



RELATÓRIO DE CONSULTORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA



4.0 Internacional

DÓI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14947296>

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

Resumo

03

Instituição e público-alvo da proposta

04

Contextualização

05

Objetivos

06

Resultados da Pesquisa

07

Recomendações de Intervenção

11

Considerações finais

15

Referências

17

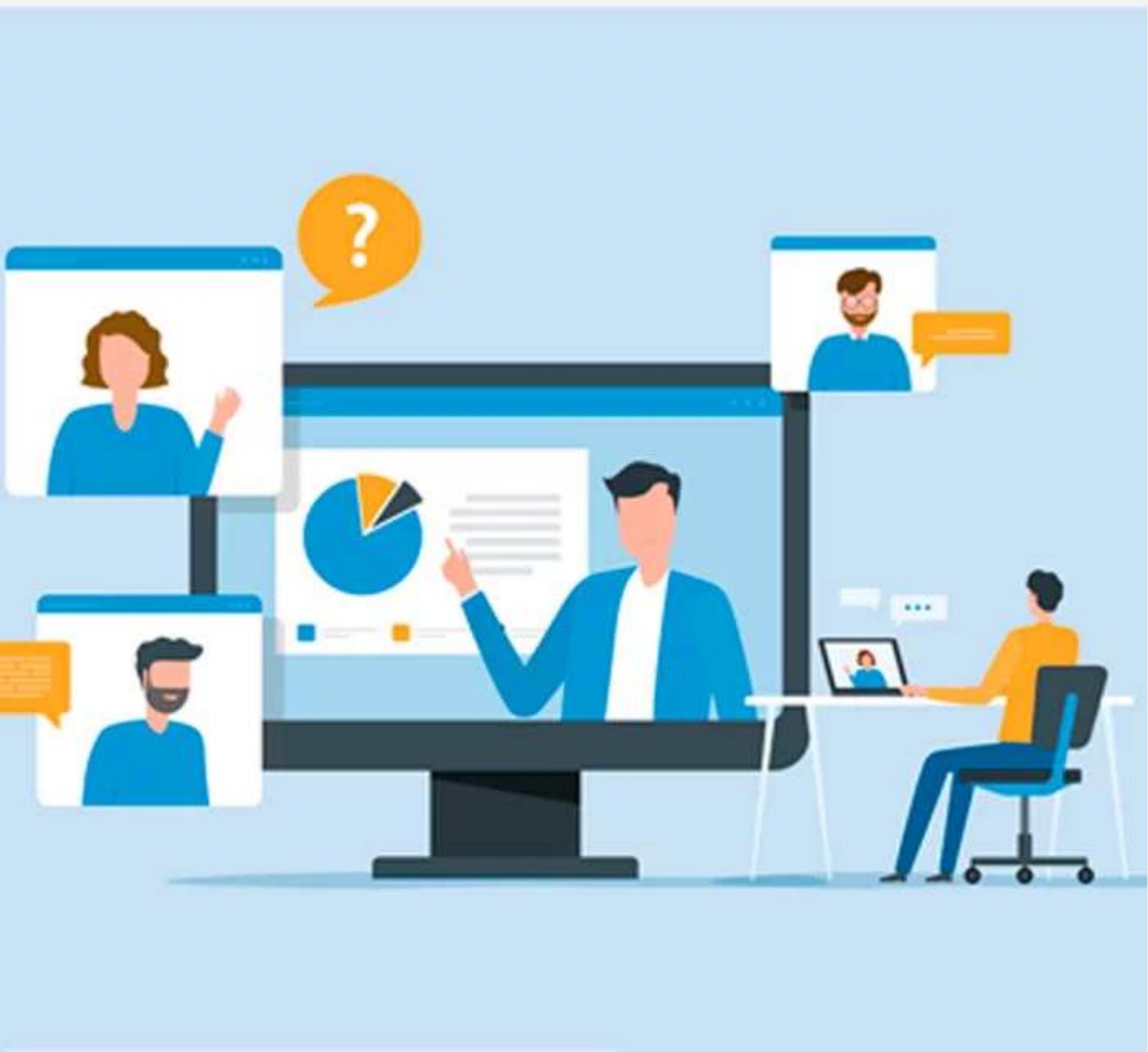
Protocolo de recebimento

18

SUMÁRIO

RELATÓRIO DE CONSULTORIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

Relatório técnico apresentado pela mestranda Eunice Lima dos Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), sob orientação do docente Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



RESUMO

A Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) instituiu o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal em março de 2023, por um período de teste, findo o qual a gestão da Universidade decidiria pela implementação do teletrabalho por tempo indeterminado ou não. Durante este período uma comissão instituída pela UFSB ficaria responsável por acompanhar os resultados institucionais do Teletrabalho. As contribuições aqui apresentadas tem por base a pesquisa que culminou na dissertação de mestrado profissional sob o título “Programa de Gestão e Desempenho: Impactos do Teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia” desenvolvido no âmbito do PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Assim, este relatório de Consultoria objetiva apresentar um Plano de Ação com os principais resultados da pesquisa realizada com os servidores e gestores da UFSB acerca das percepções destes com relação ao programa e propor ações com vistas a mitigar os aspectos considerados negativos reforçando os pontos positivos do programa. Espera-se que estas proposições contribuam significativamente para o sucesso do PGD e para a decisão final quanto à implementação definitiva do teletrabalho no contexto da UFSB



UFSB
UNIVERSIDADE FEDERAL
DO SUL DA BAHIA

“Falhas e erros fazem parte da vida e dos negócios. O importante é aprender com eles para continuar com ainda mais força e inteligência”.

Henry Ford (1922)

INSTITUIÇÃO

A instituição objeto deste Plano de Ação é a **Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)**, autarquia federal instituída em 2013, situada nos Territórios do Extremo Sul, Litoral Sul e Costa do Descobrimento do Estado da Bahia. A IES possui uma Reitoria situada na Cidade de Itabuna e três campus, situados nas cidades de Ilhéus, Porto Seguro e Teixeira de Freitas.

Atualmente, a UFSB conta com 242 técnicos administrativos e 341 docentes, perfazendo um total de 583 servidores. A unidade escolhida para este estudo foi a Reitoria da universidade, sendo esta integrada pela Procuradoria Federal da Advocacia Geral da União junto à UFSB, pela Procuradoria Educacional Institucional, pelas Assessorias, pelas Superintendências e pelas Pró-Reitorias.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo deste Plano de Ação é a Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPAPG), uma vez que são responsáveis por acompanhar os resultados institucionais do Programa de Gestão de Desempenho na UFSB e de elaborar o relatório final que subsidiará a decisão final da autoridade competente acerca da implementação definitiva do teletrabalho na instituição.



CONTEXTUALIZAÇÃO

DIAGNÓSTICO: Os dados obtidos na pesquisa permitiram a identificação de diversas vantagens que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem proporcionado aos servidores participantes, dentre elas flexibilidade de tempo e local para executar o trabalho, maior proximidade com a família e melhoria da qualidade de vida. No entanto, também foi possível a constatação de algumas dificuldades percebidas por estes servidores, como a baixa interatividade com a equipe de trabalho, o aumento dos gastos domésticos, a dificuldade em obter respostas rápidas dos demais colegas, a falta de mobiliários e equipamentos adequados e as distrações no ambiente do trabalho remoto. Além destes aspectos, os resultados apontaram para a necessidade de melhorias no que tange ao sistema de gerenciamento de atividades adotado pela Universidade Federal do Sul da Bahia para a entrega das tarefas (o POLARE).

SITUAÇÃO-PROBLEMA: A UFSB implantou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal - que tem no teletrabalho uma de suas premissas - com o intuito de avaliar os resultados e verificar a possibilidade de implementar o referido Programa em caráter definitivo. Contudo, a IES precisa de mecanismos que possam avaliar os resultados percebidos, atestar a viabilidade deste novo sistema, verificar possíveis falhas e agir no sentido de corrigi-las.

“O desempenho é a manifestação concreta do que uma pessoa é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, e por conseguinte, acompanhado e mensurado” (Lucena, 2004).



TELETRABALHO

OBJETIVO GERAL

Apresentar um Plano de Ação com os principais resultados da pesquisa realizada com os servidores e gestores da UFSB acerca das percepções destes com relação ao Programa de Gestão e Desempenho, propondo ações com vistas a mitigação dos aspectos considerados negativos e ao reforço dos pontos positivos do programa.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Divulgar os principais resultados da pesquisa realizada com os servidores e gestores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Sul da Bahia
-  Apresentar recomendações de intervenção, pautadas em um Plano de Ação, com base nos resultados da pesquisa
-  Contribuir no processo de tomada de decisão institucional, à respeito da implementação definitiva do PGD, a partir das reflexões suscitadas pela literatura e pautada nas percepções dos servidores e gestores da UFSB

“Comprometa-se com suas metas e encare os obstáculos como etapas para atingir o objetivo final.
Lair Ribeiro” (1992).

RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em dois grupos de participantes, os servidores técnicos administrativos e os servidores que ocupam o cargo de Pró-Reitores na Universidade (gestores), seguindo uma distribuição conforme a Tabela 1:

Tabela 1. Relação de Servidores X Pró-Reitorias da UFSB

Pró-Reitorias	Técnico-administrativos	Pró-Reitores
Pró-Reitoria de Gestão Acadêmica - PROGEAC	17	1
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG	3	1
Pró-Reitoria de Ações Afirmativas - PROAF	12	1
Pró-Reitoria de Administração - PROPA	29	1
Pró-Reitoria de Cultura e Extensão - PROEX	8	1
Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas - PROGEPE	14	1
Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN	13	1
TOTAL	96	7

Fonte: Produção própria (2024)

Deste modo, a população total foi de 103 servidores (96 técnico-administrativos e 07 gestores), dos 96 técnicos, 48 aceitaram participar da pesquisa e, no que tange aos gestores todos os 7 concordaram em responder o questionário. Assim, a pesquisa teve a participação de 55 servidores, o que evidencia uma significativa representatividade da amostra.

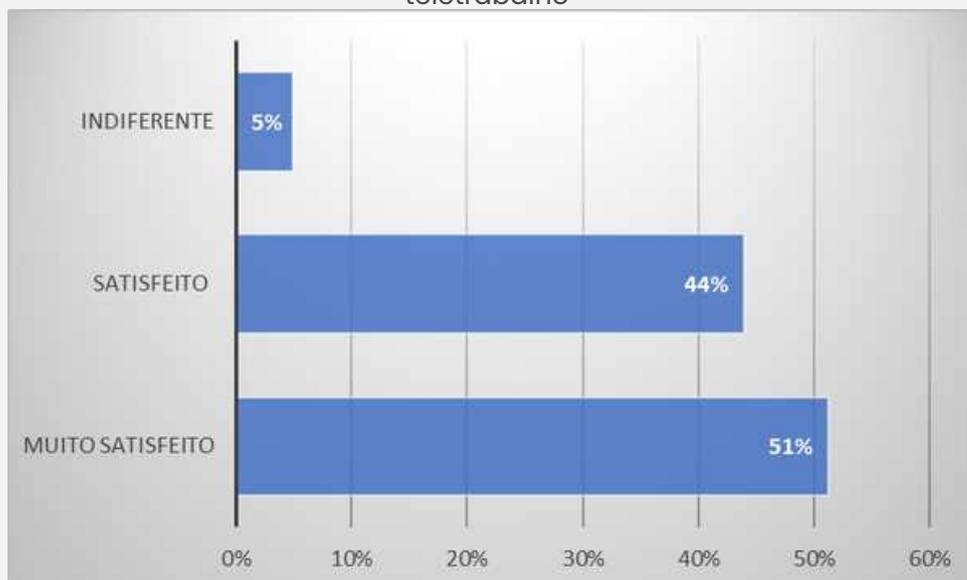
Com os servidores técnico-administrativos Foram feitos questionamentos acerca da experiência com o teletrabalho (satisfação com a modalidade do teletrabalho e aspectos como produtividade, vantagens e desvantagens) e sobre o sistema de gerenciamento de entrega de atividades utilizado na UFSB (o POLARE). Com relação aos pró-reitores foram feitas perguntas específicas com relação ao desempenho e produtividade dos servidores a eles subordinados e que atuam em teletrabalho. Os resultados da pesquisa são apresentados em dois tópicos, o primeiro aborda os aspectos positivos apontados pelos participantes , e o segundo os aspectos negativos.

ASPECTOS POSITIVOS

SATISFAÇÃO COM O PROGRAMA

No que concerne ao nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos da UFSB com o teletrabalho, os resultados foram bastante favoráveis, como pode ser observado no Gráfico 1:

Gráfico 1. Satisfação dos técnico-administrativos da UFSB com o teletrabalho

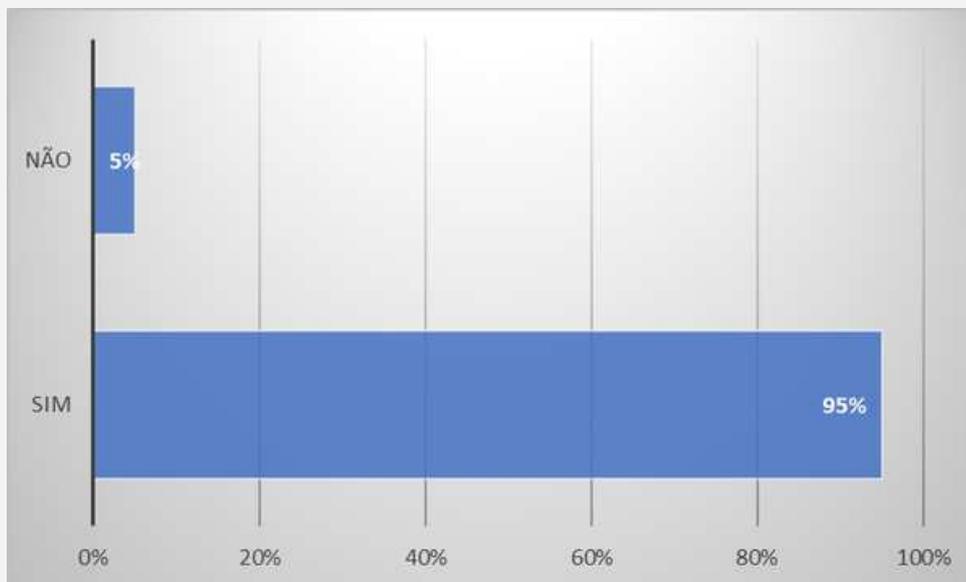


Fonte: Elaboração própria (2024)

Restou evidenciado que 95% dos respondentes estão satisfeitos/muito satisfeitos com a realização do teletrabalho na UFSB regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), demonstrando um expressivo nível de aceitação e afirmação do Programa entre os participantes.

Ademais, quanto a intenção dos servidores técnico-administrativos em que o teletrabalho seja instituído definitivamente após o período de teste, os resultados também foram positivos, como se observa no Gráfico 2:

Gráfico 2. Intenção dos técnico-administrativos em que o teletrabalho seja instituído em definitivo na UFSB



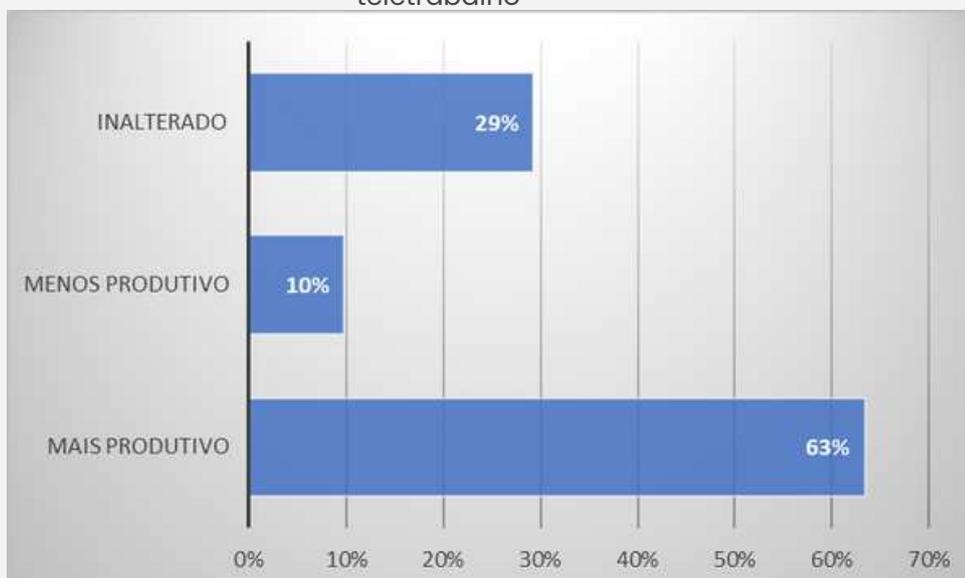
Fonte: Produção própria (2024)

Este resultado revela uma alta probabilidade de sucesso na implementação do PGD na Universidade. Isto porque, 95% dos participantes se dizem favorável à sua efetivação definitiva.

PRODUTIVIDADE

Outro aspecto que merece destaque, se refere à percepção dos participantes quanto ao seu desempenho estando em teletrabalho, os resultados encontrados estão sintetizados no Gráfico 3:

Gráfico 3. Desempenho dos técnico-administrativos da UFSB quando em teletrabalho



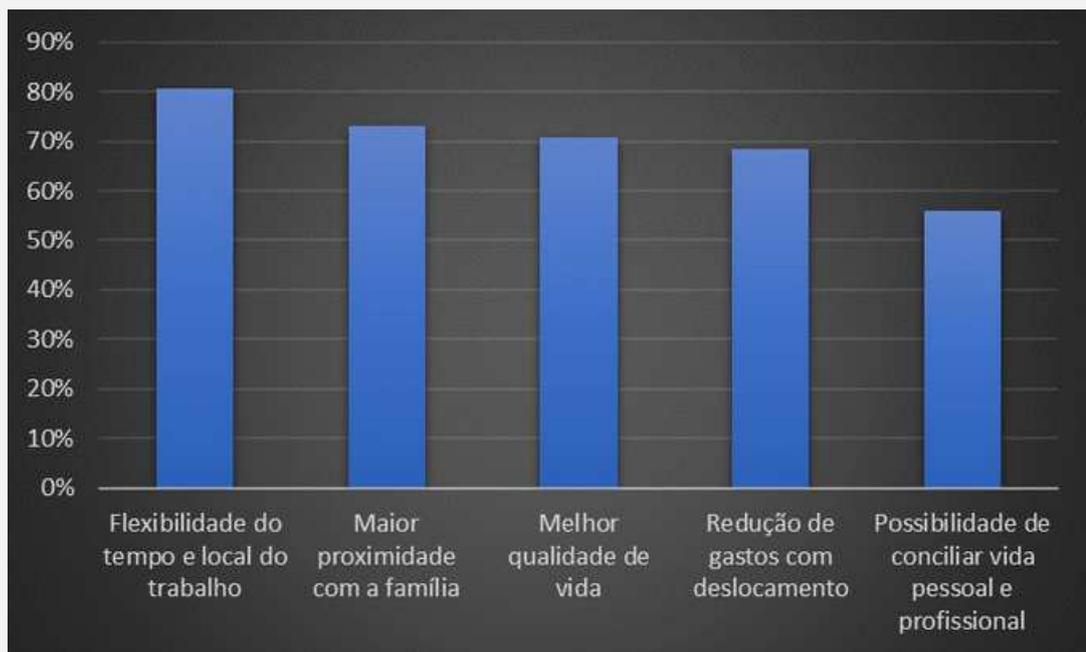
Fonte: Produção própria (2024)

A pesquisa demonstrou que 63,4% dos participantes informaram que consideram-se mais produtivos quando estão em teletrabalho, isto porque podem trabalhar em horários diversos do convencional e evitar interrupções, além disto podem aproveitar o tempo que despenderiam com o deslocamento para produzirem mais. Apesar de não existirem métricas para medir o desempenho dos servidores participantes do PGD na UFSB, o fato destes servidores se sentirem mais produtivos é um indicativo de que eles podem estar bem adaptados ao programa.

VANTAGENS DO TELETRABALHO

Em relação às vantagens do teletrabalho percebidas pelos participantes foi solicitados que escolhessem até 5 respostas dentre as opções pré-elencadas, sendo que o resultado está demonstrado no Gráfico 4:

Gráfico 4. Vantagens do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSB



Fonte: Elaboração própria (2024)

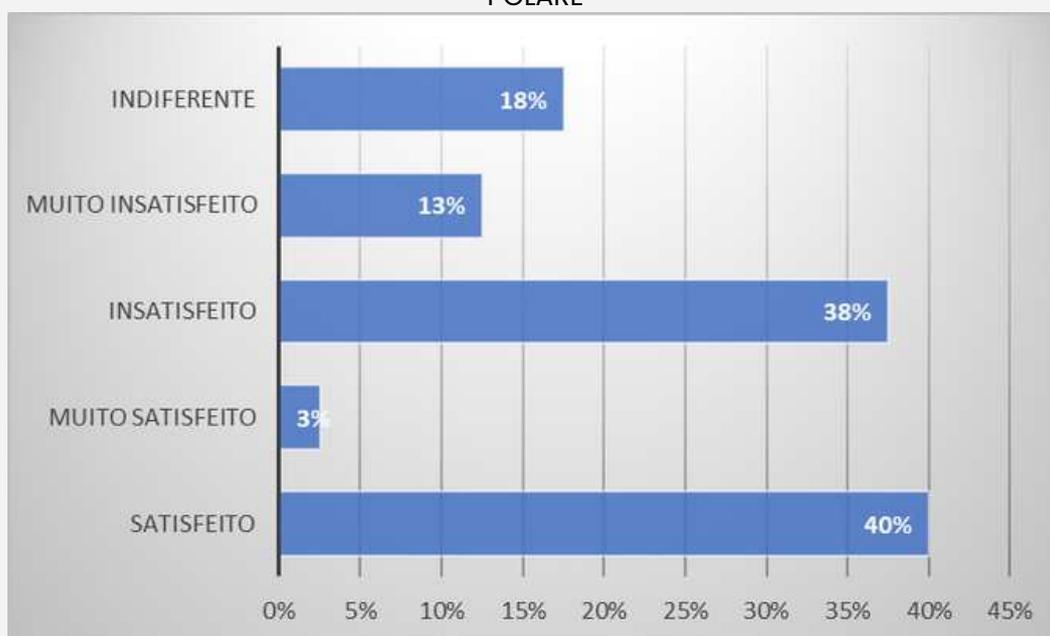
Os respondentes consideram como uma das maiores vantagens do teletrabalho a possibilidade de trabalhar em horários e locais diversos conforme a preferência do servidor, incluindo sua própria residência, o que permite uma maior proximidade com a família, reduz a necessidade de deslocamento, possibilita a conciliação de atividades pessoais com profissionais e por conseguinte proporciona uma melhoria da qualidade de vida. Vê-se, pois que a flexibilidade do teletrabalho é um ponto forte do Programa de Gestão e Desempenho instituído na UFSB devendo ser priorizado a fim de potencializar a eficiência do Programa.

ASPECTOS NEGATIVOS

INSATISFAÇÃO COM O POLARE

Acerca do sistema de gerenciamento para a entrega de atividades adotado na UFSB (o POLARE), sob a perspectiva dos técnico-administrativos participantes, observa-se um leve nível de insatisfação, conforme demonstrado no Gráfico 5:

Gráfico 5. Nível de Satisfação dos técnico-administrativos acerca do sistema POLARE

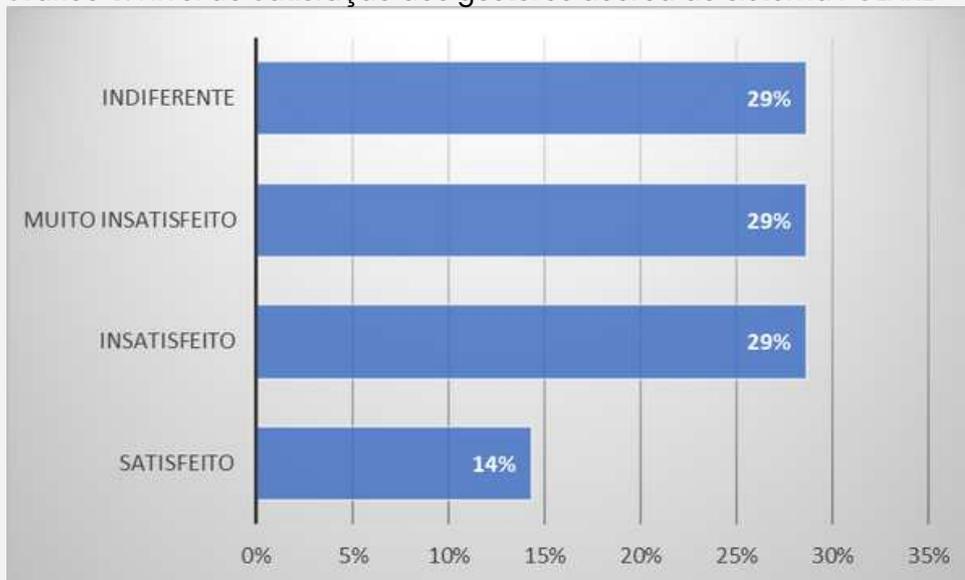


Fonte: Elaboração própria (2024)

Assim, pelo menos 50% dos participantes da categoria de técnicos administrativos, afirmaram estar insatisfeitos isto porque, segundo os respondentes, o sistema é pouco intuitivo, possui um design confuso, é inflexível e possui muitos pontos de ineficiência. Este resultado indica a importância de rever a funcionalidade do sistema antes da implementação definitiva do teletrabalho na Universidade a fim de sanar possíveis ineficiências que possam dificultar o bom andamento do Programa.

De modo semelhante, no que tange ao nível de satisfação com o POLARE, na perspectiva dos gestores participantes, observa-se um relevante grau de insatisfação, consoante apontado no Gráfico 6:

Gráfico 6. Nível de Satisfação dos gestores acerca do sistema POLARE



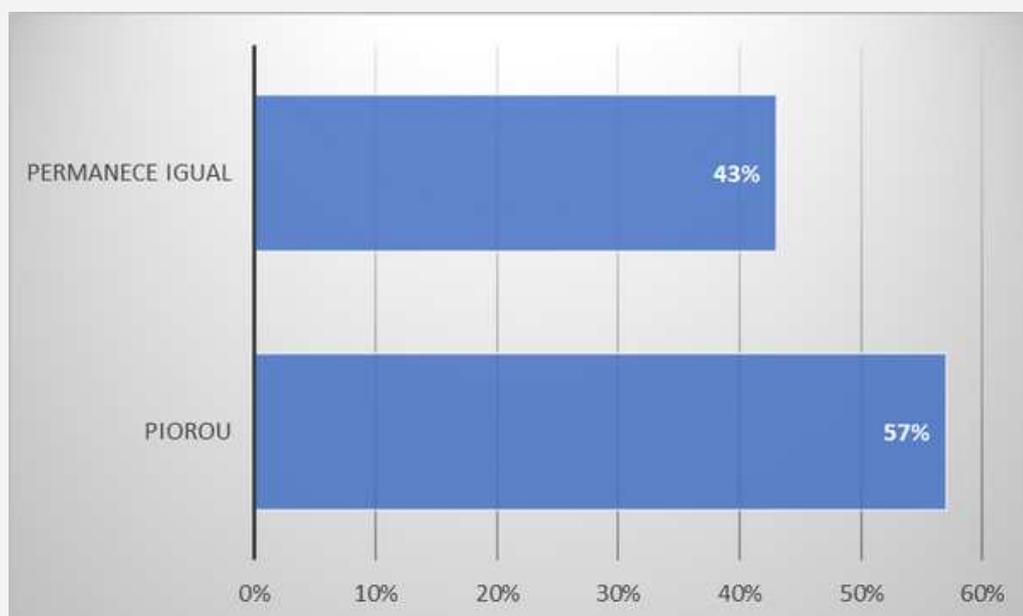
Fonte: Elaboração própria (2024)

Como se vê, 58% dos participantes da categoria de gestores estão muito insatisfeitos/insatisfeitos com o sistema de gerenciamento para a entrega de atividades adotado na UFSB. Para justificar este resultado os gestores também indicaram necessidades de melhoria no POLARE, como a criação de um mecanismo de registro e notificação das atividades, a elaboração de uma interface mais intuitiva e o aprimoramento na apresentação das informações.

COMUNICAÇÃO LIMITADA

No que se refere à comunicação dos gestores com os seus subordinados que estão em teletrabalho, o Gráfico 7 revela uma certa limitação quanto à comunicabilidade:

Gráfico 7. Comunicação dos gestores com os subordinados que estão em teletrabalho



Fonte: Elaborado própria (2024)

Sobre este ponto é importante destacar a importância de uma comunicação clara e eficiente com vistas a possibilitar uma boa interação com a equipe de trabalho ainda que estejam atuando remotamente. Assim, os gestores participantes indicaram que as dificuldades de comunicação com os servidores em teletrabalho, se dão, especialmente, devido à falta de um canal de comunicação eficaz, uma vez que ainda que se faça o uso do aplicativo WhatsApp, o retorno nem sempre é imediato.

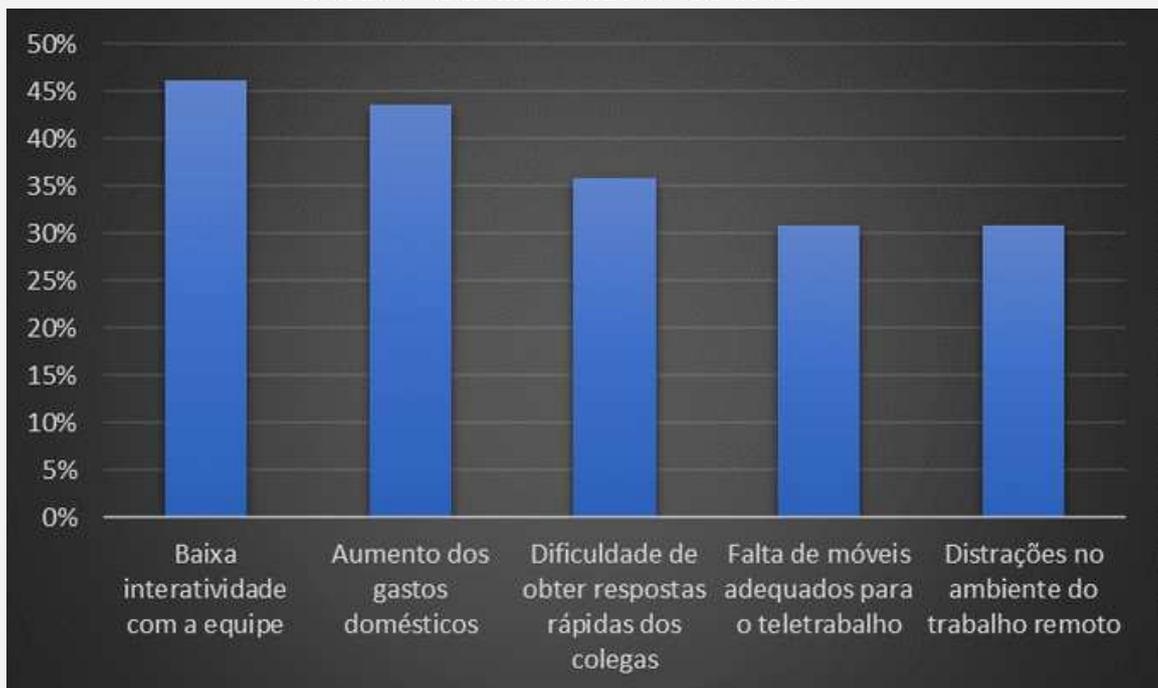
AUSÊNCIA DE MÉTRICAS DE DESEMPENHO

Um dos pontos negativos do Programa de Gestão de Desempenho executado no âmbito da UFSB, na perspectiva dos participantes da categoria de gestores é a falta de indicadores de desempenho capazes de avaliar a performance dos servidores que estão em teletrabalho. Deste modo, uma vez que não havia métricas para medir o desempenho dos servidores antes e mesmo durante o período de duração do Projeto-piloto que instituiu o teletrabalho não há como avaliar se houve ou não aumento da produtividade e a Universidade terá dificuldades em analisar assertivamente sobre este aspecto fundamental do PGD.

DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

No que diz respeito às desvantagens do teletrabalho, os participantes, na categoria dos servidores técnico-administrativos, apontaram as cinco principais, entre uma lista previamente relacionada, consoante demonstrado no Gráfico 8:

Gráfico 8. Desvantagens do teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSB:



Fonte: Elaboração própria (2024)

A maior desvantagem do teletrabalho apontada pelos participantes foi a baixa interatividade, uma vez que os servidores passam a executar suas tarefas fora das dependências da instituição o convívio com os demais colegas tende a diminuir.

A segunda característica mais reportada foi o aumento dos gastos domésticos, resultado diretamente em dispêndios com energia elétrica, internet, água e outros itens domésticos que inevitavelmente aumentam com a presença do servidor trabalhando em sua residência.

Outro aspecto apontado como desfavorável é a dificuldade em obter respostas rápidas dos colegas, isto porque o contato pelas redes sociais nem sempre tem resposta imediata tal qual o contato pessoal.

A quarta desvantagem escolhida pelos participantes foi a falta de mobiliários e equipamentos adequados para a realização do trabalho a partir de sua residência, o que demanda do servidor custos como a aquisição mesas apropriadas, poltronas ergonômicas ou outros equipamentos.

Por fim, a quinta desvantagem mencionada está relacionada às distrações no ambiente de trabalho remoto, resultado do compartilhamento do mesmo ambiente de trabalho com familiares e demais pessoas que convivem com o servidor.



RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

A partir dos resultados revelados pela pesquisa, considerando apenas os dados obtidos na unidade de análise, a saber, a Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia, e ponderando na sapiência da literatura abordada, passa-se a apresentar as recomendações de intervenção.

Frisa-se, que as recomendações aqui engendradas são apenas sugestões de procedimentos que visam otimizar e potencializar a eficiência do Programa de Gestão e Desempenho na universidade, de acordo com os aspectos identificados na pesquisa.



RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

1- ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE BOAS CONDUTAS NO TELETRABALHO:

Muito embora os participantes da pesquisa tenham demonstrado alto índice de satisfação com o teletrabalho regido pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da UFSB foi identificada a necessidade de alguns ajustes pontuais quanto à forma de comunicação e as solicitações de trabalho fora do horário de expediente.

RECOMENDAÇÃO:

Propõe-se a criação de um manual de boas condutas a ser observado pelos participantes do PGD. O manual será de observância facultativa e conterá sugestões de procedimentos, dentre eles podem ser incluídos os seguintes aspectos:

I - Observância do horário comercial para as solicitações de demandas, respeitando o horário das 12h às 13h como sendo de almoço/descanso e das 18h como encerramento das atividades;

II - Tempo de resposta de até 15 minutos para responder aos chamados feitos em horário comercial pelos meios de comunicação estabelecidos pela Universidade;

III - Objetividade e urbanidade na comunicação, observando sempre o respeito mútuo e a celeridade que devem permear os atos administrativos.

2 - CRIAÇÃO DE UM CANAL OFICIAL DE COMUNICAÇÃO:

O teletrabalho constitui uma modalidade de regime laboral que propicia aos seus participantes uma maior flexibilização de horário e de local para realização das atividades do cargo. Esta flexibilização só é possível graças à utilização intensa das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), especialmente o sistema eletrônico de tramitação de processos e os aplicativos de comunicação.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se a utilização das ferramentas do Google Workspace que é um aplicativo, viabilizado pelo Google que oferece a disponibilidade de várias ferramentas de colaboração para serem utilizados por equipes de trabalho, especialmente de modo remoto, como o Gmail, Agenda, Meet (para reuniões), Chat (conversação), Drive (para salvar e compartilhar arquivos), Documentos, Apresentações, Formulários, dentre outros dispositivos que podem ser utilizados como meio de comunicação oficial entre os participantes do Programa de Gestão de Desempenho. O Google Workspace é um aplicativo pago, mas possui planos bastante acessíveis. Recomenda-se, caso seja feita sua implementação pela Universidade, a disponibilidade de cursos de capacitação para os servidores.

3 – DEFINIÇÃO DE MÉTRICAS DE DESEMPENHO:

O Programa de Gestão de Desempenho da Administração Pública Federal é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, cujo foco é a entrega de resultados e a qualidade dos serviços prestados à Sociedade (Brasil, 2022).

Deste modo, é imprescindível a utilização de um indicador de desempenho que possa aferir a eficiência e efetividade do Programa. Os indicadores de desempenho são ferramentas que induzem um comportamento desejado, e motivam os indivíduos a atingir os objetivos da organização (Uchoa, 2013).

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se que a Universidade adote um programa de métrica de desempenho de acordo com o que mais se adeque às peculiaridades da instituição. A seguir são apresentados alguns exemplos de metodologias de medição de desempenho que podem nortear a escolha da Universidade:

I – BALANCED SCORECARD (BSC) - É um dos sistemas de medição mais utilizados nas organizações, foi criado por Kaplan e Norton (1989) e possui como finalidade traduzir a missão e as estratégias de uma empresa em objetivos tangíveis permitindo sua avaliação global. O BSC enfatiza não apenas os indicadores financeiros como também os não financeiros e possui como base quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Uma de suas principais vantagens é a flexibilidade, o que possibilita sua adequação de acordo a diferentes contextos;

II – BAIN & COMPANY - Trata-se de uma metodologia com foco na gestão estratégica, visando alcançar resultados por meio de uma gestão com base na simplicidade. Ou seja, busca-se a forma mais simples e eficaz possível para alcançar os objetivos da organização, para isso utiliza de três fundamentos: ponto de partida, ponto de chegada e caminho até os resultados;

III – GESPÚBLICA – MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGEP) - A GesPública é um programa do governo Federal voltado para a avaliação da gestão e da melhoria contínua das organizações públicas. Possui doze pilares fundamentais para a excelência gerencial, quais sejam:

- Pensamento sistêmico
- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Comprometimento com as pessoas;
- Responsabilidade social;
- Orientação por processos e informações;
- Gestão participativa;
- Controle social;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Geração de valor;
- Cultura Organizacional; e
- Aprendizagem organizacional.

IV – CADEIA DE VALOR DE PORTER - Criado por Michael Porter (1985), objetiva representar o relacionamento entre as estratégias e os processos da organização, o propósito era criar uma ferramenta que identificasse no interior das organizações suas vantagens competitivas. Traduz cada atividade realizada pela organização em uma cadeia de valor que classifica-as de acordo com seu grau de relevância. Para Porter, a vantagem competitiva é quando a organização executa suas atividades de forma estratégica e eficaz.

V – GESTÃO DE PESSOAS – Baseado no livro “Indicadores de Gestão de Recursos Humanos” de Marcelino de Assis (2012), esta metodologia auxilia as organizações a entenderem a movimentação da força de trabalho e a compreender o nível de eficiência e eficácia dos processos e das operações da área de Recursos Humanos de uma organização. Neste sentido, propõe uma estrutura de mensuração do desempenho baseado em quatro áreas fundamentais:

- Demográfica – objetiva compreender o capital humano disponível;
- Financeira – Refere-se ao investimento que as organizações fazem com pessoal;
- Operacional e de processos – Averigua o desempenho dos processos internos da organização; e
- Clima organizacional – Analisa os reflexos das ações das lideranças e da percepção das pessoas no contexto organizacional

4 – ADOÇÃO DO REGIME HÍBRIDO DO TELETRABALHO:

Uma das principais vantagens do teletrabalho é a flexibilidade de trabalhar em locais e horários diversos conforme o que melhor atenda as necessidades do servidor. No entanto, os resultados da pesquisa com os participantes do PGD na Universidade Federal do Sul da Bahia indicaram que para estes servidores, a interação e o contato com os demais colegas do setor também é um fator importante para a dinâmica do trabalho.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se a implementação do regime parcial de teletrabalho, no qual os servidores alternem entre dias de trabalho remoto e presencial na UFSB. Esta modalidade oferece uma combinação equilibrada entre a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho e a manutenção da interação presencial, fundamental para fortalecer a conexão, a integração e a coesão das equipes. Além disto, esta prática permite que a universidade aproveite os benefícios do trabalho remoto, como maior foco e produtividade em determinadas atividades, enquanto promove a socialização, a troca de conhecimentos e a colaboração nos dias presenciais, elementos essenciais para um ambiente institucional saudável e dinâmico. Esta implementação precisa ser discutida tanto pela administração quanto pelos servidores e os atos normativos que a sustentam precisam ser produzidos coletivamente.

5 – DESENVOLVER MELHORIAS NO SISTEMA POLARE:

Para que o Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal possa ser eficazmente executado é necessário um programa capaz de gerenciar a entrega das atividades dos servidores, e assim avaliar os resultados alcançados e a efetividade do programa junto à comunidade na qual aquela instituição está inserida. Desta forma, a ferramenta de gerenciamento e entrega de resultados escolhida pela instituição deve ser eficiente e funcional possibilitando um manuseio descomplicado e coerente por parte dos servidores. Ocorre que, consoante os participantes da pesquisa, o sistema escolhido pela UFSB, o POLARE, é de difícil compreensão não é intuitivo e apresenta falhas na dinâmica de entrega das atividades e na apresentação das informações.

RECOMENDAÇÃO:

Sugere-se algumas modificações no Sistema Polare com o intuito otimizar ainda mais suas funcionalidades:

- I – Interface mais amigável e intuitiva;
- II – Maior flexibilidade na dinâmica de entrega de atividade, para permitir a edição de tarefas colocadas em execução e ainda não finalizadas, com a opção de colocar uma justificativa para o atraso;
- III – Possibilidade de inclusão de tempo médio de cada atividade de acordo com o grau de complexidade; e
- IV – Criação de relatórios semanais ou mensais com o resumo da produtividade do servidor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se por meio deste Produto Técnico-Tecnológico, apresentar uma análise acerca do Projeto- Piloto que implementou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) sob a ótica dos servidores técnico-administrativos e gestores lotados nas Pró-Reitorias da IES.

Espera-se, por meio dos resultados apresentados, potencializar a eficácia do programa com propostas de recomendações voltadas à implementação definitiva do PGD na instituição, de acordo com os dados revelados pela pesquisa.

A implementação destas recomendações pode auxiliar a gestão da Universidade a compreender, sob a ótica dos servidores participantes do Programa, algumas vulnerabilidades do PGD agindo no sentido de mitigá-las, o que pode ser favorável na tomada de decisões mais assertivas caso opte por implementar o Programa em definitivo.

O teletrabalho regido pelo Programa de Gestão de Desempenho da Administração Pública Federal representa uma importante ferramenta de gestão e eficiência das organizações públicas. A UFSB é pioneira na aplicação da modalidade do teletrabalho entre as Universidades Federais do Estado da Bahia, daí a importância de considerar as melhores trajetórias para garantir a busca pela maior efetividade possível do PGD na Universidade, assim, espera-se que este trabalho possa contribuir para este objetivo.



REFERÊNCIAS

ASSIS. M. DE. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora, QualityMark, 2012.

BRASIL. **Decreto Federal n.º 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. Disponível em: Acesso em: 12 de jul. 2023. 2022.

FORD. Henry. **Minha vida minha obra**. São Paulo: Editora Principis, 1922.

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo. Atlas, 2004. E-book. ISBN 9788522473595. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473595/>. Acesso em: 01 set. 2023.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

RIBEIRO. Lair. **O sucesso não ocorre por acaso**. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1992.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.



Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Federal do Sul da Bahia

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado **“Relatório de Consultoria para a implementação do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia”**, derivado da dissertação de mestrado “Programa de Gestão e Desempenho: Impactos do Teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia”, de autoria de Eunice Lima dos Santos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Produto Técnico Tecnológico - Relatório de Consultoria - e seu propósito é apresentar Recomendações de Intervenção em um universidade pública federal.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Itabuna - Ba, fevereiro de 2025

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Eunice Lima dos Santos
eunicelima@ufsb.edu.br

Orientador: Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira
oseiass@utfpr.edu.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Curitiba, fevereiro de 2025

