



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO**  
**PRÓ REITORIA DE PLANEJAMENTO**

**RELATÓRIO GERENCIAL**

**PROJETO PILOTO: TELETRABALHO MODALIDADE PARCIAL DENTRO DO  
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO- PGD UFERSA**

**Mossoró, 27 de novembro de 2023.**

## **Apresentação**

Este relatório gerencial, em obediência a previsão disposta na Resolução Consuni/Ufersa n.º 69/2022, visa avaliar a experiência e os resultados obtidos com a iniciativa de projeto piloto de seis meses, período considerado de ambientação, de teletrabalho parcial no âmbito da implementação do Programa de Gestão por Desempenho- PGD Ufersa.

Os números e análises aqui apresentados avaliam como bem-sucedido ou não o andamento dessa experiência, abarcando o conteúdo e escopo preconizados na Resolução como obrigatórios, buscando assim ser uma ferramenta para subsidiar decisões referentes à manutenção, necessidades de ajustes, adaptação e expansão da modalidade, por parte do Conselho de Administração- Consad.

Para construção desse relatório, obedeceu-se ao elenco de itens estabelecidos nos artigos 28 e 30 da Resolução e para dados referentes à operacionalização da experiência, foram consultados setores chave da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e enviados formulários de consulta online aos três atores diretamente envolvidos na modalidade: chefes das unidades, servidores participantes e usuários dos serviços.

Diante dessa prescrição normativa e da análise dos dados, esse relatório se estrutura em quatro partes, almejando abarcar todo o escopo indicado.

Na primeira, descreve-se brevemente a trajetória da implementação do PGD Ufersa via trabalhos de uma comissão de implementação e adoção de ferramenta de projeto piloto de teletrabalho; em seguida, explica-se a metodologia adotada para elaboração desse documento; depois, analisa-se o projeto com base no Artigo 28 da Resolução; segue-se nova análise quantitativa e qualitativa abarcando os elementos do Artigo 30; e por fim, a avaliação é concluída e ratificada com algumas recomendações.

## **1. Implementação do projeto piloto**

### **1.1. Trabalhos da Comissão de implementação**

Antes de iniciar este relato e apresentação dos resultados da experiência do teletrabalho, é relevante descrever brevemente a história do teletrabalho através da trajetória de sua comissão de implementação e dos trabalhos realizados.

Tratativas dirigidas pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) e pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) - as duas Pró-Reitorias com competências definidas na Resolução Consuni/Ufersa n.º 69/2022, para acompanhar o PGD da Ufersa - enfrentaram e decidiram alguns importantes pontos, tais como a escolha do software a ser utilizado pela Ufersa (art. 4º, § 4º do Decreto n.º 11.072/2022); a instituição de uma Comissão para a implementação, acompanhamento e avaliação do PGD (art. 9º da Resolução CONSUNI/UFERSA n.º 69/2022); e a definição das unidades que participariam do “período de ambientação” do PGD (art. 28 da Resolução CONSUNI/UFERSA n.º 69/2022).

Uma vez que as etapas preliminares foram superadas, a Comissão iniciou os seus trabalhos ainda no final de 2022, tão logo a Portaria GAB/UFERSA n.º 744/2022 foi publicada. Desde esse tempo, muitos foram os desafios, especialmente a dificuldade para que seus integrantes pudessem conciliar os trabalhos da Comissão com a suas demandas setoriais rotineiras (já que, como é sabido, não é possível dedicar-se exclusivamente aos trabalhos da Comissão), e a necessidade de compatibilizar resolução interna com as alterações normativas que se sucederam e esse ponto merece uma descrição mais detalhada.

A Resolução Consuni/Ufersa n.º 69/2022, que estabeleceu critérios e procedimentos para a implantação do PGD na Ufersa, foi concebida pelo que dispõe o Decreto n.º 11.072, de 17 de maio de 2022, e da Instrução Normativa n.º 65, de 30 de julho de 2020, da então Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGP/ME). Ocorre que, no dia 13 de dezembro de 2022, a mesma SGP/ME baixou a Instrução Normativa n.º 89, trazendo novos regramentos sobre o PGD e revogando a IN 65/2020. Nesse sentido, a Comissão precisou empreender um esforço de adequação da norma interna com as disposições trazidas pela nova IN e, ao final dessa tarefa, chegou a recomendar à Progepe que solicitasse ao CONSUNI a alteração

de alguns dispositivos da nossa resolução, de forma que ela não conflitasse com a IN 89/2022. Todavia, com a transição ocorrida no Governo Federal, já no dia 10 de janeiro deste ano, foi publicada a Instrução Normativa n.º 2/2023, revogando a IN 89/2022 e dispondo que novos PGDs poderiam ser implementados com arrimo no Decreto n.º 11.072/2022 enquanto não fosse publicada nova normativa<sup>1</sup>. Desse modo, a Comissão resolveu sobrestar o seu pedido de alterações na Resolução do Consuni/Ufersa e redirecionou seus trabalhos para a parte prática, que incluiu: a criação de uma página eletrônica para o PGD, que idealmente seria administrada por unidade da Progepe; a elaboração de minuta de editais para a seleção dos servidores interessados no PGD; a confecção de material para a capacitação de candidatos e suas respectivas chefias, introduzindo-os na utilização do sistema e na produção das tabelas de atividades setoriais e planos de trabalhos individuais.

Em seguida, esta Comissão, a pedido da Progepe e por força do disposto no art. 50 da Resolução Consuni/Ufersa n.º 69/2022, realizou, entre os meses de abril e maio deste ano, os cursos de capacitação dos servidores e respectivas chefias da Proplan, Progepe, Sutic e Audint, compreendendo as seguintes ações: explanação sobre as disposições normativas que envolvem a matéria; orientações sobre a confecção da tabela de atividades setorial e do plano individual de trabalho; e a realização de oficinas sobre a utilização do *software* SISGP. Ocorre que, em paralelo a isso, ao analisar as práticas de outras Ifes que se encontravam mais adiantadas em seu processo de implementação do teletrabalho, esta Comissão percebeu que em muitas delas (p. e., UNIPAMPA, UFLA, UNIFAL, UNIFAP) fora instituída uma comissão permanente para realizar a análise da compatibilidade dos PGDs das unidades com as disposições normativas que regem a matéria. Vale dizer que a resolução vigente na Ufersa, atribuiu tal competência ao Conselho de Administração (Consad), que, além desta, possui outras atribuições de grande relevância nesse processo. Todavia, à semelhança do ocorrido em outras Ifes, a Comissão atual entendeu que seria menos burocrático atribuir a uma comissão permanente (diversa da comissão provisória criada pela Portaria GAB/UFERSA n.º 744/2022) a competência para analisar os PGDs quanto ao cumprimento dos requisitos previsto na legislação (Decreto, IN e Resolução interna), deixando para o Consad o "controle finalístico" da política institucional do PGD, com a análise dos relatórios produzidos ao final dos ciclos e a eventual revisão/revogação de

---

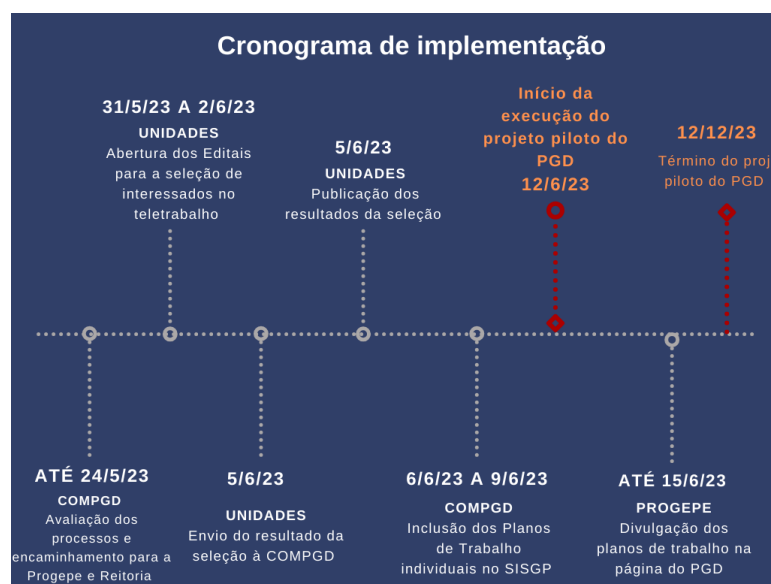
<sup>1</sup> Atualmente, com a modificação trazida pela instrução normativa SEGES/SGPRT-MGI n.º 16, de 12 de maio de 2023, este prazo é de 150 dias, a contar de 2 de janeiro deste ano.

tal política. Além disso, considerando o nível de detalhamento da documentação que deve instruir cada processo (plano de atividades, plano de trabalho, plano de entrega etc.) seria prudente que tal análise fosse feita por uma comissão instituída exclusivamente com esse propósito, sendo integrada por servidores com mandato por tempo determinado, que, em tese, teria o condão de dedicar maior tempo ao estudo dos processos que lhe fossem submetidos. A Progepe, a seu turno, solicitou essa alteração ao Consuni, que foi aprovada por esse conselho na reunião realizada no dia 26 de maio deste ano, na forma da Resolução Consuni/Ufersa n.º 45, de 26 de abril de 2023.

Dessa forma, considerando a criação da Comissão Permanente do Programa de Gestão e Desempenho (COMPPGD) – cujos membros foram nomeados pela Portaria GAB/UFERSA n.º 714, de 9 maio de 2023 – e a modificação das competências nos procedimentos do PGD, o passo seguinte para a implementação do teletrabalho na Ufersa foi a abertura dos processos pelas unidades interessadas. Tais processos, uma vez abertos, foram encaminhados para que a Progepe desse o seu parecer de viabilidade, nos termos do que prescreve o art. 11, VI, da Resolução Consuni/Ufersa n.º 69/2022. Em seguida, com os pareceres favoráveis, os processos foram encaminhados para a Reitoria, para que esta publicasse as portarias de autorização de implementação do PGD em tais unidades. O passo seguinte foi o lançamento dos editais de habilitação para os interessados em participar do PGD, ocorrido na data de 1º de junho.

Para a publicação dos editais, processo seletivo, lançamento de resultado e todas as outras fases que compõem a implantação, seguiu-se o seguinte cronograma:

**Figura 1- Cronograma de implantação teletrabalho no PGD Ufersa**



Fonte: Página do PGD Ufersa, 2023.

## 1.2. Projeto Piloto

Em decisão tomada pela gestão das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas (Progepe) e Planejamento (Proplan) e a Comissão de implementação, optou-se por iniciar a adesão ao teletrabalho na Universidade com um projeto piloto restrito, a fim de introduzir aos poucos a modalidade na realidade institucional, familiarizar servidores e usuários do serviço com o novo tipo de atendimento e testar todos aspectos envolvidos, como processo seletivo, construção de tabela de atividades, execução em si, mudança de cultura e mensurar o comportamento do sistema escolhido.

Nessa oportunidade ficou decidido que a Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sutic) analisaria a possibilidade de se utilizar o software disponibilizado gratuitamente pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), denominado SISGP e que fariam parte do projeto piloto as unidades que estivessem direta ou indiretamente relacionadas com a atividade de implementação do PGD (incluídas as fases de implantação propriamente dita, o acompanhamento e a avaliação).

Nesse raciocínio, as unidades escolhidas foram Proplan, Progepe, Sutic e a Auditoria Interna (Audint), esta última considerada indispensável para ajudar na identificação de eventuais falhas ocorridas ao longo do processo. Além disso, foi

convencionado que, por se tratar de um projeto piloto, seria razoável iniciar o PGD na modalidade de teletrabalho parcial (com dois dias de trabalho presencial e três dias de trabalho remoto).

À época, entendeu-se que o número de participantes do projeto piloto não poderia ser muito grande, sob pena de retardar ainda mais a implementação do programa (considerando o ineditismo da medida), e nem pequeno demais, a fim de que se produzisse um volume de dados minimamente significativo, tanto para que a área técnica da Sutic conseguisse verificar a confiabilidade do sistema e sua adequação à nossa realidade, como para que os tomadores de decisão da Ufersa tivessem mais elementos ao analisar os resultados da política institucional do PGD.

Atualmente, a Ufersa encontra-se em fase de conclusão do projeto piloto, que teve sua execução com atividades remotas iniciadas no dia 12 de junho de 2023 e conta com 44 servidores incluídos no sistema e efetivamente atuando em formato híbrido.

## **2. Metodologia**

Este relatório foi elaborado entre os dias 10 e 26 de novembro pela Proplan e traz dados quantitativos e qualitativos a respeito do projeto piloto de teletrabalho dentro do PGD Ufersa.

O elenco de itens que aqui devem constar está estabelecido nos artigos 28 e 30 da Resolução. Dentro do artigo 28, elenca-se o grau de comprometimento dos participantes; a efetividade no alcance de metas e resultados; os benefícios e prejuízos para a unidade; as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de monitoramento utilizado pela instituição; e, a conveniência e oportunidade na manutenção do PGD, fundamentadas em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

O artigo 30, por sua vez, tem como finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do PGD, e indica que o relatório deve conter, de natureza quantitativa, o total de participantes em relação ao quadro de pessoal; a variação de gastos, quando houver; a variação de produtividade, quando houver; a variação de agentes públicos por unidade após adesão ao PGD; variação no absenteísmo; e, a variação na rotatividade da força de trabalho. De natureza qualitativa,

para análise gerencial dos resultados alcançados: a melhoria na qualidade dos produtos entregues; dificuldades enfrentadas; boas práticas implementadas; e sugestões de aperfeiçoamento, quando houver.

Os dados aqui expostos foram coletados via email, através de solicitação de números operacionais de gestão de pessoas para a Divisão de Atenção à Saúde do Servidor – DASS, Divisão de Administração de Pessoal – DAP e Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – DDP. Outras informações também foram extraídas do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos- SIGRH, do Sisgp, e do Gestion Libre de Parc Informatique-GLPI.

Para verificar impressões voltadas a vários aspectos da modalidade, foram enviados três diferentes formulários *Google* aos três principais atores envolvidos na dinâmica atual do programa: servidores participantes, chefias imediatas e usuários dos serviços das unidades contempladas, a saber Auditoria Interna, Gabinete da Progepe, Divisão de Administração de Pessoal – DAP, Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – DDP, Divisão de Atenção a Saúde do Servidor – DASS, Divisão de Orçamento – DIORC, Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança – DIPLAN e Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Versando sobre aspectos de desempenho do trabalho, qualidade das entregas, comunicação, benefícios e prejuízos identificados na modalidade de teletrabalho parcial, viabilidade do sistema e conveniência e oportunidade da continuidade, os formulários foram enviados dia 02 de novembro de 2023 e recebeu respostas até o dia 07 de novembro de 2023.

Foram recebidas 28 respostas dos participantes do projeto piloto, 08 das chefias imediatas e 77 de usuários da comunidade da acadêmica, que afirmam terem sido atendidos ou terem usado os serviços das unidades contempladas com o teletrabalho durante o projeto piloto.

Os questionamentos abordados nos formulários e as respostas aqui analisadas, tiveram como base o disposto na Resolução Consuni/Ufersa nº 69/2022 e no Relatório Gerencial do Programa de Gestão e Desempenho da UNIFEI 2022.

Serão apresentados quadros com dados e gráficos gerados pela plataforma *Google* e analisados de maneira associadas às questões correlatas nos três formulários para os três segmentos respondentes.



### **3. Análise referente aos itens do artigo 28 da Resolução Consuni/Ufersa N° 69/2022**

#### **3.1. O grau de comprometimento dos participantes**

Diante da multiplicidade de orientações da resolução a respeito deste relatório, que em algumas situações acaba sobrepondo e rescindindo conteúdos de mesma natureza, mas dispostos de forma distinta no normativo, e também da necessidade de restringir a consulta ao público envolvido para não tornar a pesquisa exaustiva, o grau de comprometimento poderá ser identificado a partir de outras respostas e descrições deste relatório, principalmente onde são revelados qualidade de resultados e entregas e disponibilidade, celeridade e produtividade no atendimento.

#### **3.2. A efetividade no alcance de metas e resultados**

Nesse primeiro momento não foram estabelecidas metas específicas para o trabalho dos servidores em teletrabalho além das tarefas já convencionalmente atribuídas no âmbito de suas unidades e as cargas horárias associadas a cada tarefa contemplada dentro dos planos de trabalho foi quantificada sem uma série histórica que pudesse servir de registro formal, tendo como base uma previsão empírica e de experiência de cada servidor no exercício de seus processos cotidianos.

As avaliações de desempenho e de resultados do teletrabalho e dos dias presenciais, foram feitas pelas chefias imediatas ao longo de cada ciclo e foram atribuídas notas de 1 (um) a 10 (dez) para cada uma das atividades com *status* de concluída.

Em dados retirados do sistema Sisgp, a média de nota dos servidores participantes no teletrabalho dentro do PGD Ufersa estão expostas na tabela 1 abaixo:

**Tabela 1. Média das notas atribuídas nas avaliações das entregas dos servidores**

<b>Número de avaliações feitas</b>	<b>Nota média</b>	<b>Desvio médio</b>
3661	9.523211	0,59

Fonte: SISGP Ufersa.

A pontuação de 9,5 como média das notas começa a indicar uma experiência bem-sucedida de projeto piloto e por parte dos servidores e chefias das unidades envolvidas. Múltiplos fatores, a serem ainda explorados ao longo deste relatório, podem explicar essa pontuação, mas a priori, já merece destaque uma média tão alta considerando o traço embrionário da iniciativa dentro da Universidade e ainda toda a transição de cultura que isso envolve. Não somente houve a alteração e possibilidade de flexibilização do ambiente e os recursos de trabalho dos servidores, como também a própria a transformação na maneira de avaliar cotidianamente o trabalho da equipe através do detalhamento de suas entregas para cada atividade.

Atualmente, formalmente, a avaliação do trabalho é realizada pela presença e assiduidade do profissional durante seu expediente presencial e o cumprimento da carga-horária diária, semanal e mensal; e o desempenho pelas avaliações 360 graus periódicas dentro do SIGRH, obedecendo a critérios mais genéricos de análise. Práticas isoladas de algumas unidades também avaliam a qualidade do atendimento e serviços prestados.

Em detalhamento, ao longo dos 5 (cinco) ciclos aqui calculados as avaliações evoluíram da maneira expressa na tabela 2:

**Tabela 2. Média mensal das notas atribuídas nas avaliações das entregas dos servidores**

Mês	Nº de Aval	Média	Desv Pad
6	677	9,56	0,76
7	684	9,56	0,74
8	754	9,55	0,63
9	677	9,48	0,67
10	648	9,47	0,71
11	219	9,49	1,06

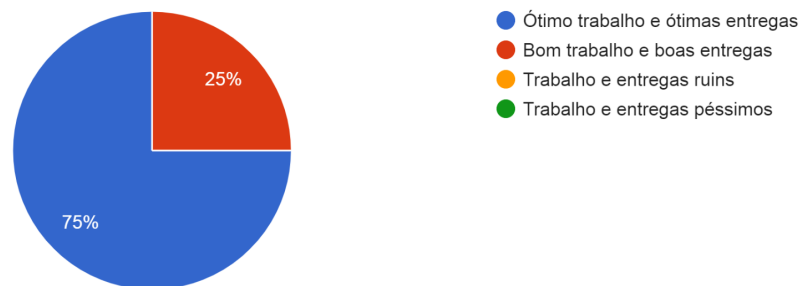
Fonte: SISGP Ufersa.

Numa questão que pode ser associada a essa matéria, quando perguntados sobre a qualidade das entregas e resultados dos servidores em modalidade parcial, as chefias entregaram a visão descrita pelos gráficos 1, 2 e 3:

**Gráfico 1. Qualidade do trabalho e entregas realizadas na modalidade de teletrabalho- Visão dos servidores participantes**

Como você classificaria a qualidade do seu trabalho e das entregas realizados dentro do teletrabalho?

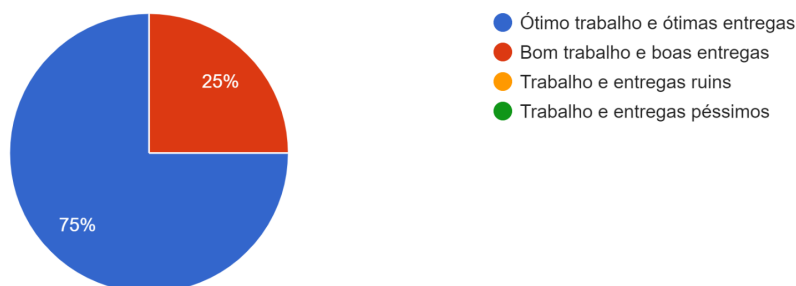
28 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 2. Qualidade do trabalho e entregas realizadas na modalidade de teletrabalho- Visão das chefias imediatas

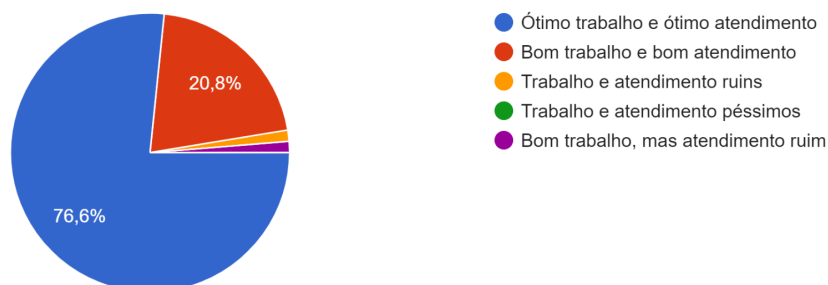
Como você classificaria a qualidade do trabalho e das entregas realizadas dentro do teletrabalho?  
8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 3. Qualidade do trabalho e entregas realizadas na modalidade de teletrabalho- Visão dos usuários dos serviços

Como você classificaria a qualidade do trabalho e dos atendimentos realizados pela unidade em teletrabalho?  
77 respostas



Fonte: Proplan, 2023

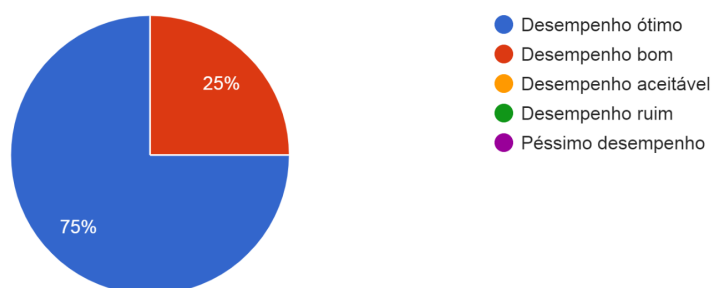
A maioria de 75% das chefias e dos servidores e de 76,6% dos usuários apontarem que o trabalho e as entregas são ótimos, e a maioria absoluta das amostras demonstrarem que essas entregas são minimamente boas, indicam que os resultados têm sido efetivos e atendem ao desejado e estimado na previsão da atividade durante a construção conjunta entre indivíduo e chefia dos planos de trabalho.

Resultado espelhado se observa quando o desempenho é o alvo do questionamento, como indicam os gráficos 4 e 5.

#### **Gráfico 4. Classificação do desempenho dos servidores realizadas na modalidade de teletrabalho**

##### **Visão das Chefias imediatas**

Como você classificaria o desempenho dos servidores da sua unidade no teletrabalho?  
8 respostas

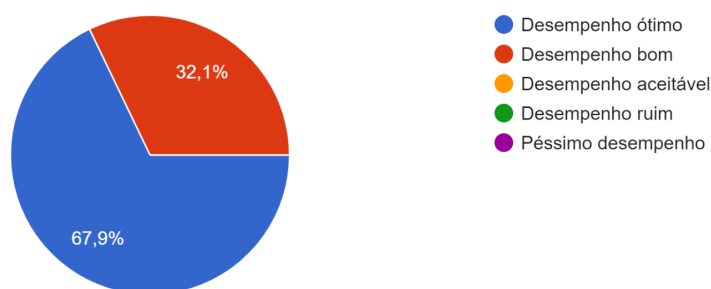


Fonte: Proplan, 2023.

#### **Gráfico 5. Classificação do desempenho dos servidores realizadas na modalidade de teletrabalho**

##### **Visão dos participantes**

Como você classificaria o desempenho dos colegas da sua unidade no teletrabalho?  
28 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

Qualidade de resultados e entregas parecem ser reflexo de um desempenho também considerado de excelência por parte dos chefes e da própria equipe participante.

Esses números podem refletir algum nível de comprometimento por parte dos servidores que mesmo diante da mudança cultural e necessidade de ajustes profissionais e pessoais, buscou manter dedicação e alto nível na realização de suas tarefas.

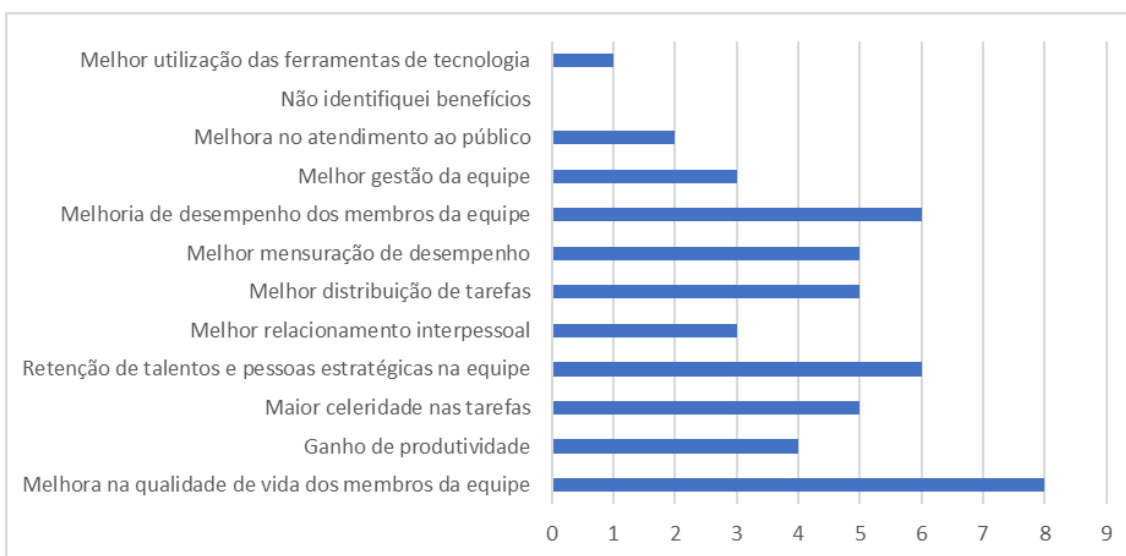
É importante destacar que as atividades são cadastradas e aprovadas pelas chefias previamente antes do início da execução de cada plano de trabalho e ao longo do ciclo novas demandas podem surgir ensejando alteração ou substituição tanto das atividades anteriores como de suas cargas-horárias. A indicação do ótimo desempenho também pode representar que os servidores têm respondido bem a essa flexibilidade e certo grau de imprevisibilidade.

### 3.3. Os benefícios e prejuízos para a unidade

No que tange aos benefícios e prejuízos, o universo consultado foi diretamente questionado sobre esses aspectos dentro de um rol determinado para este relatório, que contou ainda com a possibilidade de não identificação de quaisquer benefícios ou prejuízos na execução do teletrabalho.

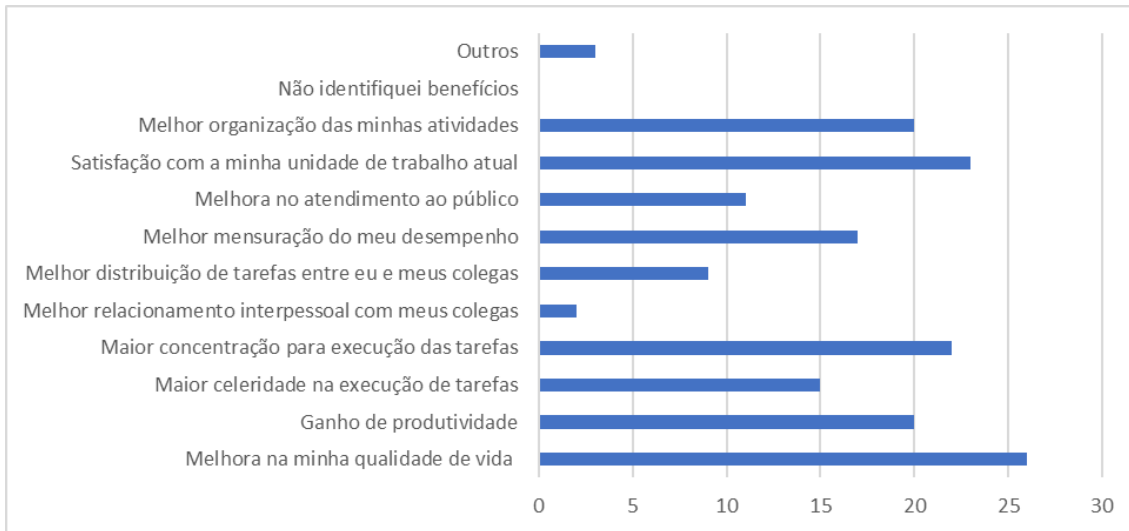
Para os servidores participantes e chefes das unidades em teletrabalho, a identificação de benefícios resultou nos números exibidos nos gráficos 6 e 7:

**Gráfico 6. Benefícios identificados na modalidade de teletrabalho**  
**Visão das chefias**



Fonte: Proplan, 2023.

**Gráfico 7. Benefícios identificados na modalidade de teletrabalho**  
**Visão dos participantes**



Fonte: Proplan, 2023.

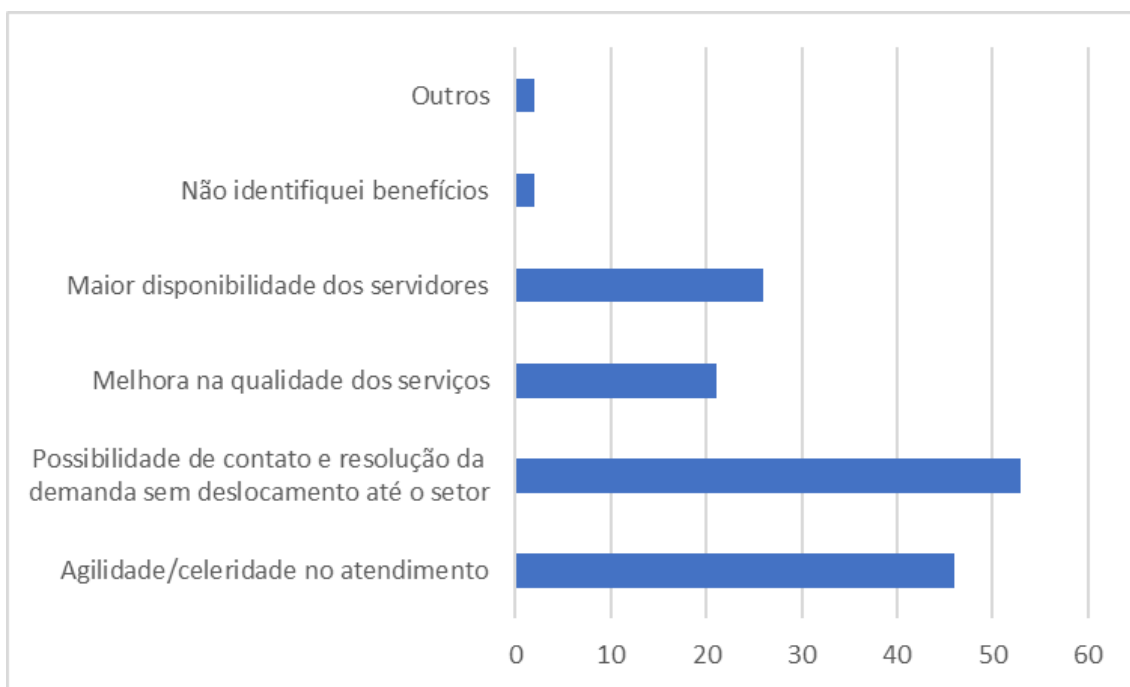
Para chefias imediatas e servidores, vários ganhos puderam ser percebidos, variando desde a já preconizada e antecipada melhoria na qualidade de vida dos profissionais envolvidos, com menção de 100% da amostra para os primeiros e 92,9% para o segundo grupo; até a diminuição de tempo de trânsito pela menor quantidade de deslocamentos semanais para a universidade.

Chama atenção no resultado o apontamento das chefias para a melhor distribuição de tarefas para os servidores como também a melhora na mensuração dos resultados.

Também é digno de nota os servidores indicarem maior concentração para execução das atividades, atributo esse pré-requisito na delimitação de tarefas que podem ser contempladas pelo teletrabalho, e o ganho de produtividade que pode inclusive ser um reflexo dessa mudança de ambiente e flexibilidade de local e horário de trabalho. Nesse sentido, ainda que não tenha sido esperado ou estabelecido percentual para ganho de produtividade, os dois grupos atestam que isso já aconteceu.

Os usuários dos serviços também opinaram sobre os benefícios que puderam perceber de sua interação com serviços e servidores do teletrabalho, como revela o gráfico abaixo:

**Gráfico 8. Benefícios identificados na modalidade de teletrabalho**  
**Visão dos usuários**



Fonte: Proplan, 2023.

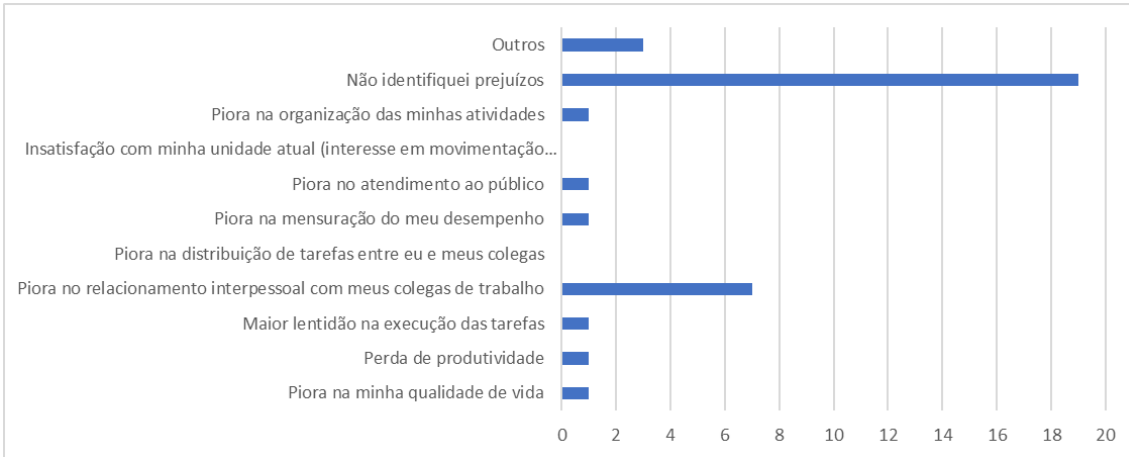
Assim como os outros grupos consultados, também teve ênfase a celeridade no atendimento das unidades, o que vem a provar que alguns dos temores referentes à possível comprometimento do atendimento ao público não se concretizou e que nesse sentido a qualidade não foi comprometida e todos os atores envolvidos reconheceram maior agilidade nos processos e trâmites.

De forma semelhante, a existência de prejuízos também foi verificada junto às três interfaces com papéis no processo, como se identifica respectivamente nos gráficos 9, 10 e 11 para participantes, chefias e usuários.



### Gráfico 9. Prejuízos identificados na modalidade de teletrabalho

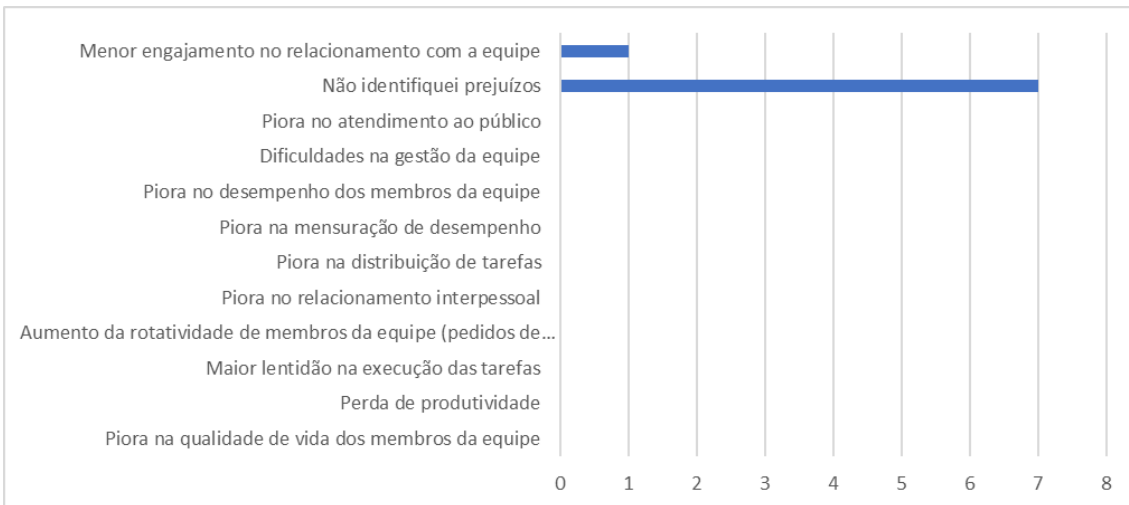
#### Visão dos participantes



Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 10. Prejuízos identificados na modalidade de teletrabalho

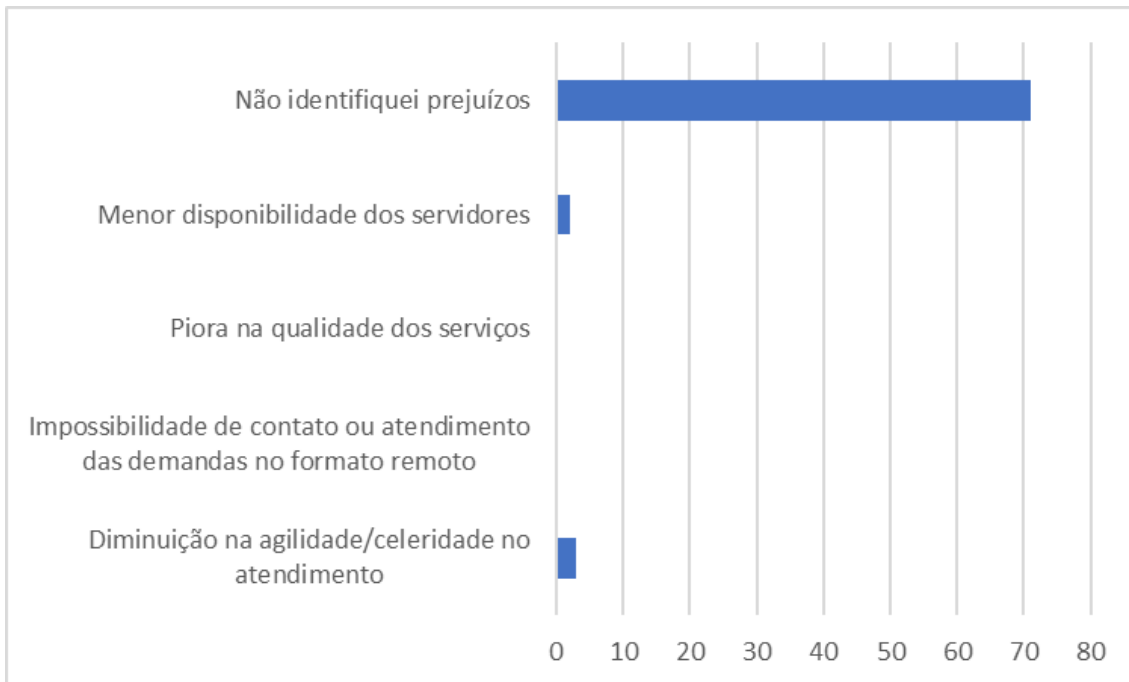
#### Visão das chefias



Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 11. Prejuízos identificados na modalidade de teletrabalho

### Visão dos usuários



Fonte: Proplan, 2023.

Mais uma vez houve alinhamento nas percepções e destaca-se que a maior parte das três amostras indica não ter identificado prejuízos na execução do teletrabalho na Ufersa.

Se reforça aqui que a impressão de que a qualidade do atendimento e do desempenho está garantida quando principalmente chefes e comunidade usuária apontam isso de forma tão representativa.

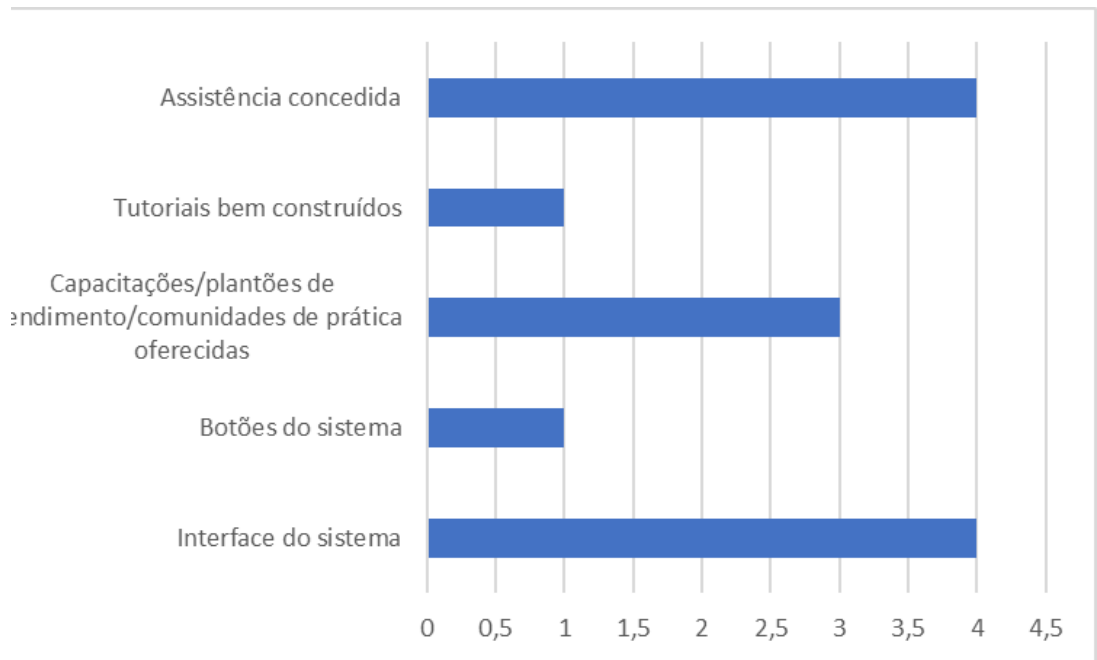
#### 3.4. As facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de monitoramento utilizado pela instituição

A mudança do regime de trabalho e de como o desempenho e os resultados do servidor são aferidos ensejou o uso de um sistema específico e o escolhido foi o SISGP, disponibilizado pela Susep e usado por boa parte das universidades, ainda que com deficiências identificadas.

Nesse sentido, as facilidades e dificuldades também foram reveladas nos gráficos abaixo pelos grupos consultados.

**Gráfico 12. Facilidades do sistema SISGP**

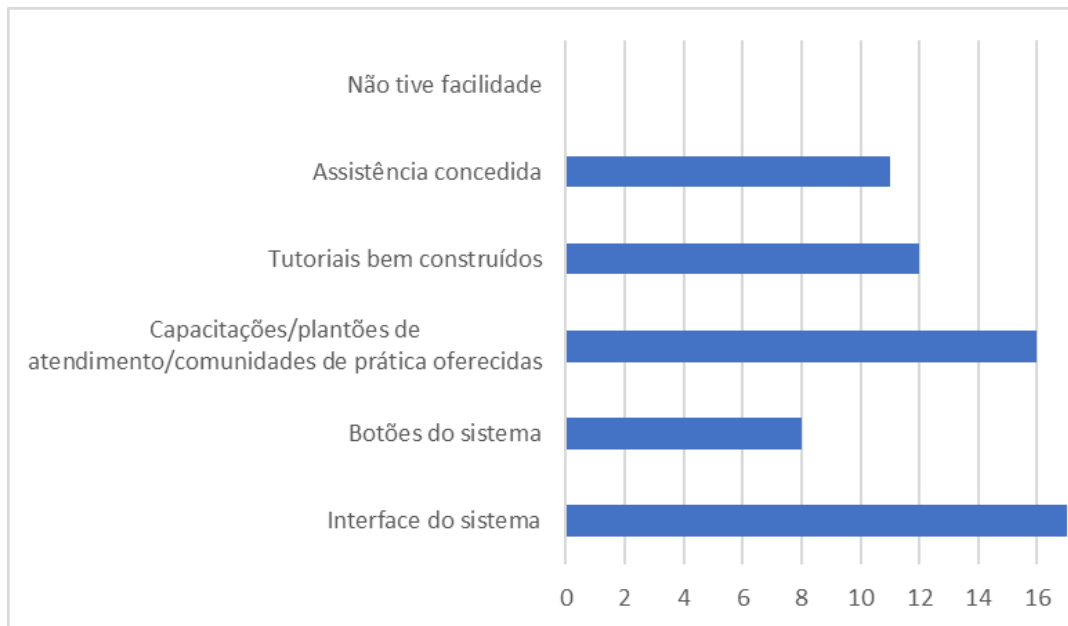
**Visão das chefias**



Fonte: Proplan, 2023.

**Gráfico 13. Facilidades do sistema SISGP**

**Visão dos participantes**



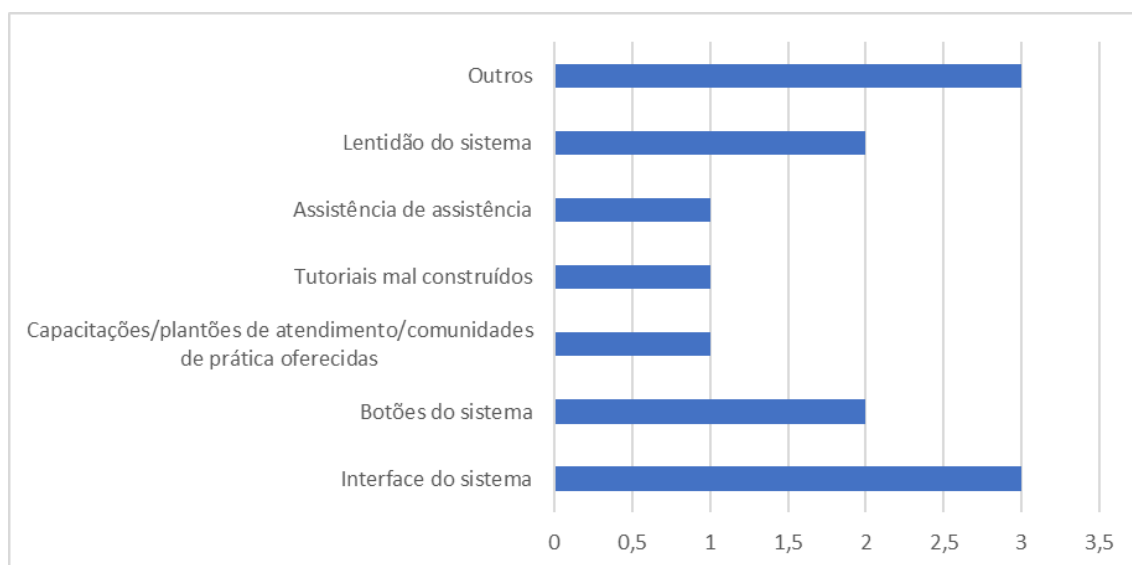
Fonte: Proplan, 2023.

Dentro do elenco de facilidades, destaca-se a interface do sistema, com mais de 50% de ambas as amostras. Dentro do ambiente de manipulação do plano de trabalho em si, ela se mostra bastante intuitiva e objetiva, mas na parte inicial pode possuir caminhos de dedução um pouco mais difícil.

Também se mostraram úteis diante da lembrança das duas amostras, as capacitações e orientações fornecidas pela comissão de implementação e sua disponibilidade para assistência em caso de dúvidas ou dificuldades.

### Gráfico 15. Dificuldade do sistema SISGP

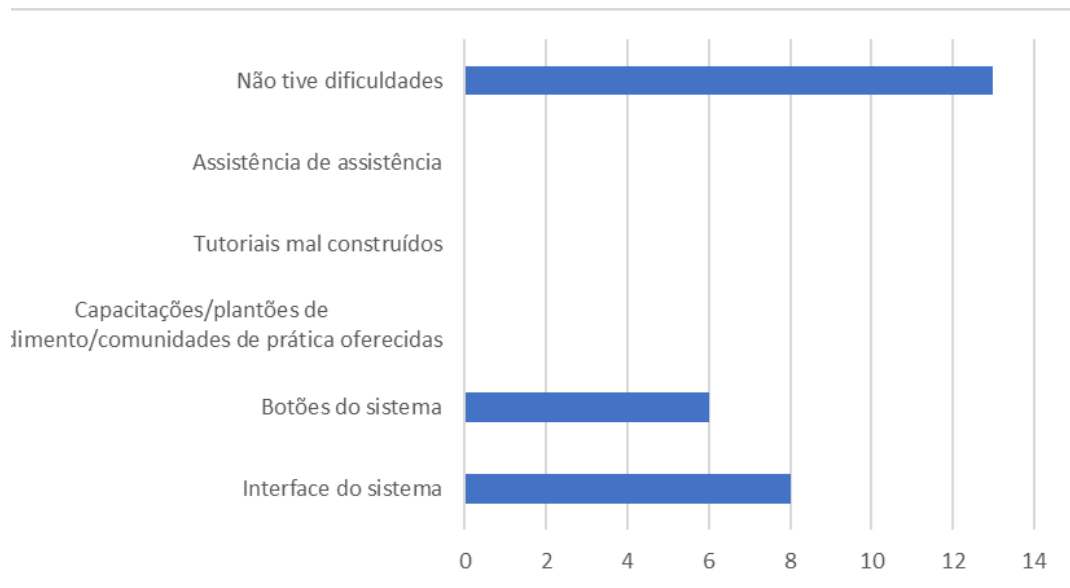
#### Visão das chefias



Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 16. Dificuldade do sistema SISGP

### Visão dos participantes



Fonte: Proplan, 2023.

Curiosamente, a mesma interface que foi considerada como facilidade do sistema também foi apontada como uma dificuldade, ainda que com incidências não tão altas de 37,5% e 33,3%, reforçando a tese que diferentes ambientes do sistema podem ter níveis de facilidade diferentes e que os perfis de chefia e participantes também podem ter influência nessa percepção.

Ratificando o resultado anterior das facilidades, tanto chefes como servidores participantes, à exceção de 2 (duas) menções do primeiro grupo, não pontuaram as capacitações e assistência da comissão como uma dificuldade ou deficiência no uso do sistema.

Por esses resultados, pode-se concluir que ainda que com problemas, deficiências e *bugs*, o sistema mostrou-se viável e funcional para a ambientação.

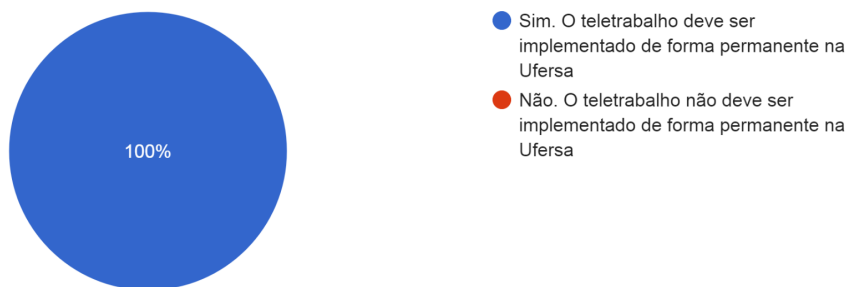
3.5. A conveniência e a oportunidade na manutenção do PGD, fundamentadas em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração

A comunidade também foi consultada para indicar sua visão, como descrevem os gráficos a seguir:

### Gráfico 17. Conveniência e oportunidade da continuidade do teletrabalho Visão das chefias

Você considera conveniente e oportuna a continuidade do teletrabalho na sua unidade?

8 respostas

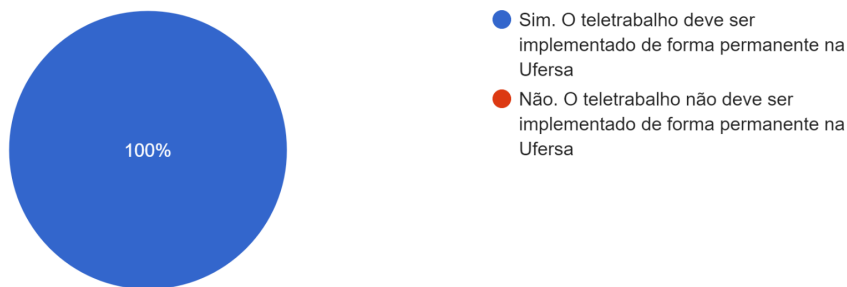


Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 18. Conveniência e oportunidade da continuidade do teletrabalho Visão dos servidores participantes

Você considera conveniente e oportuna a continuidade do teletrabalho na sua unidade?

28 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

Diante do acima exposto, é muito claro e praticamente incontestável afirmar até aqui, que o projeto piloto se mostrou bem-sucedido e as atividades realizadas e os servidores adotantes do trabalho se mostraram eficientes e produtivos no exercício da modalidade sem comprometer a qualidade dos serviços prestados e o atendimento aos usuários.

Pode-se apreender que esse nível de confiança se fez e reflete todos os outros aspectos aqui relatados como uma boa dinâmica e funcionamento ao longo dos meses de teste.

Também exprime em alguma proporção a organização na estruturação e na condução dos trabalhos, que na criação de instrumentos operacionais eficazes, na prestação de assistência através de capacitações e orientações cotidianas e na disponibilização de informações para todo e qualquer interessado, entregou confiança e segurança na implementação da modalidade.

É relevante neste momento pontuar que são habilitados ao teletrabalho tarefas e atividades e não servidores e unidades. A avaliação da possibilidade reside na natureza do que é feito e executado, atendendo aos critérios dispostos na Resolução no 69/2022.

#### **4. Análise referente ao Artigo 30 da Resolução Consuni/Ufersa N° 69/2022**

##### **4.1. Análise Quantitativa**

a) Total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal

**Tabela 3. Quantidade total de técnicos administrativos na Ufersa**

TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ATIVOS POR NÍVEL E CLASSIFICAÇÃO 10/2023	
Nível de classificação	Quantidade
A	0
B	9
C	12
D	298
E	205
<b>TOTAL DA INSTITUIÇÃO</b>	<b>524</b>

Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos SIGRH- Ufersa.

**Tabela 4. Quantidade de servidores técnicos administrativos em teletrabalho por unidade**

<b>Unidade</b>	<b>Quantidade de servidores em teletrabalho</b>
Audint	2
Progepe	21
Proplan	3
Sutic	17
Caraúbas	1
Total	44

Fonte: SISGP Ufersa.

Define-se aqui que para fins deste relatório, o servidor do campus Caraúbas incluído no sistema e participante do teletrabalho, somente será considerado nesse quantitativo total de profissionais atuando na modalidade, não constando como universo da pesquisa realizada ou como fonte de números ou informações presentes ao longo deste relato. Isso se justifica pelo fato de que sua entrada foi posterior à entrada de todos os outros participantes do projeto piloto, ele não faz parte de nenhum dos setores selecionados para a experiência, e pelo fato de sua inclusão na modalidade ser em razão de atendimento à demanda judicial envolvendo servidor e Universidade.

As tabelas 3 e 4 demonstram, respectivamente, que hoje a Ufersa conta com 524 técnicos administrativos e que destes 44, totalizando 8,39% do universo da categoria, estão atuando na modalidade de teletrabalho parcial.

Em relação ao quadro geral da Universidade, a amostra participante se mostra restrita às unidades aqui já delimitadas em razão de opção por realização de projeto piloto com a finalidade avaliar o teletrabalho, seus principais parâmetros, o seu sistema e a dinâmica da mudança cultural imposta por esse tipo de implementação.

Destaca-se mais uma vez que as unidades escolhidas para serem alvos desta iniciativa atendem ao critério de estar diretamente associadas à operacionalização do PGD em formato de teletrabalho.



## b) Variação de gastos

Nesse primeiro momento, de projeto para testes, a variação de gastos é tímida e de difícil mensuração, tendo em vista que a Ufersa optou por realizar a modalidade parcial do teletrabalho e manter a presencialidade mínima de 20% nas unidades todos os dias de expediente semanal. Isso representa ambientes físicos institucionais sempre ocupados, computadores ligados, luzes acesas, consumo de água e outros alimentos e limpeza constante das salas.

Nesse cenário, custos com energia elétrica ou despesas com consumo de café, água mineral e açúcar se mostram com pouca relevância uma vez que a movimentação de pessoas não foi muito alterada.

No que tange à concessão de auxílio transportes, durante a análise notou-se que os números coletados poderiam não ser uma representação fidedigna da realidade, pois resgata números dos atuais setores dos servidores e não necessariamente os dados referentes à sua matrícula ou CPF. Ou seja, é possível conhecer os servidores que hoje recebem o auxílio e seus valores de desconto e pagamento, mas não há precisão em inferir se os mesmos recebiam ou não auxílio no mesmo período do ano passado porque os números recebidos vinculam-se às unidades e não aos indivíduos.

## c) Variação de produtividade

Durante o chamado período de ambientação, estabeleceu-se no § 5º, do artigo 28 da Resolução 69/2022, que não seria estipulado percentual de aumento de produtividade por entender tratar-se de um momento de mudança de cultura e hábitos, de ajustes da nova dinâmica, de familiarização com o sistema, de identificação de principais problemas e práticas adequadas, bem como de todos os expedientes que configuram o sistema de adoção do teletrabalho em formato parcial na Universidade: editais de seleção, construção da tabela de atividades, viabilidade dos canais de comunicação com servidores, efetividade das capacitações e comunidades de prática para orientações, acompanhamento de chefias, alimentação do sistema por parte dos servidores, dentre outros.

Influencia também a impossibilidade de mensuração precisa de dados de produtividade nesse momento, a inexistência de série histórica ou instrumentos de

acompanhamento contínuo de entregas ou de quantificação das demandas atendidas, uma vez que apenas a partir de agora servidores e sua produtividade passaram a ser quantificadas por entregas e não apenas por presença e as outras avaliações de desempenho já formalizadas institucionalmente.

Contudo, algumas unidades participantes do projeto piloto, a fim de realizar essa aferição independente da prescrição, nos forneceram dados que podem direcionar ou nortear entendimento quanto à alteração ou ganho de produtividade relacionado à adesão.

Segue relato e números enviados pela Divisão de Segurança da Informação (DSI), da SUTIC:

“Em compatibilidade com as melhores práticas de TI do mercado, a SUTIC adotou há alguns anos sistema de gestão de chamados que é uma ferramenta de registro e acompanhamento de ações realizadas pelo setor. Todas as atividades previstas na carta de serviço do setor estão no sistema. Com isso é possível ao solicitante acompanhar como os seus pedidos estão sendo atendidos e às chefias verificar o rendimento de suas equipes.

Para fim de avaliar o desempenho/impacto do teletrabalho sobre as ações da SUTIC avaliou-se os primeiros 5 meses do teletrabalho em comparação aos 5 meses que antecederam o teletrabalho.

	Abertos	Solucionados	Taxa de resolução
Chamados de março a Junho de 2023	1165	1092	93,7%
Chamados de Junho a Outubro de 2023	2079	2144	103,1%

Fonte: Dados extraídos do sistema GLPI (Gestion Libre de Parc Informatique).

Verificou-se um aumento do número de chamados abertos e atendidos, números que isoladamente não representam uma melhora de desempenho, mas sim um maior cuidado dos servidores em registrar adequadamente cada ação. Ao fazer isso, as chefias ganharam mais capacidade de acompanhar as ações de suas equipes.



Fonte: Dados extraídos do sistema GLPI (Gestion Libre de Parc Informatique).

Contudo, a razão “número de chamados abertos”/“número de chamados atendidos” (chamada de taxa de resolução) sofreu uma grande mudança. Nos 5 meses que antecederam o início do teletrabalho essa taxa era de 93,2% isso significa que mais chamados eram abertos que solucionados. Na prática, havia serviço acumulado sem que a equipe conseguisse saná-los. A partir do teletrabalho esta lógica inverteu-se: a taxa passou a ser de 103,17%, ou seja, resolveu-se todos os chamados abertos e conseguiu-se atender chamados anteriores que estavam abertos e/ou atrasados.

A média histórica de chamados em atraso é de 165 chamados. Chamados em atraso são aqueles que por algum motivo descumprem o SLA (*Service Level Agreement*, ou acordo de nível de serviço, na prática é o tempo previsto para entrega daquela atividade). Depois do teletrabalho este número de chamados em atraso continua existindo, mas caiu a seu menor valor na série histórica, 77 chamados em atraso, menos da metade da média histórica.

Estes números positivos têm uma correlação com teletrabalho, dado que foi a única mudança significativa na rotina de trabalho das equipes. A explicação mais provável é que a grande maioria das atividades do setor de TI são atividades que exigem concentração e atenção dedicada às soluções necessárias.

No trabalho presencial, essa atenção é dividida com atendimentos pessoais e telefônicos, não só seus mas também dos colegas, uma vez que os ambientes são compartilhados, e a entrada de pessoas externas ocorre a todo momento. No trabalho remoto, o ambiente mais controlado constitui ambiente mais propício à manutenção da concentração e foco no trabalho.

Estes números permitem supor que o mesmo fenômeno possa estar replicado em outros setores, ainda que não haja números para compará-los.”

Num formato diferente do disposto pela Sutic, mas ainda dentro da temática de produtividade, seguem aqui alguns comentários abertos relatados nos formulários

coletados junto às chefias imediatas, participantes e usuários dos serviços das unidades em teletrabalho híbrido do PGD Ufersa.

“O teletrabalho trouxe um ganho de produtividade visível pelos servidores da Divisão. Ademais, consegui visualizar e mensurar a atividade de cada servidor, conhecendo bem suas reais atribuições. No início senti que a comunicação com a equipe tomava muito do meu tempo como gestora, mas com estratégias de gerenciamento as minhas atividades como gestora foram ficando mais fáceis e produtivas.”

“A modalidade de teletrabalho é uma ferramenta para auxiliar a gestão no ganho de produtividade e de retenção de talentos no setor e na própria Universidade.”

“As atividades podem ser realizadas sem prejuízo à produtividade, proporcionando também flexibilidade da escala.”

“O índice de produtividade (entregas) poderia ficar disponível para demonstrar a efetividade do PGD, haja vista que alguns da comunidade que não são favoráveis ao PGD desconhecem as estatísticas.”

Para o início dos demais ciclos e implementação efetiva da modalidade de teletrabalho dentro do PGD Ufersa, serão estipulados e mensurados os ganhos de produtividade advindos da adesão dos servidores com atividades aptas, para assim entregar precisão, efetividade e transparência nos ganhos práticos da modalidade.

d) Variação de agentes públicos por unidade após adesão ao PGD

**Tabela 4. Quantidade de servidores lotados nas unidades**

Unidade	Período de referência	
	Maio de 2023	Outubro de 2023
Auditoria Interna	4	4
Progepe (Gabinete da Progepe Divisão de Administração de Pessoal – DAP Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – DDP Divisão de Atenção à Saúde do Servidor – DASS)	34	37
Proplan (Diorc e Diplan)	6	5
SUTIC	23	23

Fonte: DW/SIAPE, 2023.

A quantidade de servidores nas unidades do projeto piloto sofreu poucas alterações entre o último mês antes do início do teletrabalho e o mês de construção desse relato e numa análise individualizada, pouco dessa mudança justifica-se pela adesão.

Dentro dessas unidades, registraram-se ao longo desses seis meses, casos de redistribuição na Pró-reitoria de Planejamento, ainda sem nova ocupação do cargo; exoneração a pedido na mesma pró-reitoria e recebimento de novo profissional via remoção; retorno à Progepe de servidores cedidos e remoção de servidores também da Gestão de Pessoas.

No expediente de remoção, para as situações em que as unidades em teletrabalho receberam novos profissionais via remoção, o fator flexibilidade pode ter sido um fator considerado na decisão de buscar entrada no setor.

#### e) Variação no absenteísmo

Um dos objetivos da adesão ao PGD pode ser verificado na alteração do volume e número de absenteísmo no âmbito das unidades e com os servidores que adotaram a prática.

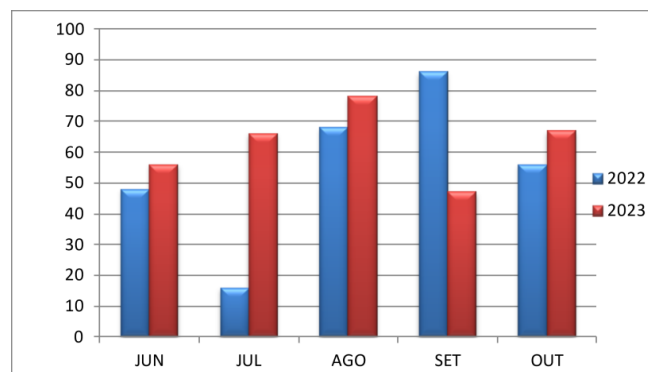
Dados coletados junto ao Setor de Perícia da DASS, apontam os dados abaixo a respeito dos servidores que passaram por perícia médica no mesmo período nos anos de 2022 e 2023.

**Tabela 5. Dados gerais de atendimentos a servidores que passaram pela perícia**

Dados para Relatório do PGD		
Mês de referência	2022	2023
JUN	48	56
JUL	16	66
AGO	68	78
SET	86	47
OUT	56	67
Total	274	314

Fonte: Divisão de Atenção à Saúde do Servidor- DASS, 2023.

**Gráfico 19. Dados gerais de atendimentos a servidores que passaram pela perícia**



Fonte: Divisão de Atenção à Saúde do Servidor- DASS, 2023.

Nos valores calculados para toda a Universidade, demonstrados na tabela 4 e gráfico 19, percebe-se um aumento no número de perícias realizadas entre os meses de junho e outubro de 2022 e os mesmos meses em 2023.

Esse dado isolado é multifatorial e diante da pequena representatividade dos servidores em teletrabalho diante de todo o universo de técnicos administrativos, praticamente irrelevante.

No entanto, números do Setor de Cadastro para os mesmos períodos, voltado somente às unidades participantes do teletrabalho, revelam uma grande alteração nos registros de licença saúde, como mostra a Tabela 6:

**Tabela 6. Quantitativo de servidores em licença saúde**

QUANTITATIVO DE SERVIDORES EM LICENÇA SAUDE					
PERÍODO	UNIDADES				TOTAL
	AUDINT	PROGEPE	DIORC + DIPLAN	SUTIC	
junho a outubro de 2022	1	21	2	7	31
junho a outubro de 2023	0	6	3	1	10

Fonte: Divisão de Administração de Pessoal- DAP, 2023.

Houve uma considerável queda nas licenças na maior parte dos setores em teletrabalho, ultrapassando 50% de redução em alguns deles, divergindo do dado geral da Universidade. Registrou-se um aumento de incidência em apenas uma das unidades. Esse tipo de resultado é previsto, antecipado e considerado motivador para adoção do teletrabalho nas instituições.

Servidores com flexibilidade de horário não somente conseguem administrar melhor suas demandas pessoais, familiares e de saúde, tendendo a menor possibilidade de ser acometido de enfermidades que dependem de fatores como má alimentação e atividade física, como também, em casos de doenças com tratamentos mais simples, ter a alternativa de adequar horário e ambiente de trabalho, acaba por possibilitar que isso aconteça em paralelo, sem ensejar um afastamento formal da instituição.

f) Variação na rotatividade da força de trabalho

### Quadro 7. Quantidade de servidores lotados nas unidades

Unidade	Período de referência	
	Maio de 2023	Outubro de 2023
Auditoria Interna	4	4
Progepe (Gabinete da Progepe Divisão de Administração de Pessoal – DAP Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – DDP Divisão de Atenção à Saúde do Servidor – DASS)	34	37
Proplan (Diorc e Diplan)	6	5
Sutic	23	23

Fonte: DW/SIAPE, 2023.

Formalmente não há cálculo registrado da rotatividade dos setores, apenas de cada uma das movimentações realizadas seja interna ou externa, de entrada ou saída das unidades, dos *campi*, assim, nesse primeiro momento não seria possível aferir se a adesão ao teletrabalho ensejou uma variação para mais ou para menos.

No entanto, como demonstrado no item de Variação de agentes públicos, exonerações e redistribuições verificadas não tem relação com o teletrabalho e para os casos de lotação de servidores removidos ou empossados, não cabe a afirmação se o fator teletrabalho teve influência na movimentação.

#### 4.2 Análise qualitativa

##### a) Melhoria na qualidade dos produtos e serviços entregues

A respeito da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, não existe pesquisa anterior nesse sentido, o que compromete alguma comparação direta.

No entanto, como já exibido em seções anteriores deste relatório, os grupos envolvidos na prestação e recebimento dos serviços realizados em teletrabalho foram convidados a opinar sobre a qualidade do trabalho e entregas geradas.

Os resultados são expressos nos gráficos abaixo:

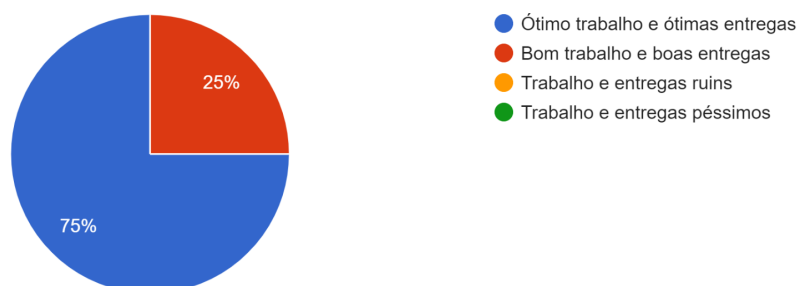


## Gráfico 20. Classificação da qualidade dos trabalhos e entregas realizados no teletrabalho

### Visão das chefias imediata

Como você classificaria a qualidade do trabalho e das entregas realizadas dentro do teletrabalho?

8 respostas



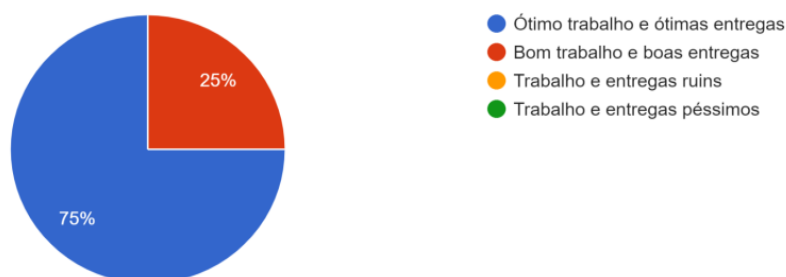
Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 21. Classificação da qualidade dos trabalhos e entregas realizados no teletrabalho

### Visão dos participantes

Como você classificaria a qualidade do seu trabalho e das entregas realizados dentro do teletrabalho?

28 respostas



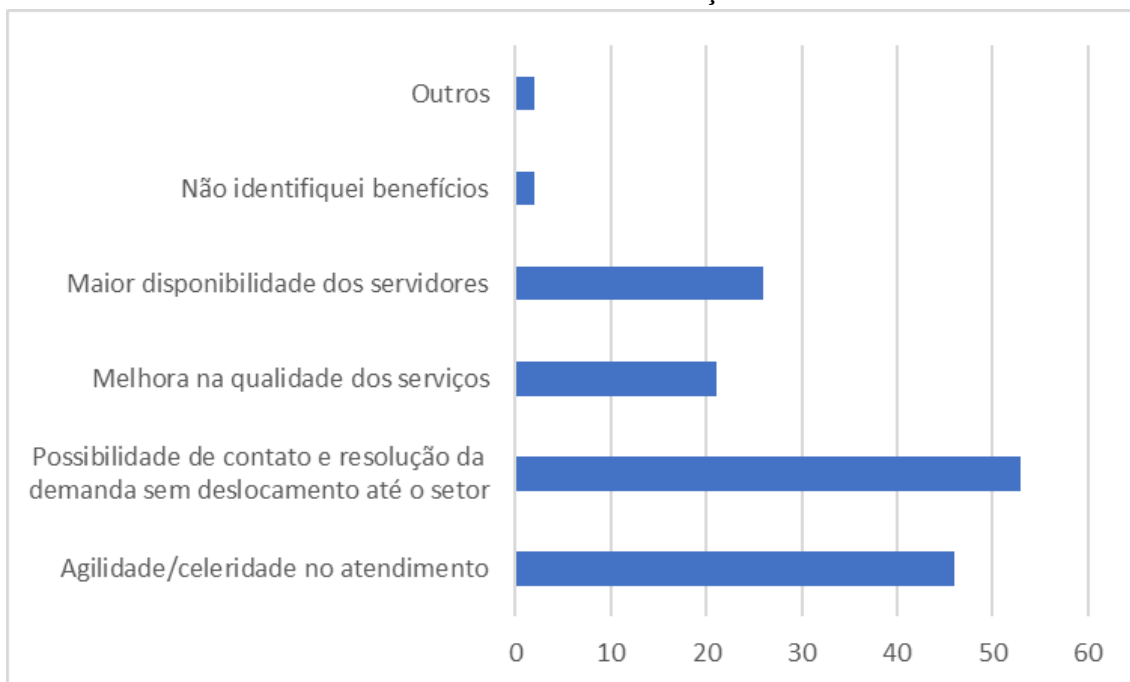
Fonte: Proplan, 2023.

Os resultados expressam que trabalho e sua qualidade estão distribuídos entre os níveis bom e ótimo, o que revela que não houve comprometimento ou prejuízos dos serviços

prestados aos usuários e que se houve alguma alteração em razão da flexibilização do regime de trabalho, a mesma teve como consequência serviços bons ou ótimos.

Quando convidados a pontuar benefícios verificados, os usuários consultados indicaram diretamente a melhoria na qualidade dos serviços, como mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 22. Benefícios do teletrabalho identificados pelos usuários dos serviços**

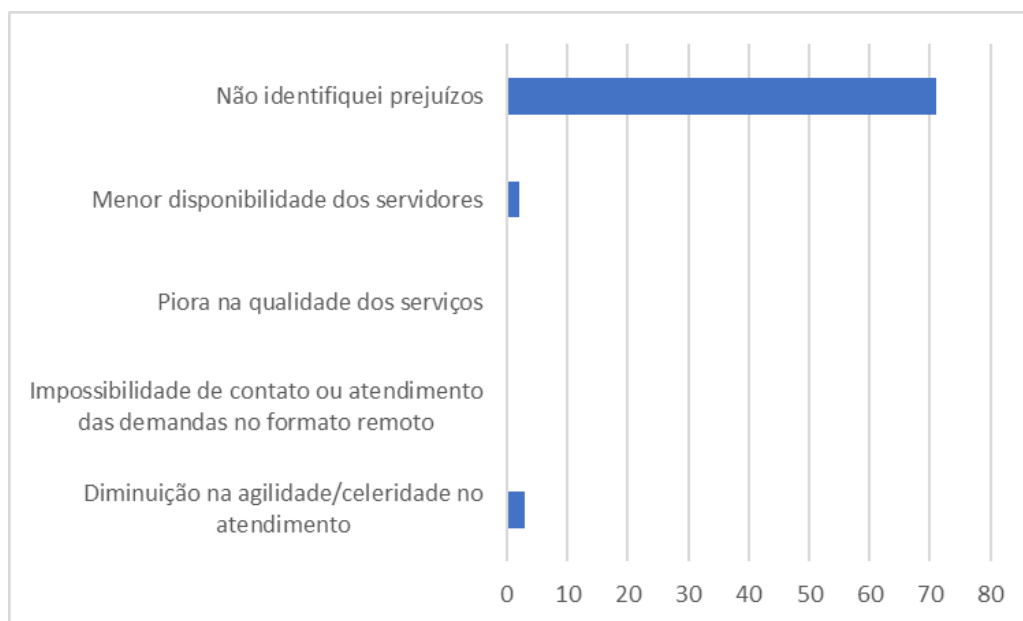


Fonte: Proplan, 2023.

Diante de outros atributos escolhidos como benéficos, é bem tímida a proporção de 27,3% da amostra que percebeu uma melhoria nos serviços prestados. Esse valor pode indicar que não houve ou foram percebidas melhorias ou que o serviço continuou com a qualidade entregue no presencial.

Uma possível piora na qualidade poderia ser também inferida em razão desse resultado, mas quando questionados sobre isso, a amostra se comportou da maneira que o gráfico abaixo revela:

**Gráfico 23. Prejuízos do teletrabalho identificados pelos usuários dos serviços**



Fonte: Proplan, 2023.

Não houve nenhuma menção no sentido de que houve piora nos serviços oferecidos e nos atendimentos. Nesse alinhamento, pode-se inferir se não foram notadas melhorias, tampouco aconteceu a piora.

#### b) Dificuldades encontradas

Dentro da coleta de resultados, pode-se afirmar que não foram tantas as dificuldades encontradas durante o projeto piloto.

Verificou-se que durante o período de preparação o início das atividades precisou ser postergado mais de uma vez em razão da impossibilidade da Comissão se dedicar aos trabalhos na proporção que seria ideal ou adequada, posto que é uma atividade paralela às já realizadas habitualmente pelos servidores. Esse fato também teve reflexo no lançamento dos dados no sistema, considerando o quantitativo baixo de servidores exercendo todo o planejamento e operacionalização dos trâmites do projeto piloto, o grande volume de informações a serem hospedadas também se mostrou uma dificuldade para andamento do projeto e cumprimento dos prazos.

Uma deficiência relatada e mencionada nos formulários diz respeito a presteza e celeridade no atendimento de determinadas unidades. Essa informação é exposta principalmente no campo para aberto para comentários, como os que abaixo seguem:

“Se os servidores estiverem disponíveis como no presencial, funcionaria. Mas percebi que há maior demora no atendimento.”

“Essa modalidade de trabalho é ótima, mas precisa ter comprometimento dos servidores. Tive prejuízo no atendimento, nesse setor no qual avaliei.”

“Eu acho que deveria continuar, mas com maior agilidade dos servidores que estão nesse tipo de modalidade de trabalho.”

“Alguns setores poderiam ter mais agilidade na resposta, como o setor de progressão, no entanto, entendo que a universidade está com grande déficit de servidores, e é impossível responder com tanta rapidez sem sobrecarregar o servidor.”

Outra dificuldade pontuada alinha-se ao atendimento no que tange ao acesso e conhecimento das escalas de trabalhos remotos e presenciais dos setores:

“Maior divulgação das escalas e atualização permanente delas.”

“Maior divulgação das escalas.”

E por fim, como também já reiterado, uma certa resistência e dificuldade de interação com o sistema SISGP.

“Rever o sistema SISGP. Ele não é nada produtivo e muitas vezes atrasa nosso trabalho.”

c) Boas práticas implementadas

Dentro da avaliação de boas práticas, este relatório buscou aferir a execução e realização de práticas e ferramentas que ao longo do planejamento e operacionalização se mostraram produtivos, úteis e eficientes na adesão das unidades, chefias e participantes do teletrabalho.

Foca-se aqui em dois instrumentos usados: capacitações e criação de página própria do PGD Ufersa.

No âmbito das capacitações, a comissão de implementação realizou, além de reuniões com as chefias das unidades participantes prévias à implementação, encontros para capacitação de responsáveis imediatos e servidores, sendo todos capacitados na Resolução 69/2022 e todo o conteúdo nela disposto, nos editais, na elaboração das Tabelas de Atividades, nos aspectos referentes à presencialidade mínima, continuidade do atendimento presencial, diretrizes de acompanhamento e avaliação por parte das chefias. Numa sequência lógica, após o entendimento do funcionamento da modalidade e das alterações de gestão, organização das atividades e do viés comportamental em consequência da adoção, passou-se à capacitação para interação com o sistema.

Em encontros distintos, comissão e Sutic orientaram servidores e chefes quanto à interface do SISGP, suas funcionalidades, alimentação de informações, prazos, principais problemas e limitações já identificados durante a instalação e como puderam ser sanados de forma que não prejudicasse à adoção e execução do teletrabalho através dele.

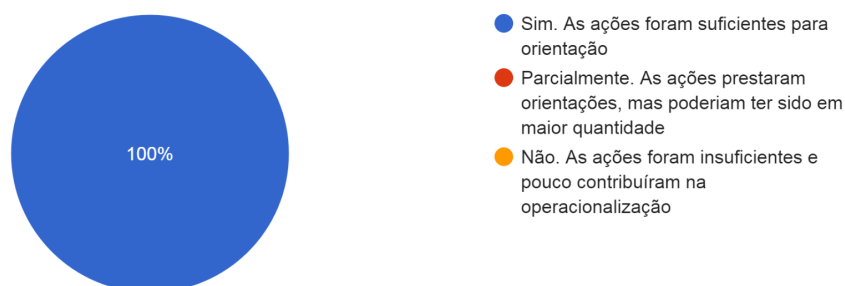
Além disso, foram realizados plantões e comunidades de prática em que membros da comissão e o servidor da Sutic responsável pela manipulação e instalação do sistema na universidade ficavam disponíveis em dias e horários pré-definidos e comunicados antecipadamente para sanar dúvidas a respeito de quaisquer aspectos voltados à operacionalização.

Nesse sentido, os servidores participantes e chefes foram questionados sobre sua visão sobre essas capacitações e suas variações.

### Gráfico 24. Eficiência das capacitações e orientações realizadas pela Comissão de Implementação- Visão dos participantes

Você considera que as capacitações, plantões e reuniões foram suficientes para te orientar na operacionalização do teletrabalho?

28 respostas

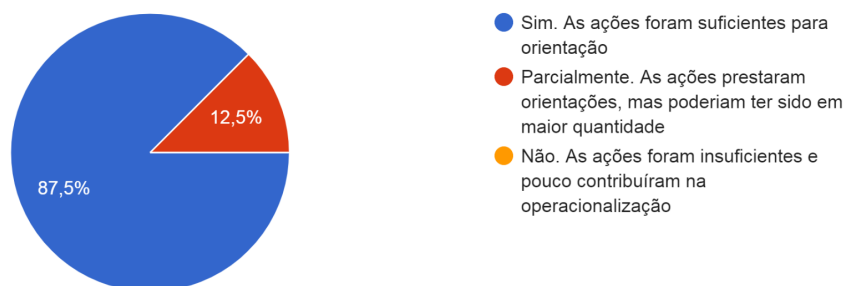


Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 25. Eficiência das capacitações e orientações realizadas pela Comissão de Implementação- Visão das chefias

Você considera que as capacitações, plantões e reuniões foram suficientes para orientar a operacionalização do teletrabalho?

8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

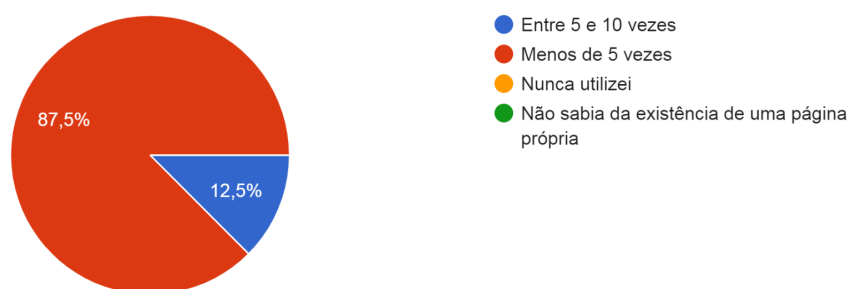
Os resultados demonstram que a realização dos eventos foi benéfica para a população envolvida na dinâmica do teletrabalho, sendo considerada bem-sucedida principalmente quando considerado o público de servidores participantes, que em sua totalidade dentro da consulta pontuou sua suficiência.

A incidência de sucesso um pouco menor, de 87,5%, entre as chefias, pode indicar a relação direta proposta no questionamento de que a quantidade de ações foi insuficiente, ou que em função da natureza de seu cargo, a presença nos eventos não pode ser assídua ensejando assim novas modalidades ou maior volume de iniciativas de preparação e orientação.

Visando ainda o acesso e disponibilidade a todas as informações referentes ao projeto piloto e sua operacionalização, foi criada pela comissão de implementação página própria para essa finalidade e o volume de utilizações da mesma pelos agentes envolvidos foi respondido pelos gráficos 26 e 27 abaixo.

### **Gráfico 26. Consultas à página oficial do PGD Visão das Chefias**

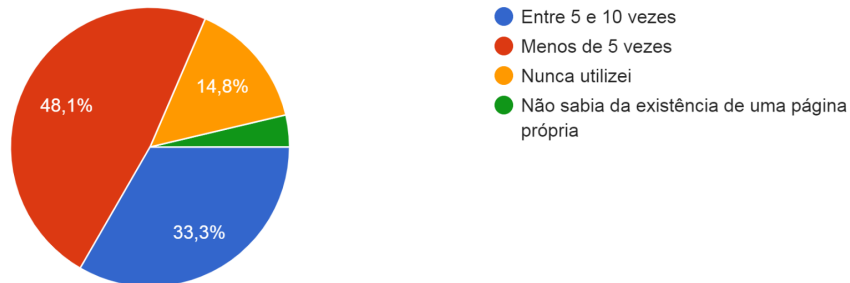
Quantas vezes você utilizou a página do PGD para sanar as dúvidas de operacionalização?  
8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

## Gráfico 27. Consultas à página oficial do PGD Visão dos participantes

Quantas vezes você utilizou a página do PGD para sanar as dúvidas de operacionalização?  
27 respostas



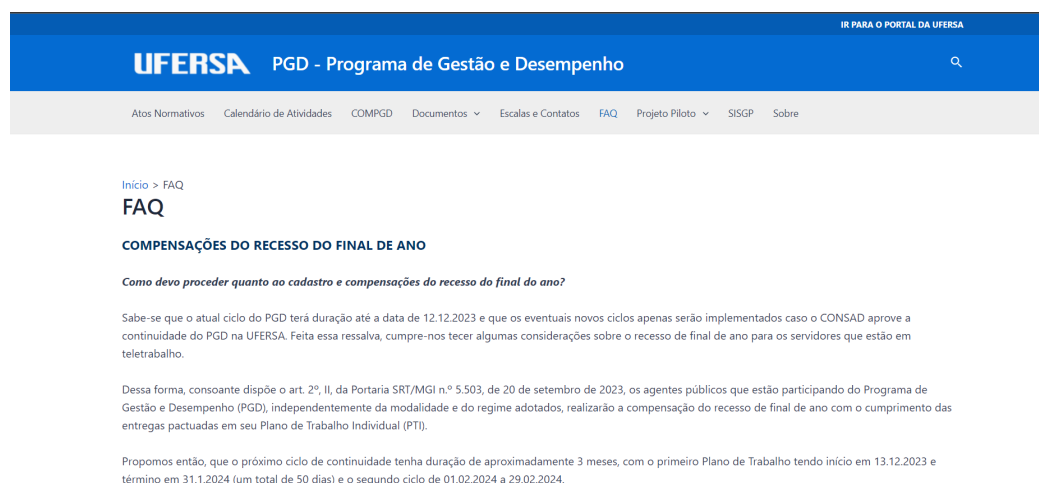
Fonte: Proplan, 2023.

Pode-se dizer que houve adesão razoável por parte dos participantes, no entanto, a comunicação da existência da página e de seu conteúdo podem ser potencializados uma vez que um maior número de consultas poderia dirimir várias dúvidas naturalmente geradas no cotidiano.

Além da página oficial que hospeda todas as informações necessárias para o entendimento e acompanhamento dos parâmetros de estabelecimento do teletrabalho e sua operacionalização, a Comissão também criou dentro do sítio a aba de FAQ- *Frequently Asked Questions*, ilustrada na imagem abaixo:



**Figura 2. Aba de FAQ na página do PGD Ufersa**



Fonte: Página do PGD Ufersa, 2023.

Nesse local, as dúvidas mais corriqueiras e questões relevantes de cunho operacional são sanadas em textos curtos e objetivos e cada atualização é comunicada via email para as partes interessadas.

Acredita-se que todas essas práticas são inteligentes, ágeis e eficientes em termos de comunicação e devem ser mantidas e estimuladas na implementação permanente da modalidade, seja ela parcial ou total.

#### d) Sugestões de aperfeiçoamento

Além das práticas elencadas na seção anterior como iniciativas que devem ser continuadas para a boa manutenção da assistência dada no teletrabalho, alguns comentários abertos dentro dos questionários de coleta podem ser aqui descritos como sugestões de aperfeiçoamento.

Seguem aqui alguns da maneira que foram mencionados pelos grupos:

“Planejamento de capacitação sobre Construção de Plano de Unidade - além do próprio plano individual, pensando na atual norma.”

“Acho que o formato híbrido deveria ser discutido a quantidade de dias por atividade/unidade, dependendo do trabalho, a obrigatoriedade da presença do servidor não seria necessária, assim como, dependendo da atividade, necessita de mais dias.”

“Ampliar para outras unidades.”

“Eu acho que deveria continuar, mas com maior agilidade dos servidores que estão nesse tipo de modalidade de trabalho.”

“Alguns setores poderiam ter mais agilidade na resposta, como o setor de A, no entanto, entendo que a universidade está com grande déficit de servidores, e é impossível responder com tanta rapidez sem sobrecarregar o servidor.”

“Maior divulgação das escalas e atualização permanente delas.”

“ Maior divulgação das escalas.”

“Acredito que a transição para teletrabalho total deveria ocorrer o mais breve possível. Minha unidade é responsável pela manutenção dos sistemas da UFERSA, e podemos executar todas as nossas atividades de forma remota. Qualquer situação que precisemos lidar diretamente com o público, pode ser feito via videoconferência.”

“Aumentar os dias remotos e integrar os sistemas para evitar excesso de burocracia.”

“Sugiro a redução de dias presenciais para no máximo dois, já que considero tempo suficiente para o atendimento das eventuais demandas de natureza presencial que possam surgir, sem qualquer prejuízo em termos de qualidade e produtividade do serviço.

“Entendo que seria interessante haver um setor específico para lidar com as demandas referente ao teletrabalho.”

“Rever o sistema SISGP. Ele não é nada produtivo e muitas vezes atrasa nosso trabalho.”

“Os servidores que estão lotados fora de Mossoró esperam que o teletrabalho também seja pensado e aplicado à nossa realidade.”

“Estou em um campus fora da sede e acredito que o teletrabalho será muito benéfico também na nossa realidade.”

Identifica-se que a maior parte das recomendações é no sentido de expandir e aprimorar a execução da modalidade, seja para outras unidades ou para a possibilidade de testes e adoção da modalidade total de teletrabalho para as atividades possíveis.

## 5. Avaliação do teletrabalho

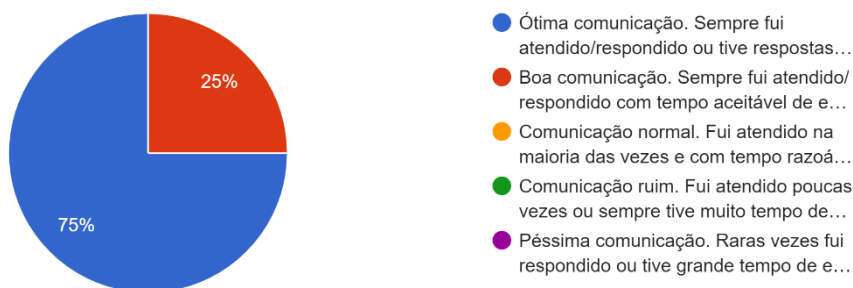
Ao longo de todo deste relatório considera-se que a avaliação do teletrabalho foi realizada quando abordados pontos como qualidade do trabalho e entrega, benefícios e prejuízos, impressão dos usuários sobre o atendimento, pontos a serem melhorados e os demais aqui entregues.

No entanto, restam algumas inferências a serem feitas considerando aspectos ainda não apresentados comunicação servidores-chefia e servidores-usuários, intenção de desligamento do projeto e proporção entre dias presenciais e remotos.

### Gráfico 28. Comunicação entre chefias e participantes em teletrabalho

Como ocorreu a sua comunicação com os profissionais em teletrabalho?

8 respostas

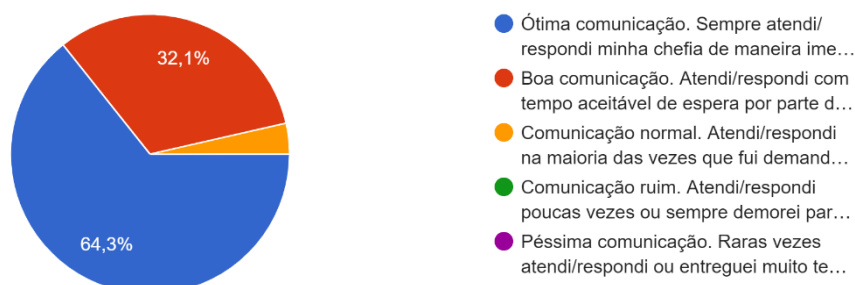


Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 29. Comunicação participantes em teletrabalho e chefia

Como ocorreu a sua comunicação com a Chefia?

28 respostas

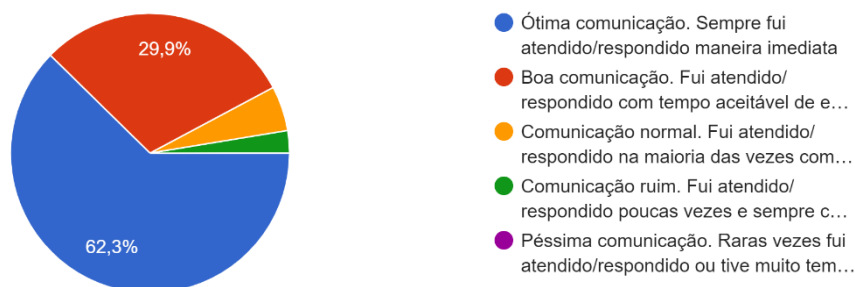


Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 30. Comunicação participantes em teletrabalho e usuários dos serviços

Como ocorreu a comunicação com a unidade/servidores em teletrabalho?

77 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

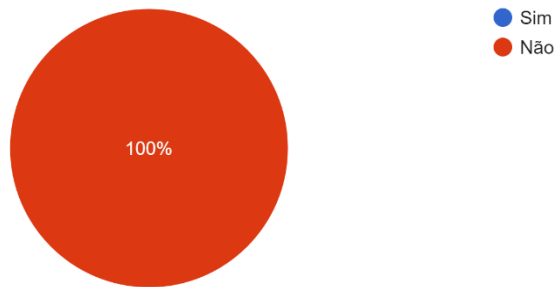
No que concerne à comunicação entre chefias e servidores participantes e unidades e usuários, os resultados são considerados satisfatórios quando a maior parte da amostra de todos os grupos entende que a comunicação foi Boa ou Ótima, mas ainda resta campo para melhoria nessa dinâmica, que pela indicação das respostas, pode ser mais ágil e imediata. Esclarece-se aqui que servidores em teletrabalho também obedecem a uma carga horária definida de expediente e disponibilidade. Disponibilidade essa que deve espelhar o expediente presencial, ainda que o servidor opte por realizar noutros horários do seu dia atividades que não envolvam atendimento. Alinhado a esse fator, todo servidor em teletrabalho possui o direito à desconexão, o que significa que o fato de não estar nas dependências de sua unidade não o torna 24 horas disponível para atendimentos ou demandas internas.

Esse tipo de ruído de comunicação é esperado quando existe uma mudança significativa na dinâmica do trabalho e da relação na prestação do atendimento. É necessário mudança de comportamento dos servidores participantes em entenderem que o novo canal de comunicação merece prioridade, uma vez que a interação na unidade de atendimento não é mais tão frequente, e também dos usuários quando da administração de suas demandas, posto que como explicitado, os servidores não atenderão em todo e quaisquer horários do dia. De toda maneira, para o caso de desempenho completamente insatisfatório do servidor nesse ou outro atributo do trabalho remoto, sempre há a

possibilidade de desligamento os grupos também foram questionados como mostram os resultados que seguem:

### Gráfico 32. Desligamento de servidores em teletrabalho Visão das chefias

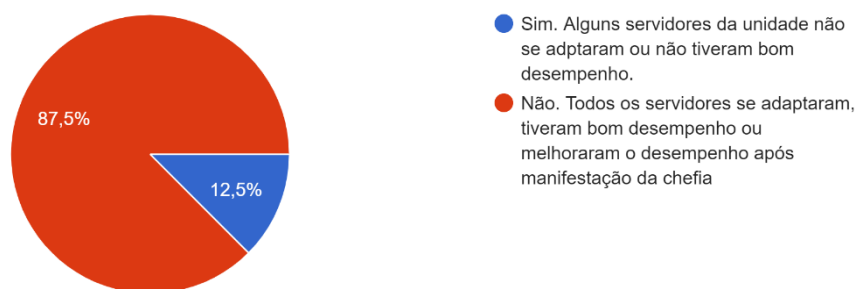
Você realizou algum desligamento de servidor do teletrabalho?  
8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 32. Intenção de desligamento de servidor em PGD

Você considerou realizar algum desligamento de servidor em teletrabalho?  
8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

Os dois resultados podem ser considerados bons indicadores da experiência. Quando nenhuma chefia imediata precisou desligar formalmente alguém da equipe, seja por baixa avaliação, seja por mau desempenho, não significa que eles não aconteceram,

mas que foram sanados de outras maneiras sem precisar recorrer a essa decisão definitiva.

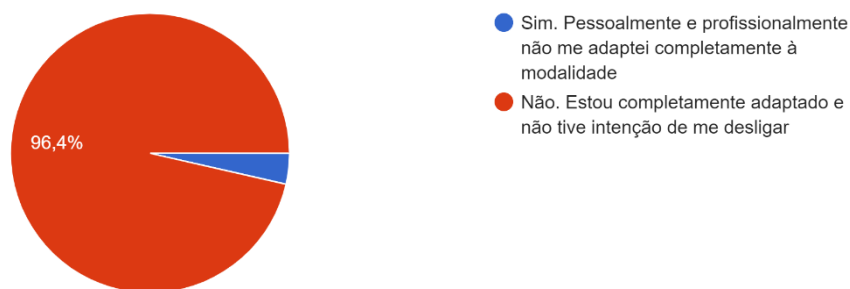
Quando 12,5% desses mesmos chefes revelam que consideraram usar o expediente do desligamento, indica que eles possuem conhecimento sobre essa solução e que aparentemente estariam dispostos a aplicá-la, caso necessário.

A possibilidade de desligamento, tanto por decisão das chefias como por pedido dos servidores continua com a implementação permanente do teletrabalho.

### Gráfico 33. Intenção de desligamento de servidor em PGD

Em algum momento você teve intenção de se desligar do teletrabalho?

28 respostas



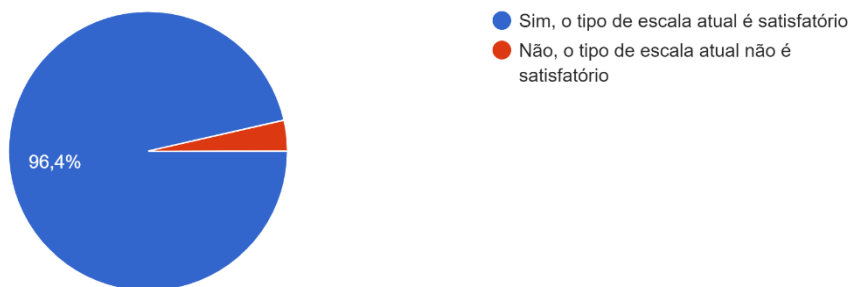
Fonte: Proplan, 2023.

Os resultados para os servidores participantes também revelam sobre o conhecimento de não obrigatoriedade da permanência na modalidade caso não haja adequação ou reconhecimento não rendimento das atividades ou ganho de produtividade.

Finalmente, considera-se relevante avaliar, com base nos gráficos 34 e 35 abaixo, a proporção de dias entre trabalho presencial e remoto estabelecida como padrão para o projeto piloto: dois dias presenciais consecutivos e três dias de trabalho remoto.

### Gráfico 34. Satisfação com a proporção entre dias presenciais e remotos Visão dos participantes

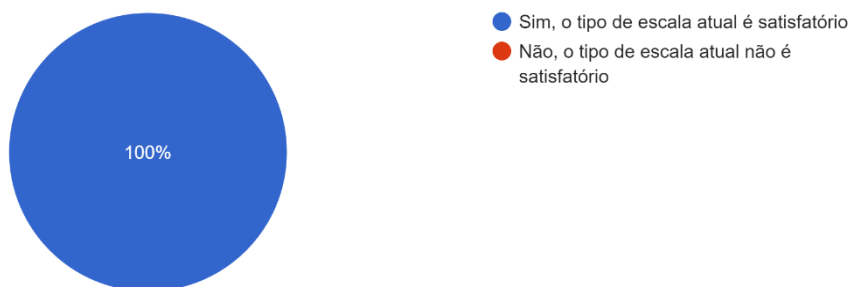
A proporção entre os dias de trabalho presencial e remoto atendeu aos objetivos da sua unidade?  
28 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

### Gráfico 35. Satisfação com a proporção entre dias presenciais e remotos Visão das Chefias

A proporção entre os dias de trabalho presencial e remoto atendeu aos objetivos da sua unidade?  
8 respostas



Fonte: Proplan, 2023.

Os resultados, 100% de aprovação das chefias e 96,4% dos servidores participantes, indicam que a proporção atual e as escalas construídas dentro dela atendem às necessidades atuais das unidades, no entanto, como alguns membros das unidades se manifestaram em contrário, seria interessante algum tipo de negociação e avaliação da viabilidade de novos formatos a depender das atividades.

Essa questão também foi abordada dentro dos comentários abertos sobre a percepção e avaliação do teletrabalho, como elencado nas citações abaixo:

“Não vejo como positivo. Impede o servidor de vivenciar o setor. O cotidiano da universidade. Acredito que o horário corrido presencial seria mais viável para os servidores como também para a instituição.”

“Eu acho que deveria continuar, mas com maior agilidade dos servidores que estão nesse tipo de modalidade de trabalho.”

“Uma realidade inescapável para a instituição.”

“O teletrabalho trouxe um ganho de produtividade visível pelos servidores da Divisão. Ademais, consegui visualizar e mensurar a atividade de cada servidor, conhecendo bem suas reais atribuições. No início senti que a comunicação com a equipe tomava muito do meu tempo como gestora, mas com estratégias de gerenciamento as minhas atividades como gestora foram ficando mais fáceis e produtivas.”

“Positiva e aplicável à maioria das atividades.”

“Excelente, dada a natureza de trabalho da Sutic, estressa menos os servidores e mantém o foco maior na tarefa a ser realizada”

“Considero que o modelo híbrido é aplicável, havendo comprometimento da equipe, apresenta melhoria tanto na qualidade de vida do servidor como nas entregas que ele realiza.”

“Acho que o formato híbrido deveria ser discutido a quantidade de dias por atividade/unidade, dependendo do trabalho, a obrigatoriedade da presença do servidor não seria necessária, assim como, dependendo da atividade, necessita de mais dias.

“Foi uma boa experiência, muito próximo do acompanhamento de produtividade no mesmo cargo/função no setor privado.”

“Foi uma experiência satisfatória, tanto do ponto de vista pessoal, como profissional. O teletrabalho proporciona ganho de tempo, pois não há necessidade de deslocamento, promove a concentração, visto que estou sozinho em casa. Porém, pelo fato de ter os dias presenciais, não nos sentimos muito isolados. Minha sugestão é que dependendo da unidade, 1 dia presencial creio que seria suficiente.”

“A adoção da modalidade de teletrabalho pela minha Unidade, trouxe para além dos benefícios esperados, como melhora na qualidade de vida e organização do trabalho, um aumento na minha satisfação com meu trabalho e em um melhor relacionamento com a Universidade.”

“Entendo que se trata da modalidade que melhor atende aos interesses do servidor e da instituição.”



“O teletrabalho proporciona maior equilíbrio na relação trabalho e família, maior produtividade, flexibilidade, redução de custo e tempo de deslocamento.”

“Acredito que a transição para teletrabalho total deveria ocorrer o mais breve possível. Minha unidade é responsável pela manutenção dos sistemas da UFERSA, e podemos executar todas as nossas atividades de forma remota. Qualquer situação que precisemos lidar diretamente com o público, pode ser feito via videoconferência.”

“Parabenizo a comissão que se empenhou desde o início para implementar o PGD!”

“Eu só tenho a agradecer à equipe que sempre esteve atenta para sanar dúvidas. Parabéns. Vocês desenvolveram um excelente trabalho com bastante empenho.”

“Aumentar os dias remotos e integrar os sistemas para evitar excesso de burocracia

“Considero bem sucedido esse Plano Piloto. Acredito que podemos avançar ainda mais no Teletrabalho, aumentando os dias remotos, avaliando os resultados em momento oportuno.”

“Parabenizo a comissão que se empenhou desde o início para implementar o PGD!”

A maioria dos comentários reforça o sucesso na experiência do projeto piloto na modalidade do teletrabalho, suporta a expansão da modalidade e ainda valida os resultados satisfatórios para o trabalho da Comissão de Implementação.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se de todo o exposto que a experiência do projeto piloto de teletrabalho dentro do PGD Ufersa foi bem sucedida na maioria dos seus aspectos e para a maior parte da amostra dos servidores participantes, chefias imediatas e usuários internos e externos dos serviços das unidades contempladas dentro da iniciativa.

Destaca-se como pontos positivos a relatada melhoria na qualidade de vida dos servidores, o ganho de produtividade e a satisfação de usuários com os serviços e atendimentos prestados, e das chefias com a qualidade do trabalho e das entregas, considerando dentro disso a boa comunicação estabelecida e mantida dentre essas partes.

Como melhorias, podemos inferir a deficiência da equipe da comissão em acumular e manter todas demandas com as suas atividades do setor de origem, o que

impede que sua atuação, apesar de elogiada, possa ser melhorada e na proporção ideal para coordenação dos trabalhos e atendimento de todas as necessidades cotidianas que surgem a partir desse trabalho; maior agilidade no atendimento de alguns setores e unidades atuantes; a busca por um sistema mais adequado à realidade institucional ou que apresente menor resistência aos participantes e chefes; e estudos e iniciativas efetivas para implementação permanente e expansão para outras atividades.

Recomenda-se aqui a implementação do teletrabalho como modalidade de trabalho permanente na Universidade, obedecendo aos ciclos e processos seletivos dentro dos parâmetros de adesão e desligamento impostos pelos normativos federais e entendidos como mais adequados para a instituição; a melhor estruturação da administração da modalidade com uma unidade administrativa voltada à essa temática, com poderes de tomada de decisão, com trabalhos centralizados ou paralelos à Comissão; estudos apurados e precisos sobre modelos e planos de expansão; e busca de um sistema que pareça mais qualificado diante dos relatos.

Nesse contexto e em face dos fatos até então aqui apresentados, esse relatório se manifesta recomendando a adoção permanente da modalidade por parte da Universidade, estudando meios para uma expansão para mais atividades aptas dentro de suas características de execução e analisando a viabilidade de uma transição natural e cautelosa para a modalidade total de teletrabalho também dentro das possibilidades das tarefas.

## **REFERÊNCIAS**

1. Gestion Libre de Parc Informatique- GLPI. Disponível em:  
<https://glpi.ufersa.edu.br/>
2. Data Warehouse do SIAPE- DW/SIAPE
3. RELATÓRIO GERENCIAL DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO UNIFEI 2022. Disponível em:  
<https://owncloud.unifei.edu.br/index.php/s/Hu7mLk9NJqeNbVg>.
4. RESOLUÇÃO CONSUNI/UFERSA Nº 69, DE 18 DE OUTUBRO DE 2022.  
Disponível em:  
<https://pgd.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/239/2023/04/Resolucao-CONSUNI-UFERSA-69-2022.pdf>

5. Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos SIGRH- Ufersa. Disponível em: <https://sigrh.ufersa.edu.br/sigrh/login.jsf>.
  
6. Sistema do Programa de Gestão- Sisgp Ufersa. Disponível em: <https://sisgp.gestao.gov.br/login>.