades podem ser realizadas sem a necessidade de interação, como o acompanhamento de e-mail, lançamentos diversos e emissão de relatórios, porém algumas dependem dessa interação para uma troca de informações, como na elaboração de relatórios de gestão, ações de desenvolvimento e fiscalização de contratos.

Com relação à utilização do sistema, apesar de todas as atividades poderem ser iniciadas via SEI, há processos com dados sensíveis e sigilosos, como é o caso dos processos de estágio probatório. O sistema SEI poderia ser mais robusto, com a utilização de certificação digital, por exemplo.

4.8 Atualização da Instrução Normativa do PGD

Em 31/07/2023, foi publicada a nova IN do governo federal atualizando as orientações para os órgãos federais com relação à implementação do PGD, a IN nº 24/2023 (BRASIL, 2023b).

Destacam-se na nova IN algumas alterações em relação à IN anterior (nº 65/2020), listadas no quadro 33:

Quadro 33 – Alterações da nova IN 24/2023 – PGD

IN 24/2023	Artigo da IN 24/2023	IN 65/2020
Todos os participantes estão dispensados do controle de frequência, independente da modalidade escolhida (teletrabalho parcial, teletrabalho integral ou modalidade presencial).	Art. 8º	Estavam dispensados do registro de frequência somente nos dias em que o trabalho era realizado remotamente.
Teletrabalho vedado para quem tem menos de 1 ano de estágio probatório ou para os servidores que tem menos de 6 meses de movimentação para outro órgão	Art. 10, parágrafo 2 Art. 10, parágrafo 3	Não havia essa previsão
Teletrabalho com residência no exterior tem um limite de 2% do total de participantes do PGD	Art. 12, parágrafo único	Não havia essa previsão
Caso o número de candidatos ao PGD seja maior que o número de vagas, a prioridade será para pessoas com deficiência ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição, pessoas com mobilidade reduzida e pessoas com horário especial	Art. 14, inciso I	A prioridade incluía pessoas com horário especial, gestantes e lactantes, com mobilidade reduzida, com melhor resultado no último processo de avaliação, com maior tempo de serviço no órgão e com vínculo efetivo.
Os órgãos podem autorizar a retirada de equipamentos, desde que não haja custos adicionais e mediante termo de responsabilidade	Art. 16	Não havia autorização expressa na IN
O plano de entregas da unidade de execução deve ter duração máxima de 1 ano e deve ser aprovado tanto pela chefia da unidade quanto pelo seu superior	Art. 18	Não existia o planejamento das entregas da unidade de execução
O plano de trabalho do participante será acordado entre o participante e sua chefia imediata e poderá ter qualquer duração	Art. 19	O plano de trabalho era expresso em atividades e metas em horas equivalentes

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Ainda que seja expressamente autorizada a retirada de equipamentos para na IN nº 24/2023, o regulamento interno da UTFPR não autoriza essa prática; a estrutura necessária para a execução das tarefas deve ser totalmente subsidiada pelo participante, desde equipamentos a mobiliários, energia elétrica e conexão com a internet.

No portal do servidor estão listadas as principais novidades estratégicas da IN 24/2023: a) a criação da unidade de execução, seja uma diretoria inteira ou apenas um setor, que passam a ter um planejamento de todas as entregas contendo prazos,

metas, solicitantes e destinatários de cada entrega; b) o fim da tabela de atividades, pois o plano de trabalho dos participantes será definido em função do plano de entregas da unidade de execução, possibilitando o participante enxergar com clareza como o seu trabalho contribui para as entregas da unidade; c) a vinculação com a estratégia do órgão, pois o plano de entregas funciona como um planejamento operacional, que pode ou não ser um desdobramento do planejamento estratégico da instituição; d) a criação do comitê executivo do PGD (CPGD), que será o responsável por acompanhar a execução do PGD em toda a administração pública federal, a fim de garantir a melhoria contínua do programa; e) a simplificação do papel da chefia imediata, que não precisará mais avaliar atividade por atividade e sim o plano de trabalho do participante como um todo (BRASIL, 2023d).

Considerando que o relatório elaborado pela comissão central foi entregue antes da publicação da nova IN, não foi previsto a implantação de novo sistema informatizado para controle dos planos de trabalho dos participantes, porém, com as alterações introduzidas pela nova IN, inclusive com a definição do plano de entregas da unidade de execução, fica inviável a utilização do sistema informatizado escolhido para a experiência piloto, o SISGP, pois esse sistema controlava as atividades que eram medidas em horas e essa métrica não será mais utilizada.

Em *live* de lançamento da nova IN realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) no dia 31/07/2023, foi comunicado o desenvolvimento de sistema próprio pelo governo federal, previsto para ser liberado no mês de dezembro de 2023, o qual poderá ser adotado pelos órgãos públicos participantes do programa.

Enquanto esse lançamento não ocorre, os órgãos com o PGD já implementado tem um ano para adequação às novas regras e os órgãos que ainda não implementaram, como é o caso da UTFPR, devem implantar já dentro das novas regras e utilizar sistema informatizado temporário, além de dar publicidade aos planos de trabalho e escala de atendimentos em seus portais digitais.

Ainda assim, as atividades definidas anteriormente podem ser aproveitadas, com algumas adequações nas nomenclaturas e na métrica, considerando metas alcançadas e não mais horas de execução.

5 RESULTADOS

Neste capítulo foram expostos os resultados encontrados, seguindo os objetivos específicos propostos, de acordo com o referencial teórico e com os dados analisados.

5.1 Mapeamento das experiências de teletrabalho

De acordo com a literatura, na esfera privada o teletrabalho vem sendo aprimorado há alguns anos com a utilização das tecnologias de informação, considerando a necessidade de eficiência na gestão, além da economia de recursos naturais e melhoria da mobilidade urbana.

Além disso, se comparada à esfera pública, há uma maior competitividade entre as empresas privadas, o que demanda uma busca maior por inovação, a fim de manter a concorrência no mercado de trabalho.

No Brasil uma das empresas mais antigas a instituir o teletrabalho para seus colaboradores foi a Shell Brasil, no ano de 2000, com a finalidade de reduzir os custos com aluguéis e energia elétrica, além do aumento da produtividade. Em um trabalho no qual se analisou a percepção dos colaboradores, concluiu-se que os objetivos iniciais da empresa foram alcançados tanto em relação à redução dos custos, considerando que pode-se reduzir o aluguel de espaços em grandes centros, quanto em relação ao aumento da produtividade, o qual foi atribuído pelos colaboradores à distância do ambiente agitado dos escritórios.

Entretanto algumas desvantagens também foram observadas, como a dificuldade de comunicação com alguns colaboradores e falta de confiança do supervisor em relação aos teletrabalhadores.

Apesar de no Brasil o teletrabalho estar presente em diversas empresas privadas, como Shell, Ticket, Bosch, Cisco, Hewlett Packard, IBM, Dell, Natura, Nextel, os maiores estudos científicos ainda são sobre as instituições públicas.

Na administração pública brasileira, diversos órgãos iniciaram o teletrabalho antes mesmo da publicação da IN que estabeleceu o PGD. O SERPRO, por exemplo, foi o pioneiro na implantação da modalidade em 2005.

Em estudo realizado nesse órgão juntamente com TCU e CGU, foram identificados fatores relevantes para o sucesso da implantação do teletrabalho: a normatização de um regulamento interno com regras claras de seleção e avaliação, a realização de um projeto-piloto para experimentar a prática em alguns setores por

um período breve; a participação efetiva da chefia imediata no planejamento juntamente com o servidor; a capacitação de todos os envolvidos no processo; o engajamento com a área de gestão de pessoas no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais; a definição objetiva das tarefas do teletrabalhador; a avaliação baseada efetivamente nos resultados e não em subjetividades; a comparação da produtividade do servidor com ele mesmo ciclo a ciclo, e não com outros servidores.

Outros órgãos que implantaram o PGD após a publicação da IN nº 65/2020, como o MCTI, o MCOM, a ANNEL, a ANATEL, o IBGE, observaram diversos benefícios, sendo que os mais citados foram a redução de despesas e a melhoria na qualidade dos trabalhos apresentados. Contudo, também perceberam algumas dificuldades, como o sistema utilizado e a falha de comunicação entre os servidores em algumas situações.

Em outro estudo realizado com os órgãos SERPRO e Receita Federal por meio de questionário aos servidores e entrevistas com os gestores, concluiu-se que as vantagens mais observadas para o teletrabalhador foram o aumento da produtividade; a redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento; a autonomia do servidor em determinar o seu ritmo de trabalho; o menor número de interrupções; a melhoria da qualidade de vida; a flexibilidade; a maior segurança trabalhando em casa; a menor exposição à violência e poluição e a maior privacidade. Em contrapartida, foram observados como desvantagens o isolamento social; a diminuição das oportunidades de carreira; a necessidade de estruturar um ambiente favorável em casa; a dificuldade em gerenciar o tempo de forma adequada; a falta de treinamento; a falta de comunicação imediata; o receio de má avaliação pela chefia e a perda do status.

Nesse contexto, é esperado que as instituições ofereçam além de suporte tecnológico o suporte psicológico, a fim de que o servidor possa aprender a equilibrar a vida pessoal com a profissional. Para os gestores, as instituições devem desenvolver ferramentas de gestão que auxiliem a administração de servidores nessa modalidade de trabalho.

O quadro 34 apresenta um comparativo das vantagens para o teletrabalhador na visão de diversos autores e do resultado da pesquisa realizada com o SERPRO e a Receita Federal, bem como as observações dos participantes e gestores de RH no projeto-piloto da UTFPR.

Quadro 34 – Comparativo das vantagens para o teletrabalhador

Vantagens para o trabalhador	Mencionados por Pinel (2012), Estrada (2014) e Mello (1999)	Serpro e Receita Federal	Resultado do Projeto Piloto da UTFPR
Aumento da produtividade	✓	✓	✓
Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento	✓	✓	✓
Autonomia, próprio ritmo do trabalhador	✓	✓	
Menor número de interrupções	✓	✓	✓
Melhoria da qualidade de vida em família	✓	✓	✓
Ambiente de trabalho flexível	✓	✓	✓
Diminuição do estresse causado em deslocamento	✓		✓
Ausência de competição e clima de competição	✓		
Maior capacidade de concentração	✓		✓
Maior flexibilidade na escolha de sua residência	✓		
Maior opção de organizar o tempo livre	✓		
Retorno mais rápido depois de uma licença médica	✓		
No caso de um portador de deficiências físicas, diminui a dificuldade de deslocamento	✓		
Maior segurança trabalhando em casa		✓	
Menos exposição à violência e poluição		✓	
Mais privacidade		✓	
Responsabilidade			✓
Motivação			✓
Retenção de talentos			✓
Planejamento			✓
Eficiência			✓

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hau e Todescat (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020) e Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Observa-se pelo quadro acima que sete das 16 vantagens apontadas pelos autores também foram citadas pelos participantes e gestores de RH ao final do projeto piloto: o aumento da produtividade (que ficou na segunda colocação entre os mais citados tanto pelos participantes quanto pelos gestores de RH); a redução de custos (que no projeto piloto foi citada como economicidade); o menor número de interrupções; a melhora da qualidade de vida (ainda que no projeto piloto não tenha sido especificado que a melhora ocorreu na qualidade de vida em família); o

ambiente de trabalho flexível (que no projeto piloto foi denominado flexibilidade); a diminuição do estresse causado em deslocamento e a maior capacidade de concentração (que no projeto piloto foi chamado de foco).

Algumas vantagens não foram observadas pelos participantes e gestores de RH: a autonomia, a ausência de competição, a maior flexibilidade na escolha da residência (ainda que tenha sido citada a flexibilidade de modo geral), a maior organização do tempo livre, o retorno mais rápido depois de uma licença médica, a diminuição da dificuldade de deslocamento para deficientes físicos, a maior segurança trabalhando de casa, a menor exposição à violência e à poluição e a maior privacidade.

Em contrapartida, alguns benefícios observados pelos participantes e gestores de RH não foram citados nos outros trabalhos, como a responsabilidade, a motivação, a retenção de talentos, o planejamento e a eficiência.

Da mesma forma, comparando os benefícios observados pelos participantes e gestores de RH com relatórios disponibilizados no portal do servidor (2022c) por órgãos que já implementaram o PGD, tem-se o quadro 35 a seguir:

Quadro 35 – Comparativo dos benefícios percebidos pelos órgãos públicos

Benefício	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE	Resultado do Projeto Piloto da UTFPR
Melhoria da qualidade dos trabalhos	✓	✓	✓	✓		✓
Redução de despesas e racionalização do uso dos espaços físicos		✓	✓	✓	✓	✓
Continuidade das atividades sem perturbações ou interrupções desnecessárias	✓			✓		✓
Aumento da produtividade		✓	✓			✓
Redução de afastamentos para tratar da saúde			✓	✓		
Aumento da qualidade de vida e satisfação dos servidores			✓		✓	✓
Melhorias de gestão (planejamento, divisão de tarefas, gestão do desempenho)			✓		✓	✓
Aumento do comprometimento			✓			✓
Fortalecimento da cultura de metas e resultados			✓			
Retenção de talentos			✓			✓
PGD bem avaliado, possui mais benefícios que prejuízos					✓	
Aumento do foco						✓
Flexibilidade						✓

Benefício	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE	Resultado do Projeto Piloto da UTFPR
Motivação						✓

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do servidor (BRASIL, 2022c) e Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Nesse comparativo, dos 11 benefícios citados pelos órgãos públicos em seus relatórios publicados, 8 estão presentes também nas observações dos participantes e gestores de RH: a melhoria da qualidade dos trabalhos, a redução de despesas, menos interrupções, o aumento da produtividade, o aumento da qualidade de vida, as melhorias na gestão, o aumento do comprometimento e a retenção de talentos.

Três benefícios foram citados somente pelos participantes e gestores de RH e não aparecem na visão dos outros órgãos: o aumento do foco, que ficou na primeira colocação entre os participantes do piloto citado 12 vezes, a flexibilidade e a motivação, que foram citadas 2 vezes.

As vantagens mais relevantes observadas após a finalização do projeto piloto, citadas em maior número tanto pelos participantes quanto pelos gestores de RH, e que apareceram tanto no quadro 34 quanto no 35, foram o aumento da produtividade, citada 11 vezes pelos participantes e quatro vezes pelos gestores e a melhora na qualidade de vida, citada 10 vezes pelos participantes e cinco vezes pelos gestores.

A redução de afastamentos para tratar da saúde, que foi citada como um benefício por dois órgãos públicos e que não foi mencionada pelos participantes e gestores de RH especificamente, aparece como um benefício implícito da melhora da qualidade de vida citada por um dos participantes, conforme o comentário: “... *fiquei menos doente, quando meu filho de 5 anos ficou doente não precisei sair correndo atrás de atestado médico, pude deixa-lo em casa e ainda sim, consegui trabalhar normalmente*”. Logo, pode-se afirmar que houve uma redução de afastamento para tratar da saúde neste caso, pois como a pessoa estava em teletrabalho pode ficar com o filho e conseguiu realizar suas tarefas laborais, o que não ocorreria se estivesse trabalhando presencialmente, pois teria que se afastar e apresentar atestado médico, não podendo realizar nenhuma atividade do trabalho durante o período de atestado.

Em relação às desvantagens para o teletrabalhador na visão dos autores e do resultado da pesquisa realizada com o SERPRO e a Receita Federal (quadro 14),

não foi encontrada nenhuma desvantagem em comum citada pelos participantes e gestores de RH ao final do projeto piloto da UTFPR.

Porém, ao comparar com as desvantagens listadas pelos órgãos públicos em relatório publicado no portal do servidor (2022c), tem-se o quadro abaixo:

Quadro 36 – Desvantagens e dificuldades encontradas pelos órgãos públicos

Desvantagem/Dificuldade	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE	Resultado do Projeto Piloto da UTFPR
O sistema informatizado do Programa de Gestão e Desempenho	✓	✓	✓	✓		✓
Problemas de alinhamento de informações, falha de comunicação		✓	✓		✓	
Menor interação pessoal entre os servidores	✓				✓	
Dificuldade de planejamento das demandas		✓				
Gestão de equipes híbridas			✓			
Necessidade de ajustes na tabela de atividades devido à singularidade de algumas				✓		✓
Alguns servidores demonstraram pouco compromisso e demora em responder às demandas					✓	
Pressão por atendimento imediato						✓
Resistência da gestão						✓
Dificuldade na documentação						✓
Obrigatoriedade de dias presenciais						✓
Instabilidade institucional						✓

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do servidor (BRASIL, 2022c) e Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Nota-se que das sete desvantagens observadas pelos órgãos públicos listados no quadro 36, somente duas foram mencionadas pelos participantes e gestores de RH ao final do projeto piloto: o sistema utilizado, que foi citado cinco vezes ficando na primeira colocação como a desvantagem mais citada, e a tabela de atividades que foi citada uma vez.

Em um dos órgãos foi mencionada como dificuldade “alguns servidores demonstraram pouco compromisso e demora em responder às demandas”, porém na visão dos participantes do projeto-piloto foi observado o contrário: “pressão por atendimento imediato quando em teletrabalho”. Fica a dúvida se essa “demora”

observada pelo órgão é realmente uma demora ou se é justamente a pressão citada 2 vezes pelos participantes do piloto da UTFPR.

Outros pontos negativos observados pelos participantes do projeto-piloto não apareceram como desvantagens nos órgãos públicos analisados, como a resistência da gestão, a partir do comentário “*grande resistência por parte dos Diretores-Gerais, apesar de não admitirem publicamente*”, ou a instabilidade institucional trazida com o comentário “*a instabilidade institucional e falta de interesse político para lidar com o tema “planejamento” impacta na vida funcional e pessoal dos servidores. É humilhante ter que ficar argumentando para uma Universidade Tecnológica a importância de utilizar ferramentas tecnológicas para o planejamento do trabalho, e que o trabalho não é “onde estamos”, e sim o que fazemos*”, o que pode ser uma particularidade da gestão da UTFPR, mas que necessita ser tratada com uma comunicação eficaz, tanto da gestão de pessoas, quando das chefias dos setores, a fim esclarecer qualquer dúvida ou desconfiança que possa ter permanecido após o piloto, mostrando os benefícios observados e os que ainda podem ser alcançados a longo prazo.

Quanto às sugestões apresentadas pelos participantes e gestores de RH ao final do projeto piloto, ao comparar com as sugestões listadas pelos órgãos públicos que implementaram o PGD, tem-se o quadro abaixo:

Quadro 37 – Recomendações dos órgãos públicos

Recomendação	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE	Resultado do projeto piloto da UTFPR
Melhoria do sistema informatizado de controle do PGD	✓	✓	✓	✓		✓
Realizar reuniões periódicas com os participantes do PGD			✓		✓	✓
Utilização de ferramentas tecnológicas mais eficientes			✓	✓		
Aperfeiçoamento da IN 65/2020 no que diz respeito à estrutura necessária para o desempenho do teletrabalho, permitindo ao órgão subsidiar parcialmente essa estrutura	✓					✓
Clarear o entendimento sobre o registro de frequência para os dias de trabalho presencial		✓				
Rotinas institucionais de comunicação			✓			
Permitir novas adesões a					✓	

Recomendação	MCTI	MCOM	ANEEL	ANATEL	IBGE	Resultado do projeto piloto da UTFPR
qualquer tempo						
Possibilidade de alterar a modalidade de teletrabalho mensalmente					✓	✓
Instituir o PGD para toda a instituição						✓
Compreender os objetivos do PGD						✓
Teletrabalho integral						✓
Canal de sugestões						✓

Fonte: Elaborado pela autora com base no Portal do servidor (BRASIL, 2022c) e Relatório Final do Projeto Piloto (2023)

Assim como citado por quatro dos cinco órgãos públicos, a melhoria no sistema também foi sugerida tanto pelos participantes quanto pelos gestores de RH. Na visão dos participantes é a sugestão mais importante, apresentada oito vezes, corroborando com o ponto negativo mais citado pelos participantes, que foi a precariedade do sistema.

Algumas sugestões apareceram somente no projeto piloto, na visão dos participantes e gestores de RH, mas não foram citadas pelos órgãos, como a instituição do programa para toda a universidade, a compreensão dos objetivos do PGD, a possibilidade de teletrabalho integral e a abertura de um canal de sugestões.

Referente às recomendações que não foram citadas pelos participantes e gestores de RH, duas foram contempladas com a nova IN publicada pelo governo federal em julho de 2023: o entendimento sobre o registro de frequência para os dias de trabalho presencial, que a partir dessa nova IN não é mais necessário, e a permissão de novas adesões a qualquer tempo, que também passou a ser permitida, necessitando apenas da autorização da chefia da unidade de execução.

Quanto à recomendação para organizar rotinas institucionais de comunicação, apesar de não ter sido citada pelos participantes e gestores de RH, é uma prática altamente recomendada, considerando que evita conflitos entre servidores e inclusive entre setores, mantendo todos alinhados com os objetivos da instituição e com a transparência esperada de um órgão público.

5.2 Os pontos positivos e negativos observados durante o projeto-piloto

Para os servidores participantes do projeto-piloto que responderam o questionário enviado pela comissão central, o aumento do foco foi o ponto positivo mais citado, seguido pelo aumento da produtividade e da melhora da qualidade de vida.

O aumento do foco está diretamente ligado ao aumento da produtividade, considerando que somente o fato de não precisar se deslocar de casa ao trabalho todos os dias, algumas tarefas podem ser realizadas em menor tempo e em um maior número de vezes.

A melhora da qualidade de vida, que ficou em terceiro lugar como o ponto positivo mais citado pelos participantes, pode ser atribuída a diversos fatores, como a redução da necessidade do deslocamento diário, a flexibilidade com o local de trabalho e a maior flexibilidade no gerenciamento do tempo.

Outros pontos positivos citados pelos participantes foram o planejamento e a economicidade. O planejamento deve-se ao fato de no PGD ser imprescindível a mensuração das atividades a serem realizadas em determinado período, o que não era necessário realizar na modalidade presencial com controle de frequência. Quanto à economicidade, apesar de ter sido mencionada tanto para o servidor (transporte, vestuário e alimentação) quanto para a instituição (aluguel, energia elétrica, limpeza), como na UTFPR há a necessidade de ter sempre um servidor em trabalho presencial para que o setor não seja fechado, essa economicidade fica um pouco prejudicada. Talvez a longo prazo possa ser melhor contabilizada.

Entre os pontos positivos menos citados ficaram a motivação, a eficiência, a flexibilidade, a responsabilidade e a retenção de talentos.

Com relação aos gestores de RH, o ponto positivo mais observado foi a qualidade de vida, diferentemente dos participantes de RH que observaram mais o aumento do foco. Na segunda colocação entre os gestores ficou o aumento da produtividade, mesmo ponto positivo observado pelos participantes nessa colocação.

Os gestores de RH também perceberam em menor número como pontos positivos a responsabilidade, a flexibilidade, a motivação, a eficiência, a economicidade, o aumento do foco, o planejamento e a retenção de talentos.

Como pontos negativos observados pelos participantes foram citados o sistema, a pressão por atendimento imediato, a resistência da gestão, a dificuldade

em conseguir documentação, a obrigatoriedade de dias presenciais e a instabilidade institucional.

A produtividade dos servidores pode ser diretamente afetada pela dificuldade de uso do sistema, uma vez que tarefas aparentemente simples podem se tornar complexas devido à rigidez do sistema, enquanto a pressão por respostas imediatas no teletrabalho pode causar um estresse desnecessário. Tarefas complexas podem levar o mesmo tempo para serem finalizadas em teletrabalho, mas atividades corriqueiras tendem a ser mais produtivas devido à ausência de distrações.

Com relação à resistência da gestão dos campi, é essencial promover uma comunicação eficaz, envolvendo a gestão de pessoas e líderes dos setores, com a demonstração dos benefícios e o envolvimento ativo de todos os que fazem parte dos processos.

Pela ótica dos gestores de RH, foram citados apenas dois pontos negativos, o sistema, corroborando com a visão dos participantes, e a tabela de atividades cadastradas.

Apesar de mais pontos positivos do que negativos, é vital a participação ativa da gestão de pessoas e das chefias dos setores para reduzir ao máximo os pontos falhos.

As sugestões apresentadas pelo grupo dos participantes foram a melhoria do sistema em primeiro lugar, seguida pela institucionalização do PGD para toda a universidade, a possibilidade de retirada de equipamentos, adequações no teletrabalho parcial, o melhor planejamento e gestão, a compreensão dos objetivos do PGD, a possibilidade de teletrabalho integral e a criação de um canal de sugestões. No grupo dos gestores foram apresentadas basicamente as mesmas sugestões, alterando somente a ordem, ficando em primeiro lugar a institucionalização do PGD para toda a universidade, seguida pela possibilidade de retirada de equipamentos, a melhoria do sistema, o melhor planejamento e gestão e a possibilidade de teletrabalho integral.

5.3 Adequação do teletrabalho às atividades da área de RH

Com relação às 45 atividades cadastradas para a área de RH durante o projeto-piloto, verificou-se que somente duas precisam de adaptações para o perfeito funcionamento, são elas o atendimento ao servidor, estudante e comunidade em geral e a participação em comissões. No caso dos estudantes,

como estão na universidade acabam indo diretamente até o setor esclarecer alguma dúvida (principalmente estagiários) e no caso de servidores e comunidade em geral, alguns tem uma maior dificuldade no uso das tecnologias e acabam preferindo sanar suas dúvidas presencialmente do que via mensagem ou chamada de vídeo. Referente à participação em comissões, algumas exigem a presença física do servidor como é o caso da comissão de inventário patrimonial e da comissão de contagem de estoque, ainda que a parte administrativa possa ser realizada via sistema, com a emissão de relatórios e documentação em geral.

Quanto à autonomia do servidor para a realização das atividades, foram identificadas doze tarefas que necessitam de orientação e direcionamento a outros setores, demandando aguardo pelo retorno.

Referente à base do conhecimento, alguns processos tramitados pelo SEI ainda não possuem o fluxo definido, o que não impede a realização da tarefa, porém acaba dificultando um pouco o entendimento do trâmite correto do processo.

Sobre a interação com outras pessoas, a maioria das atividades pode ser realizada sem a necessidade de comunicação, como o acompanhamento de e-mail institucional, algumas precisam de uma pequena interação, como a gestão dos planos de saúde, e outras necessitam de orientação contínua, como é o caso das orientações às comissões docentes.

Ainda que o resultado para o setor de RH tenha sido positivo de modo geral, considerando que as atividades cadastradas para a área não foram impactadas de forma negativa com o teletrabalho e que podem ser realizadas sem a necessidade de grandes mudanças ou adaptações, é imprescindível que haja um esforço de todos os servidores, especialmente dos gestores, em manter uma comunicação muito bem alinhada com toda a comunidade acadêmica, tendo em vista que apesar da intensa rotina administrativa diária, é um setor de relacionamento com pessoas.

5.4 Propor plano de ação para a implementação do PGD em toda a universidade

A fim de mitigar os pontos negativos observados durante a execução do projeto piloto, bem como expandir os pontos positivos, o produto técnico tecnológico resultante da dissertação foi a proposta de um plano de ação para a implementação do PGD em toda a universidade.

O produto técnico tecnológico ficou estruturado em uma breve introdução, a descrição do projeto piloto e o método de análise utilizado, a participação da área de recursos humanos, bem como os pontos positivos e negativos observados pelos participantes e gestores de RH, além das sugestões apresentadas.

Como recomendação para os primeiros passos após a finalização do projeto piloto, sugere-se a designação dos membros que farão parte da comissão central de implantação, seguida da designação de membros para as comissões locais nos *campi*, para suporte à comissão central, a formulação de uma proposta interna de regulamento e a definição de um cronograma de implantação.

Baseado nas respostas coletadas pelos participantes e gestores de RH, o principal ponto negativo observado foi o sistema utilizado para o controle das atividades, sendo assim, a primeira medida antes da implantação do PGD para toda a universidade deveria ser a definição de outro sistema enquanto o governo federal não disponibilize o sistema próprio que está sendo desenvolvido. A recomendação é que inicialmente seja utilizado o SEI para o controle das entregas realizadas, considerando que o sistema já faz parte da rotina diária dos técnicos administrativos e todos tem familiaridade com o seu funcionamento.

Recomenda-se também à comissão central de implantação o treinamento dos membros das comissões locais para o devido suporte, a definição de como será realizada a análise dos processos de entrega das unidades, a confecção de manuais rápidos para consulta e a atualização constante da página do PGD, a fim de que possa ser consultada não só pelos servidores como por toda a comunidade. A divulgação via e-mail institucional de quem são os membros das comissões locais também é recomendada, pois facilita a busca das pessoas certas para esclarecimento de dúvidas.

Para o cronograma, recomenda-se definir pelo menos uma semana de treinamento para os servidores antes do efetivo início do programa e iniciar pelos setores que participaram do projeto piloto, considerando que tem uma maior familiaridade com o tema, e aos poucos expandir para outros setores.

Além do sistema limitado, outro ponto negativo observado foi a pressão por atendimento imediato, mesmo em caso de demandas não urgentes. Neste ponto específico, há que se trabalhar com a comunidade interna e externa, enfatizando os benefícios do planejamento que ocorre com a implantação do PGD, além de

capacitar todos os envolvidos para o real entendimento do significado do programa para a instituição, em termos de inovação e qualidade do trabalho realizado.

A resistência da gestão na implantação deverá ser trabalhada com uma comunicação eficaz, tanto da gestão de pessoas quanto das chefias dos setores, demonstrando benefícios e sensibilizando as pessoas para a importância da mudança cultural que é esperada com a possibilidade de uma nova modalidade de trabalho.

Quanto à documentação necessária para o andamento das atividades, informar via e-mail institucional para os servidores sobre a documentação que existe digitalizada e os locais onde podem ser encontradas.

É recomendado um trabalho de conscientização da necessidade de dias presenciais na UTFPR para o não esvaziamento da instituição, bem como a interação das equipes de trabalho, além da sensibilização dos gestores de área e da alta gestão, demonstrando que o planejamento das atividades a longo prazo irá contribuir para o crescimento da universidade. Fundamental que seja feito um trabalho para identificar os benefícios identificados ao longo do tempo.

Recomenda-se ainda um estudo para viabilizar estruturas informatizadas mais modernas para o gerenciamento de informações, a fim de minimizar a quantidade de locais com informações importantes, como *whatsapp*, e-mail, *telegram*, processos no SEI, entre outros meios utilizados. Além de facilitar o gerenciamento das informações se todas elas estivessem concentradas num mesmo local, o teletrabalho poderia ser realizado com maior qualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar a adequação das atividades da área de recursos humanos para o teletrabalho com base na implementação do projeto-piloto do PGD na UTFPR.

A pesquisa realizada com os participantes do projeto piloto do PGD demonstrou que a experiência apresentou mais pontos positivos que negativos, tanto na visão dos participantes como na dos gestores de RH. Observou-se pelas respostas coletadas que os servidores conseguiram se adaptar, em sua maioria, às mudanças na rotina de trabalho.

Os principais pontos positivos observados foram o aumento do foco e da produtividade, o aumento da qualidade de vida, o planejamento, a economicidade, a motivação, a eficiência, a flexibilidade, a responsabilidade e a retenção de talentos.

Vale ressaltar que foram observados alguns pontos negativos, porém em menor número, como a fragilidade do sistema utilizado, a pressão por atendimento imediato mesmo em demandas não urgentes, a resistência da gestão, a dificuldade em conseguir documentação, a obrigatoriedade de dias presenciais e a instabilidade institucional.

As sugestões apresentadas pelos participantes do projeto piloto foram variadas, porém corroborando com o ponto negativo mais citado, a sugestão mais apresentada foi a melhoria do sistema utilizado para controle das atividades, seguido da instituição do PGD para toda a universidade, a possibilidade de retirada de equipamentos, algumas adequações no teletrabalho parcial, um melhor planejamento e gestão do programa, a compreensão do que é efetivamente o PGD, a possibilidade do teletrabalho integral e a abertura de um canal de sugestões e reclamações.

Não foram coletadas pela comissão central em seu questionário final a opinião da comunidade interna e externa referente à prestação de serviços realizada pelos setores que participaram do projeto piloto, o que poderia ser feito após um ano de programa em funcionamento, por exemplo, a fim de que se possa estudar o dimensionamento dos cargos dentro da instituição, com a visão tanto dos participantes, quanto dos gestores e da comunidade usuária dos serviços.

O PGD veio para trazer inovação para o serviço público federal, ainda que alguns desafios se apresentem no decorrer da sua implementação, especialmente com relação à mudança cultural na instituição.

O foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados ao invés do controle de frequência (o “bater ponto”) almeja a melhoria do desempenho institucional, vinculando o trabalho dos participantes com as entregas das unidades de execução e com as estratégias organizacionais.

A pandemia pode ter acelerado o entendimento que é possível o teletrabalho sem que as atividades e as relações de trabalho sejam prejudicadas, porém ainda é necessário adaptação de ambos os lados, servidores e instituições, a fim de aperfeiçoar o programa.

Ainda que seja esperado o aumento da produtividade, a retenção de talentos na instituição, maior transparência nas atividades desempenhadas, redução de custos operacionais e melhora da qualidade de vida do servidor, há que se delimitar a participação no PGD, especialmente no regime de teletrabalho, aos servidores que realmente desejam ingressar nessa modalidade, considerando que o teletrabalho pode não ser igualmente atrativo para todas as pessoas.

Este estudo enfrentou limitações devido à sua natureza como uma pesquisa específica envolvendo servidores técnicos administrativos da área de recursos humanos e por abranger cidades geograficamente distantes (Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo), com particularidades locais, inclusive pela diferença de porte.

A partir dos resultados obtidos, foi criado um plano de ação para a implantação do PGD para toda a universidade, com recomendações a fim de mitigar os problemas que foram observados durante o piloto.

Como sugestão de estudos futuros é possível estender a pesquisa para um contexto maior, englobando todos os setores com o PGD implantado, em um prazo também maior, a fim de novas análises e percepções, bem como incluir a visão da comunidade usuária dos serviços.

Outra possibilidade é fazer um comparativo entre as modalidades presencial e teletrabalho (parcial ou integral) após um período maior, colocando a saúde mental do servidor como foco principal.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. **Teletrabalho na Administração Pública**: estudo de caso na controladoria geral da união. 2020. 157f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38637> Acesso em: 20 dez. 2022.

ANDERSON, D.; KELLIHER, C. Trabalho remoto forçado e a interface na vida profissional durante o bloqueio. **Management**: an international journal, n. 35, 2020.

BARBOSA, X. A. **A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Rio Grande do Sul: LUME/UFRGS, 2010.

BARROS, A.M; SILVA, J.R.G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010.

BARROSO, S. G. **Qual o futuro do teletrabalho?** Um estudo prospectivo com base no Método dos Cenários e no Método Delphi. 2005. 214f. Dissertação. Mestrado em Estatística e Gestão da Informação. Universidade Nova de Lisboa. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara Dos Deputados. **Teletrabalho no Brasil**. Seminário realizado pela Comissão de Legislação Participativa. Brasília, DF: 2013. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/17279/teletrabalho_brasil_clp.pdf. Acesso: 23 dez. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015. Regulamenta a experiência-piloto do Programa de Gestão que permite o teletrabalho no âmbito da Controladoria-Geral da União. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, n. 92, p.1, 18 maio 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf. Acesso em 23 dez. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Portaria nº 50.193, de 27 de novembro de 2015. Prorroga, por 6 meses, o prazo de execução da experiência-piloto do Programa de Gestão, conforme previsto no art. 3º, da Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, n. 228, p.1, 30 nov. 2015. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41912/5/Portaria_50193_2015.pdf. Acesso em 23 dez. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016**. Regulamenta o Programa de Gestão de Demandas o âmbito do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. 27 set. 2016. Disponível em:

<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%201730%20-%202016%20-%20Teletrabalho.pdf>. Acesso em 23 dez. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Portaria nº 747, de 16 de março de 2018. Institui o Programa de Gestão de Demandas (PGD) no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, n. 57, p.49, 23 mar. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41909/7/Portaria_PGD_747_2018.pdf. Acesso em 23 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 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. 10 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 17 maio 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. 20 mar. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/DLG6-2020.htm. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 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 de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF, ago. 2018. 31 ago. 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucaonormativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020**. Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que 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 de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. 10 jun. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-44-de-10-de-junho-de-2020-261279454>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 13 dez. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 05 jan. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 28 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mji-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 25 out. 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. 12 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em 21 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...] a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. 22 set. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm. Acesso em 21 nov. 2022.

BRASIL. Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, 15 dez. 2011. Seção 1. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm Acesso em: 21 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. 13 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 21 dez. 2022.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do corona vírus (covid-19), e dá outras providências. 22 mar. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>. Acesso em: 22 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Comunicação. **Boas práticas no teletrabalho**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/arquivos/3-cartilha-boas-praticas-no-teletrabalho.pdf. Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho**. Brasília, 03 ago. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>. Acesso em: 20 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia**. Brasília, 03 ago. 2021. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia>. Acesso em: 20 dez. 2022.

BRASIL. PGD - Nota sobre a revogação da Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022. 13 jan. 2023. **Portal do Servidor**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022>. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. PGD - Principais novidades da IN 24/2023. 2023. **Portal do Servidor**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/principais-novidades-da-in-xx> . Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. PGD - Quem já implementou. 2022. **Portal do Servidor**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v.3, n.2, 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 25 out. 2023

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful qualitative research: a practical guide for beginners**. Los Angeles, CA: Sage, 2013.

BRAUN, V.; CLARKE, V. What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? **International Journal of Qualitative Studies on Health and Wellbeing**, v.9, n.1, 1-2, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.26152>. Acesso em: 25 out. 2023

BRIDI, M. A. *et al.* **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/homeoffice no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba, 2020.

BUSCHOR, E. Performance management in the public sector: past, current and future trends. **Tékhné - Review of Applied Management Studies**, v. 11, 2013.

CÂMARA, A. F. **O Teletrabalho na educação à distância do Instituto Federal do Norte de Minas: uma análise crítica**. 2022. 139f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Social), Universidade Estadual de Montes Claros. Montes Claros. 2022. Disponível em:

<https://www.posgraduacao.unimontes.br/uploads/sites/20/2022/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-vers%C3%A3o-final-ap%C3%B3s-defesa-2.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023

CASTRO, B. L. G.; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>. Acesso em: 06 fev. 2023.

CAVALLINI, M. **Pandemia faz crescer concessões de auxílio-doença para doenças psicológicas**. G1, São Paulo, 16 out. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/10/16/pandemia-faz-crescer-concessoes-de-auxilio-doenca-para-doencas-psicologicas.ghtml>. Acesso em: 24 out. 2023.

CELLARD, A. A análise documental. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227, de 15 de julho de 2016**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 15 jul. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em: 23 dez. 2022.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento em si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p 1-12, mar. 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/JLkw6ZBDddnWbsD7t84YbXD/?lang=pt>. Acesso em 24 dez. 2022.

CUCOLO, E. 52% dos brasileiros querem trabalho remoto ou híbrido; 45% preferem presencial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 dez. 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/12/datafolha-52-dos-brasileiros-querem-trabalho-remoto-ou-hibrido-45-preferem-presencial.shtml>. Acesso em: 24 dez. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2020.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na Diretoria de Marcas do INPI. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Grupo GEN, 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOULART, J. O. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HERINGER, V. S. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas**: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho. 2017. 179f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública), Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/10153>. Acesso em: 26 out. 2023.

HIDALGO, A.; ALBORS, J. Innovation Management Techniques and Tools A Review from Theory and Practice. 2008. **R&D Management**, 38, 113-127.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Microdados do Censo da Educação Superior 2021**. Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 07 out. 2023.

INSTITUTO PUBLIX. **Teletrabalho no serviço público**. 2019. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/teletrabalho-no-servico-publico/>. Acesso em: 24 dez. 2022.

JARDIM, G. B. F. **Teletrabalho no âmbito público**: perspectivas da eficiência na gestão pública. 2018. 54f. TCC. (Graduação em Direito) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13761>. Acesso em 20 dez. 2022.

KING, N., BROOKS, J. **Thematic analysis in organisational research**. The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: methods and challenges, 2018.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A.R.C. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: LTS, 2014.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark - ABRH-Nacional, 1999.

MELLO, A. A. A.; SARSUR, A. M.; BOJIKIAN, N.M. P. A Transformação Organizacional e o Teletrabalho Sob a Perspectiva do Grupo SEMCO. In: **8th International Workshop and Business Conference on Telework**, 2003, São Paulo.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.16, n.4, p.344-357, 2004.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na coordenação-geral de informática da secretaria da previdência**. 2016.

OLIVEIRA, L. O. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PALOSCHI, A. **Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos**: diretrizes para universidades públicas. 2021. 159f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/27610>. Acesso em 26 out. 2023.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia: Revista de Psicologia da Ulbra**, n. 26, p. 27-40, 2007.

PORQUE trabalho híbrido é emocionalmente tão exaustivo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 de fev. de 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/02/por-que-trabalho-hibrido-e-emocionalmente-tao-exaustivo.shtml>. Acesso em: 23.dez.2022

PORTAL DO EMENTÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA. **Entrevista**: Programa de Gestão e Desempenho, com Roberto Pojo. 2021. Disponível em: https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/?doing_wp_cron=1638788227.7473990917205810546875. Acesso em 26 dez. 2022.

PWC; PAGEGROUP; FGV EAESP. **Modelos de trabalho pós pandemia**: mais flexibilidade, empatia e produtividade. 2022. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/Trabalho-Pos-Pandemia_VF.pdf. Acesso em: 20 dez. 2022.

RECEITA FEDERAL. **Portaria RFB nº 947, de 20 de abril de 2012**. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. 24 abr. 2012. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824#:~:text=%C2%A7%201%C2%BA%20A%20realiza%C3%A7%C3%A3o%20do,metas%20e%20dos%20resultados%20alcan%C3%A7ados>. Acesso em: 24 dez. 2022.

RECEITA FEDERAL. **Portaria RFB nº 118, de 04 de fevereiro de 2022**. Altera a Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021, que estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. 04 fev. 2022. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=122814#2321881>. Acesso em: 24 dez.2022

RECEITA FEDERAL. **Relatório Anual de Atividades da Receita Federal – 2014**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/geral/2014-relatorio-anual-de-atividades.pdf/view>. Acesso em: 24 dez. 2022.

REGIS, A. L. O teletrabalho na administração pública: o que muda com a Instrução Normativa 44 de junho de 2020. **Revista de Ciências Gerenciais**, Unopar, PR, v. 25, n. 41, p. 66-72, 2021.

ROCHA, C. T. M. ; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

RODRIGUES, M. F. B. *et al.* **Análise do método de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2009. Florianópolis: Repositório/UFSC.

SANCHES, L. M. I. M *et. al.* Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal. **Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 01-15, jan/ jul. 2015.

SANTOS, D. R. C. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) –Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. **Decreto nº 62.648, de 27 de junho de 2017**. Institui e disciplina o teletrabalho no âmbito da Administração Direta e Autárquica do Estado de São Paulo, e dá providências correlatas. DOESP, 28/06/2017, Poder Executivo, Seção I, p. 3-4. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2017/decreto-62648-27.06.2017.html>. Acesso em 21 dez. 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Editora Best Seller, 1988.

SILVA, A. M. S. A Aplicação Do Teletrabalho No Serviço Público Brasileiro. In: **Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade**, 3, 2015, Santa Maria (p. 1–16). Santa Maria: UFSM, 2015.

SILVA, V. G.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 35–55, 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). 2020. **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. Cartilha, nov.2020. Disponível em <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf> Acesso em: 20 dez. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). 2013. **Estudo de Estratégias de Gestão de Mobilidade Via Teletrabalho e Teleatividades no Estado de São Paulo**. Disponível em: https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2015/09/OLIMPIO_Teletrabalho_e_Teleatividades_SMA_Ago20131.pdf. Acesso em: 21 dez. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). 2016. **Teletrabalho e as relações trabalhistas**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/30112016-teletrabalho-e-as-relacoes-trabalhistas/>. Acesso em: 29 dez. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). 2022. **Prêmio SOBRATT de melhores práticas de teletrabalho 2022**. Disponível em: <https://www.premiosobratt.com.br/regulamento/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

TEIXEIRA, E. A. L. D. **Teletrabalho vs. Trabalho presencial** – impactos psicossociais e familiares. 2022. 60f. Dissertação (Programa de mestrado integrado de Psicologia) – Universidade do Porto. 2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/145570>. Acesso em 26 out. 2023.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de Levantamento sobre o modelo de trabalho remoto do Poder Executivo Federal**. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/processo/2082220227>. Acesso em: 22 dez. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria nº 139, de 09 de março de 2009**. Brasília: TCU, 2009. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, a título de experiência-piloto. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/portaria%2520139/%2520/score%2520desc/9/%2520>. Acesso em: 23 dez. 2022

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria nº 99, de 05 de abril de 2010**. Brasília: TCU, 2010. Dispõe sobre a realização de trabalhos do Tribunal fora de suas dependências, nos termos da Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/portaria%252099/%2520/score%2520desc/8/%2520>. Acesso em: 23 dez. 2022

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Ato CDEP.SEGPES.GDGSET.GP Nº 327, de 16 de junho de 2014**. Brasília: TST, 2014. Altera os arts. 5º, 8º e 9º da Resolução Administrativa nº 1.499, de 1º/2/2012, que regulamenta o Teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho. 2014. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/39600/2014_ato0327_gp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 23 dez. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução Administrativa nº 1.499, de 1º de fevereiro de 2012**. Brasília: TST, 2012. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLUC3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0>. Acesso em: 23 dez. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Teletrabalho, o trabalho de onde você estiver**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfcd39e-a7ea-5995-213e79e15947?t=1608041183815>. Acesso em: 22 dez. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Teletrabalho no TST é exemplo de eficiência**. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tQlgRbgPjvY>. Acesso em: 23 dez. 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **UTFPR comemora 12 anos de transformação**. 2017. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/noticias/geral/utfpr-comemora-12-anos-de-transformacao>. Acesso em: 24 nov. 2023.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Portaria de pessoal GABIR/UTFPR nº 1576, de 13 de agosto de 2021**. 2021. Disponível em: https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=2411026&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 23 dez. 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Instrução Normativa GABIR/UTFPR nº 44, de 26 de setembro de 2022**. 2022. Disponível em: https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=3297480&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 23 dez. 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Portaria de Pessoal GABIR/UTFPR nº 1631, de 26 de setembro de 2022**. 2022. Disponível em: https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=3299954&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 23 dez. 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Relatório de Gestão 2022**. Disponível em: https://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2022-relatorio-de-gestao-1/rg_2023_resolucao_sei_23064-012841_2023_15.pdf/view. Acesso em: 24 nov. 2023.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. UTFPR. **Relatório Final da Experiência-Piloto 2022-2023**. Curitiba: UTFPR, 2023. Disponível em: <https://portal.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho/RelatorioFinalExperienciaPilotoPGDv.3.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

VINICIUS, L. O “programa de gestão” traz a uberização ao serviço público federal. **Passa Palavra**, 2022. Disponível em: <https://passapalavra.info/2022/06/144713/>. Acesso em: 04 jan. 2023.

VAISMORADI, M.; TURUNEN, H.; BONDAS, T. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. **Nursing & health sciences**, v.15, n.3, 398-405, 2013.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. a, p. 8-25, 2022.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de

trabalho. *In*: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração**, Costa do Saúpe, 2016.

APÊNDICE A – ATIVIDADES CADASTRADAS NA ÁREA DE RH

1. Abertura de processos diversos no SIAPE
2. Ação de Desenvolvimento - Capacitação Externa e Interna
3. Acompanhamento de curso de capacitação
4. Acompanhamento de e-mail institucional
5. Acompanhamento de etapas de Editais
6. Acompanhamento de processos e confecção de documentos
7. Acompanhamento e Revisão do Plano de Desenvolvimento de Pessoas
8. Análise de atestados médicos
9. Análise de planilhas de valores
10. Análise de processo e elaboração de parecer de benefícios diversos
11. Análise de processos de incentivo à qualificação
12. Análise dos processos de abono permanência
13. Análise dos processos de aposentadoria
14. Análise dos processos de progressão por capacitação ou mérito
15. Atendimento ao servidor, estudante, comunidade em geral
16. Atualização cadastral de servidores no SIAPE
17. Boletim de Serviço (BGP)
18. Cadastro de e-Social
19. Confecção de Minuta de Edital
20. Contratação e desligamento de estagiários
21. Criação e/ou revisão de normativos e/ou documentos internos
22. DOU e Comunica SIAPE - análise, publicações e encaminhamentos
23. Elaboração de calendário anual de ações de promoção da saúde
24. Elaboração de Certidão de Tempo de Contribuição
25. Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)
26. Elaboração do Relatório de Gestão
27. Elaboração/retificação de relatório de GFIP/RAIS/DIRF
28. Gestão de estágio probatório
29. Gestão de Processos de Concursos Públicos
30. Gestão de Processos de Provimentos, Redistribuição, Remoção, Remanejamento, Vacância, Troca de vagas
31. Gestão dos planos de saúde/odontológico
32. Gestão e fiscalização de contratos, convênios e parcerias
33. Instrução processual de reposição ao erário
34. Lançamento de pagamentos diversos
35. Lançamentos de auxílios, licenças, ressarcimentos no sistema SIGEPE
36. Orientação às comissões docentes (BEADCA, CPDT-MS, CPDT-EBTT, NPPD e CPPD)
37. Participação em comissões
38. Processos administrativos - elaboração de parecer
39. Processos administrativos - SIPEC
40. Processos de Pensão Civil
41. Relatório Afastamentos
42. Remoções e Remanejamentos no SIAPE
43. Resposta às demandas decorrentes de processos judiciais
44. Resposta às demandas encaminhadas pela Ouvidoria/ Corregedoria/ Auditoria Interna
45. Rotina de Folha de Pagamento