



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL**

**RELATÓRIO DO PROGRAMA DE GESTÃO  
MAIO A NOVEMBRO/2022**

**CHAPECÓ/JANEIRO/2023**

## **Corpo Dirigente**

Marcelo Recktenvald - Reitor  
Gismael Francisco Perin - Vice-Reitor  
Rafael SantinScheffer – Chefe do Gabinete do Reitor - GR  
Jeferson Saccol Ferreira – Pró-Reitor de Graduação – PROGRAD  
Clevison Luiz Giacobbo– Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPEPG  
Éverton Miguel da Silva Loreto – Pró-Reitor de Planejamento – PROPLAN  
Charles Albino Shultz – Pró-Reitor de Administração e Infraestrutura – PROAD  
Patricia Romagnolli – Pró-Reitora de Extensão e Cultura – PROEC  
Fábio Corrêa Gasparetto - Secretário Especial de Obras – SEO  
Nedilso Laura Brugnera – Pró-Reitor de Assuntos Estudantis – PROAE  
Claunir Pavan – Pró-Reitor de Gestão de Pessoas – PROGESP  
Ronaldo Antônio Breda – Secretário Especial de Tecnologia e Informação – SETI  
Edson da Silva – Secretário Especial de Laboratórios – SELAB  
Adriana Dervanoski – Secretária Especial da Agência de Internacionalização e Inovação Tecnológica - AGIITEC  
Fabiano Geremia - Assessoria Especial de Governança e Integridade - ASEGI  
Flávia Rubiane Durgante - Diretoria de Comunicação Social - DCS  
Martinho Machado Junior – Diretor do Campus Laranjeiras do Sul-PR  
Bruno MunchenWenzel – Diretor do Campus Cerro Largo-RS  
Luis Fernando Santos Correa – Diretor do Campus Erechim-RS  
Marcos Antônio Beal – Diretor do Campus Realeza-PR  
Roberto Mauro Dallagnol – Diretor do Campus Chapecó-SC  
Amauri Braga Simonetti – Diretor *pro tempore* do Campus Passo Fundo-RS

## **Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão da UFFS**

Débora Champe da Silva Brum – Campus Cerro Largo-RS  
Edson Antônio Santolin – Campus Realeza-PR  
Egon Elias Pasquatto – Campus Laranjeiras do Sul-PR  
Elizabeth Maria da Silva Pedroski – Campus Erechim-RS  
Fabiano Gnoato (Presidente) – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
Jasiel Silvanio Machado Gonçalves – Comissão Própria de Avaliação  
Luciano Pessoa de Almeida – Campus Chapecó-SC  
Michel da Silva Canabarro – Campus Passo Fundo-RS  
Ricardo Garmus – Comissão Interna de Supervisão  
Sérgio Begnini – Pró-Reitoria de Planejamento

## 1 INTRODUÇÃO

O presente relatório é resultado da pesquisa realizada com os servidores Técnico Administrativos em Educação (TAE) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), conforme determina o Art. 15 da Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020.

A pesquisa foi realizada de forma *on-line* entre os dias 22 de setembro e 02 de outubro de 2022. Os servidores TAE foram informados via *e-mail* institucional, sobre a disponibilidade do questionário e a necessidade de participação na pesquisa. Além dos servidores TAE, todos os dirigentes (Reitor, vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretários, Diretores de Campi, Coordenadores Administrativos e Acadêmicos) foram convidados a participar da pesquisa de avaliação.

Cabe destacar que a pesquisa foi direcionada a todos os servidores TAE com efetivo exercício na instituição. Atualmente, a UFFS conta com 668 servidores em exercício nos seis Campi, situados nas cidades de Cerro Largo/RS, Chapecó/SC, Erechim/RS, Laranjeiras do Sul/PR, Passo Fundo/RS e Realeza/PR, além da sede da Reitoria, localizada na cidade de Chapecó/SC. Desta forma oportunizamos a participação na pesquisa dos participantes do Programa de Gestão (PG) e aos não participantes. Com essa metodologia avaliativa, temos subsídios necessários para compreender a aplicação do PG em um contexto amplo, tanto pela ótica dos participantes, quanto a dos não participantes.

A Comissão Permanente elaborou um questionário para auxiliar no processo de avaliação do PG. Este questionário é composto por sete partes. A primeira busca evidenciar o grau de comprometimento dos participantes. A segunda a efetividade no alcance de metas e resultados. A terceira concentra-se em apresentar os benefícios e prejuízos para a unidade. A quarta busca evidenciar as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado, conforme prevê o Art. 26 da IN supracitada. A quinta parte apresenta aspectos referentes à conveniência e a oportunidade na manutenção do programa de gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração. A sexta parte apresenta outras informações relevantes sobre o Programa de Gestão da UFFS. A sétima parte apresenta alguns aspectos da metodologia utilizada para a elaboração deste relatório.

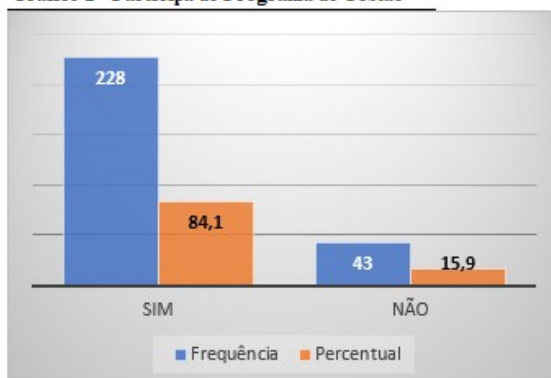
## 2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para entender mais sobre os respondentes, foram organizadas três Tabelas e três Gráficos. A Tabela 1 e o Gráfico 1 mostram que 271 servidores responderam o questionário, sendo que 84,1% participam do PG e 15,9% não participam. A Tabela 2 e o Gráfico 2 evidenciam que dos 271 respondentes, 6,6% ocupam cargo de direção (CD), 33,9% possuem função gratificada (FG) e 59,4% não possuem cargo, nem função. A Tabela 3 e o Gráfico 3 identificam que, dos respondentes, 7,4% são do *Campus* Cerro Largo (CCL), 5,5% do *Campus* Chapecó (CCH), 8,1% do *Campus* Erechim (CER), 11,1% do *Campus* Laranjeiras do Sul (CLS), 1,1% do *Campus* Passo Fundo (CPF), 9,2% do *Campus* Realeza (CRE) e 57,6% da Reitoria.

**Tabela 1 - Participa do Programa de Gestão**

	Frequência	Percentual	% total
Sim	228	84,1	84,1
Não	43	15,9	100,0
Total	271	100,0	

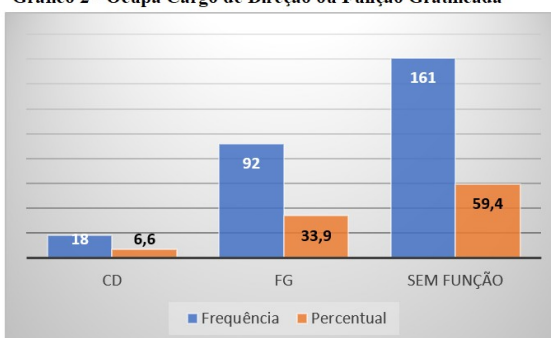
**Gráfico 1 - Participa do Programa de Gestão**



**Tabela 2 - Ocupa Cargo de Direção ou Função Gratificada**

Função	Frequência	Percentual	% total
CD	18	6,6	6,6
FG	92	33,9	40,6
SEM FUNÇÃO	161	59,4	100,0
Total	271	100,0	

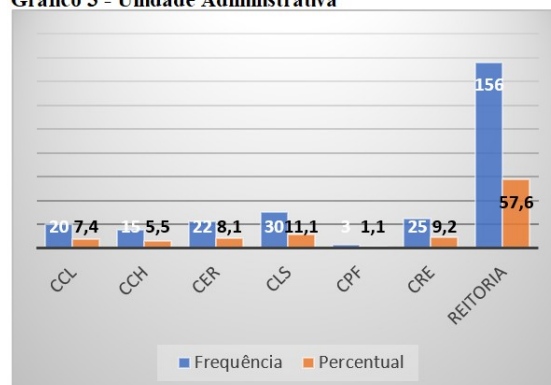
**Gráfico 2 - Ocupa Cargo de Direção ou Função Gratificada**



**Tabela 3 - Unidade Administrativa**

	Frequência	Percentual	% total
CCL	20	7,4	7,4
CCH	15	5,5	12,9
CER	22	8,1	21,0
CLS	30	11,1	32,1
CPF	3	1,1	33,2
CRE	25	9,2	42,4
REITORIA	156	57,6	100,0
Total	271	100,0	

**Gráfico 3 - Unidade Administrativa**



## 2.1 Grau de comprometimento dos participantes

Quanto ao grau de comprometimento dos participantes no PG, na percepção dos respondentes, o Gráfico 4 mostra o resultado geral considerando os 271 respondentes. A Tabela 4 mostra os resultados em duas categorias. A primeira é a percepção segundo os servidores que participam do PG e a segunda é daqueles servidores que não participam do PG.

**Gráfico 4 - Percepção global do grau de comprometimento dos participantes do PG**



**Tabela 4 - Grau de Comprometimento segundo participação no PG**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Participa_PG_1	Sim	4	1,5%	11	4,1%	97	35,8%	105	38,7%	11	4,1%
	Não	7	2,6%	8	3,0%	10	3,7%	7	2,6%	11	4,1%
	Total	11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%

Nota-se que na percepção dos respondentes a maior parte (41,3%) indicou que o grau de comprometimento dos participantes no PG é muito alto, seguido pelo alto (39,5%), pelo médio (7%) e pelo baixo (4,1%). Percebe-se que 8,2% dos respondentes indicaram não ter como avaliar este item.

Dos 41,3% que percebem o grau de comprometimento muito alto, 38,7% são participantes do PG e 2,6% não participantes. Referente aos 4,1% que indicaram o grau de comprometimento como baixo, 1,5% são participantes e 2,6% são de não participantes do PG. Referente aos 8,1% que indicaram não terem como avaliar o grau de comprometimento, 4,1% participam e 4,1% não participam do PG.

Percebe-se que 4,1% dos servidores, mesmo participando do PG, entenderam que não tem como avaliar o grau de comprometimento dos participantes do PG. Nota-se que a maior parte dos servidores que participam do PG percebe o grau de comprometimento nos níveis muito alto e alto. Quanto aos não participantes do PG, sem considerar os 4,1% que não tem como avaliar, 3,7% indicou grau de comprometimento alto e 3% médio.

Outros resultados estão apresentados na Tabela 5, que apresenta os resultados do grau de comprometimento dos participantes no PG, segundo a percepção de três grupos de respondentes. A primeira dos ocupantes de cargo de direção (CD), a segunda de quem possui função gratificada (FG) e a terceira dos servidores que não ocupam CD nem possuem FG, descrita como Sem Função.

**Tabela 5 - Grau de comprometimento segundo CD/FG/SF**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Função_2	CD	1	0,4%	2	0,7%	8	3,0%	7	2,6%	0	0,0%
	FG	4	1,5%	7	2,6%	34	12,5%	45	16,6%	2	0,7%
	SEM FUNÇÃO	6	2,2%	10	3,7%	65	24,0%	60	22,1%	20	7,4%
	Total	11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%

Dos 18 servidores com CD que responderam o questionário, 8 percebem o grau de comprometimento dos participantes do PG como alto, 7 como muito alto, 2 como médio e 1 como baixo. Dos 92 servidores que possuem FG e responderam o questionário, 45 indicaram o grau de comprometimento como muito alto, 34 como alto, 7 como médio e 4 como baixo. Foram 2 que indicaram não ter como avaliar. Quanto aos servidores sem função, 65 indicaram o grau de comprometimento dos participantes do PG como alto, 60 como 'muito alto', 20 não tiveram como avaliar, 10 como médio e 6 como baixo.

Outra apresentação dos resultados está na Tabela 6. Está mostra a percepção quanto ao grau de comprometimento segundo a unidade organizacional onde o respondente está atualmente.

**Tabela 6 - Grau de comprometimento segundo Unidade**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Unidade_3	CCL	0	0,0%	2	0,7%	13	4,8%	2	0,7%	3	1,1%
	CCH	1	0,4%	1	0,4%	8	3,0%	4	1,5%	1	0,4%
	CER	3	1,1%	4	1,5%	7	2,6%	6	2,2%	2	0,7%
	CLS	2	0,7%	3	1,1%	12	4,4%	11	4,1%	2	0,7%
	CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%
	CRE	1	0,4%	1	0,4%	9	3,3%	9	3,3%	5	1,8%
	REITORIA	4	1,5%	8	3,0%	58	21,4%	79	29,2%	7	2,6%
	Total	11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%

Referente a cada unidade administrativa, o nível alto de comprometimento dos participantes do PG foi o mais indicado pelos respondentes do CCL, CCH, CER, CLS e CRE<sup>1</sup>. O nível muito alto foi o mais indicado pelos respondentes da Reitoria e do CRE.

Buscou-se também apresentar as respostas confrontando aspectos segundo a participação no PG e possuir (ou não) FG/CD. Os dados estão na Tabela 7.

**Tabela 7 - Grau de Comprometimento segundo participação e função/cargo**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar		
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
Participa_PG_1	CD	0	0,0%	2	0,7%	4	1,5%	2	0,7%	0	0,0%	
	Sim Função_2	FG	2	0,7%	4	1,5%	30	11,1%	44	16,2%	2	0,7%
	SEM FUNÇÃO	SEM FUNÇÃO	2	0,7%	5	1,8%	63	23,2%	59	21,8%	9	3,3%
	Não Função_2	CD	1	0,4%	0	0,0%	4	1,5%	5	1,8%	0	0,0%
	FG	2	0,7%	3	1,1%	4	1,5%	1	0,4%	0	0,0%	

SEM FUNÇÃO	4	1,5%	5	1,8%	2	0,7%	1	0,4%	11	4,1%
Total	11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%

Referente aos servidores que possuem CD e participam do PG, 4 indicaram o grau de comprometimento dos participantes como alto, 2 como médio, 2 como muito alto e nenhum como baixo. Dos que possuem CD, mas não participam do PG, 5 indicaram muito alto, 4 alto e 1 baixo. Não houve indicação de comprometimento médio.

Quanto aos servidores que possuem FG e participam do PG, a maior parte (44) indicou o grau de comprometimento dos participantes como muito alto, seguido pelo alto (30), pelo médio (4) e pelo baixo (2). Ainda, 2 indicaram não ter como avaliar. Aqueles que não possuem FG e não participam do PG, 4 indicaram o grau alto de comprometimento, 3 o grau médio, 2 o grau baixo e 1 o grau muito alto.

Referente aqueles que participam do PG e não possuem função 63 indicaram grau de comprometimento dos participantes como alto, 59 como muito alto, 5 como médio e 2 como baixo. Outros 9 indicaram não ter como avaliar. Referente aos servidores que não participam do PG e não tem função, 5 indicaram o grau de comprometimento dos participantes como médio, 4 como baixo, 2 como alto e como muito alto. Outros 11 indicaram não ter como avaliar.

Seguindo, a Tabela 8 apresenta os dados segundo a percepção dos respondentes, agrupando as respostas quanto a participação no PG e a unidade onde atua no momento.

**Tabela 8 - Grau de comprometimento segundo participação e unidade**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar	
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq.	%
Participa_PG_1	CCL	0	0,0%	0	0,0%	10	3,7%	2	0,7%	0	0,0%
	CCH	0	0,0%	0	0,0%	8	3,0%	4	1,5%	1	0,4%
	CER	0	0,0%	1	0,4%	6	2,2%	6	2,2%	1	0,4%
	Sim Unidade_3 CLS	0	0,0%	2	0,7%	11	4,1%	11	4,1%	2	0,7%
	CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	CRE	1	0,4%	1	0,4%	8	3,0%	9	3,3%	1	0,4%
	REITORIA	3	1,1%	7	2,6%	54	19,9%	73	26,9%	6	2,2%
	CCL	0	0,0%	2	0,7%	3	1,1%	0	0,0%	3	1,1%
	CCH	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	CER	3	1,1%	3	1,1%	1	0,4%	0	0,0%	1	0,4%
Não Unidade_3	CLS	2	0,7%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
	CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%
	CRE	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	0	0,0%	4	1,5%
	REITORIA	1	0,4%	1	0,4%	4	1,5%	6	2,2%	1	0,4%
	Total	11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%

Por unidade, sem considerar aqueles que declararam não ter como avaliar, a percepção quanto ao grau de comprometimento dos participantes do PG, analisando o grupo de respondentes que participam do PG, existe maior aglutinação nos graus muito alto (105) e alto (97). Analisando a percepção dos que não participam do PG, as respostas estão mais condensadas nos graus alto (10) e médio (8).

Ainda, a Tabela 9 mostra a percepção dos respondentes segundo a Função (ou não) e a unidade atual.

**Tabela 9 - Grau de comprometimento segundo função/cargo e unidade**

		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Ñ tenho como avaliar		
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
CD	Unidade_3	CCL	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
		CCH	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CER	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CLS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CRE	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
		REITORIA	1	0,4%	2	0,7%	6	2,2%	7	2,6%	0	0,0%
Função_2 FG	Unidade_3	CCL	0	0,0%	0	0,0%	2	0,7%	2	0,7%	0	0,0%
		CCH	1	0,4%	0	0,0%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%
		CER	1	0,4%	3	1,1%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%
		CLS	0	0,0%	2	0,7%	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CRE	0	0,0%	0	0,0%	6	2,2%	2	0,7%	0	0,0%
		REITORIA	2	0,7%	2	0,7%	23	8,5%	37	13,7%	2	0,7%
SEM FUNÇÃO	Unidade_3	CCL	0	0,0%	2	0,7%	10	3,7%	0	0,0%	3	1,1%
		CCH	0	0,0%	1	0,4%	7	2,6%	3	1,1%	1	0,4%
		CER	2	0,7%	1	0,4%	6	2,2%	5	1,8%	2	0,7%
		CLS	2	0,7%	1	0,4%	11	4,1%	9	3,3%	2	0,7%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%
		CRE	1	0,4%	1	0,4%	2	0,7%	7	2,6%	5	1,8%
		REITORIA	1	0,4%	4	1,5%	29	10,7%	35	12,9%	5	1,8%
Total		11	4,1%	19	7,0%	107	39,5%	112	41,3%	22	8,1%	

Analisando as categorias com maior e com menor frequência, dos 112 servidores que indicaram grau de comprometimento muito alto, 7 ocupam CD, 45 possuem FG e, 60 não possuem função. Os 7 servidores com CD são da unidade organizacional Reitoria. Dos 45 que possuem FG, 37 são da Reitoria, 2 do CRE, 2 do CLS, 2 do CCL, 1 do CCH e 1 do CER. Dos 60 servidores que não possuem função, 35 são da Reitoria, 9 são do CLS, 7 são do CRE, 5 são do CER, 3 são do CCH e, 1 é do CPF.

Dos 11 servidores que indicaram grau de comprometimento baixo, 1 ocupa CD, 4 possuem FG e 6 não possuem função. O servidor que ocupa CD é da Reitoria. Dos servidores que possuem FG, 2 são da Reitoria, 1 é do CER e, 1 é do CCH. Dos servidores que não possuem Função, 2 são do CER, 2 do CLS, 1 do CRE e 1 da Reitoria.

## 2.2 Efetividade no alcance de metas e resultados

Quanto ao grau de efetividade no alcance das metas e resultados, na percepção dos 271 respondentes, o Gráfico 5 mostra o resultado geral. A Tabela 10 mostra os resultados considerando duas categorias. A primeira é a percepção segundo os servidores que participam do PG e a segunda refere-se aqueles que não participam do PG.



**Gráfico 5 - Percepção global do grau de efetividade no alcance das metas e resultados**



**Tabela 10 - Grau de efetividade no alcance de metas segundo participação no PG**

		Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Participa_PG_1	Sim	4	1,5%	46	17,0%	43	15,9%	114	42,1%	20	7,4%	1	0,4%
	Não	10	3,7%	16	5,9%	3	1,1%	5	1,8%	9	3,3%	0	0,0%
	Total	14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%

Nota-se que na percepção dos respondentes, a maior parte (43,9%) indicou que o grau de efetividade no alcance de metas apresentou melhora significativa. Posteriormente 22,9% indicou que se manteve como antes, 17% que houve pequena melhora e 5,2% que o grau de efetividade foi baixo. Ainda, 10,7% indicou não ter como avaliar e 0,4% não respondeu.

Considerando os servidores que participam do PG, a maior parte dos respondentes (114) indicou que houve melhora significativa. Posteriormente a opção, se manteve como antes (46), pequena melhora (43) e baixo (4). Vinte servidores indicaram não ter como avaliar e 1 não respondeu.

Analisando as respostas dos servidores que não participam do PG, a maior parte (16) indicou que o grau de efetividade se manteve como antes, seguido pelo grau baixo (10), melhora significativa (5) e pequena melhora (3). Outros 9 indicaram que não tem como avaliar.

Outros resultados estão apresentados na Tabela 11, que apresenta o grau de efetividade no alcance das metas segundo a percepção de três grupos de respondentes. A primeira dos ocupantes de cargo de direção (CD), a segunda de quem possui função gratificada (FG), e a terceira dos servidores que não ocupam função de gestão, descrita como 'Sem Função' (SF).

**Tabela 11 - Grau de efetividade segundo CD/FG/SF**

		Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Função_2	CD	0	0,0%	10	3,7%	3	1,1%	5	1,8%	0	0,0%	0	0,0%
	FG	7	2,6%	16	5,9%	18	6,6%	46	17,0%	4	1,5%	1	0,4%
	SEM FUNÇÃO	7	2,6%	36	13,3%	25	9,2%	68	25,1%	25	9,2%	0	0,0%
	Total	14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%

Dos 18 servidores com CD, que responderam o questionário, 10 percebem que o grau de efetividade se manteve como antes, 5 que houve melhora significativa e 3 que houve pequena melhora. Dos 92 servidores que possuem FG, 46 indicaram que houve melhora significativa, 18 que houve pequena melhora, 16 que se manteve como antes e 7 que houve grau de efetividade baixo. Outros 4 indicaram não ter como avaliar e 1 não respondeu. Relacionado aos servidores que não possuem função, 68 indicaram melhora significativa, 36 que se manteve como antes, 25 que houve pequena melhora e 7 que o grau foi baixo. Outros 25 indicaram não ter como avaliar.

Outra análise foi realizada por unidade organizacional, com base nas respostas enviadas. Esses resultados estão apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12 - Grau de efetividade segundo Unidade**

		Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Unidade_3	CCL	1	0,4%	11	4,1%	4	1,5%	1	0,4%	2	0,7%	1	0,4%
	CCH	1	0,4%	4	1,5%	4	1,5%	4	1,5%	2	0,7%	0	0,0%
	CER	4	1,5%	6	2,2%	2	0,7%	7	2,6%	3	1,1%	0	0,0%
	CLS	3	1,1%	4	1,5%	6	2,2%	11	4,1%	6	2,2%	0	0,0%
	CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%
	CRE	2	0,7%	5	1,8%	8	3,0%	7	2,6%	3	1,1%	0	0,0%
	REITORIA	3	1,1%	32	11,8%	22	8,1%	88	32,5%	11	4,1%	0	0,0%
	Total	14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%

Referente às unidades organizacionais, dos 20 respondentes do CCL, 11 servidores indicaram que o grau de efetividade se manteve como antes, 4 que houve pequena melhora, 1 que a melhora foi significativa, 1 que foi baixo, 2 indicaram não ter como avaliar e 1 não respondeu. Referente ao CCH, dos 15 respondentes, 4 servidores indicaram que se manteve como antes, 4 que houve pequena melhora, 4 que houve melhora significativa, 1 que o grau foi baixo e 2 que não tiveram como avaliar. Referente ao CER, dos 22 respondentes, 7 indicaram que houve melhora significativa, 6 que se manteve como antes, 4 que foi baixo, 2 que houve pequena melhora e 3 que não tiveram como avaliar.

No CLS, dos 30 respondentes, 11 indicaram que houve melhora significativa, 6 que houve pequena melhora, 4 que se manteve como antes, 3 que foi baixo e 6 que não tiveram

como avaliar. No CPF, dos 3 respondentes, 1 indicou que houve melhora significativa e 2 não tiveram como avaliar. No CRE, dos 25 respondentes, 8 indicaram que houve pequena melhora, 7 que houve melhora significativa, 5 que se manteve como antes, 2 que foi baixo e 3 não tiveram como avaliar. Na reitoria dos 156 respondentes, 88 indicaram que houve melhora significativa, 32 que se manteve como antes, 22 que houve pequena melhora, 3 que o grau foi baixo e 11 que não tiveram como avaliar.

Buscou-se ainda apresentar respostas confrontando a aspectos segundo participação no PG e possuir (ou não) FG/CD. Os dados estão apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13 - Grau de efetividade segundo participação e função/cargo**

		Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido			
		Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
Participa _PG_1	Sim	Função_ 2	CD	0	0,0%	5	1,8%	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%	0	0,0%
			FG	3	1,1%	12	4,4%	17	6,3%	45	16,6%	4	1,5%	1	0,4%
			SEM FUNÇÃO	1	0,4%	29	10,7%	25	9,2%	67	24,7%	16	5,9%	0	0,0%
	Nã o	Função_ 2	CD	0	0,0%	5	1,8%	2	0,7%	3	1,1%	0	0,0%	0	0,0%
			FG	4	1,5%	4	1,5%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
			SEM FUNÇÃO	6	2,2%	7	2,6%	0	0,0%	1	0,4%	9	3,3%	0	0,0%
Total			14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%	

Referente aos 8 servidores que possuem CD e participam do PG, 5 indicaram que o grau de efetividade se manteve como antes, 2 que houve melhora significativa e 1 que houve pequena melhora. Referente aos 10 servidores que possuem CD e não participam do PG, 5 indicaram que o grau de efetividade se manteve como antes, 3 que houve melhora significativa e dois que houve pequena melhora.

Quanto aos 82 servidores com FG e que participam do PG, 45 indicaram que ocorreu melhora significativa, 17 que ocorreu pequena melhora, 12 que se manteve como antes e 3 que o grau de efetividade foi baixo. Outros 4 servidores indicaram não ter como avaliar e 1 não respondeu. Quanto aos 23 servidores que não participam do PG e que possuem FG, 4 indicaram que o grau de efetividade foi baixo, 4 que se manteve como antes, 1 que houve pequena melhora e 1 que houve melhora significativa.

No que tange os 138 servidores sem função e que participam do PG, 67 indicaram que o grau de efetividade sofreu melhora significativa, 29 que se manteve como antes, 25 que houve pequena melhora e 1 que o grau foi baixo. Outros 16 indicaram que não tem como avaliar. No que tange os 23 servidores que não participam do PG e não possuem função, 7

indicaram que o grau de efetividade se manteve como antes, 6 que o grau foi baixo e 1 que houve melhora significativa. Outros 9 indicaram que não tem como avaliar. Também estão apresentados, na Tabela 14, os dados cruzando as informações quanto à participação no PG e a unidade organizacional a qual o servidor está vinculado.

**Tabela 14 - Grau de efetividade segundo participação e unidade**

			Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido		
			Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
Participa _PG_1	Sim	Unidade_3	CCL	0	0,0%	7	2,6%	3	1,1%	1	0,4%	0	0,0%	1	0,4%
			CCH	0	0,0%	3	1,1%	4	1,5%	4	1,5%	2	0,7%	0	0,0%
			CER	0	0,0%	4	1,5%	2	0,7%	7	2,6%	1	0,4%	0	0,0%
			CLS	0	0,0%	3	1,1%	6	2,2%	11	4,1%	6	2,2%	0	0,0%
			CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			CRE	1	0,4%	3	1,1%	8	3,0%	7	2,6%	1	0,4%	0	0,0%
			REITORIA	3	1,1%	26	9,6%	20	7,4%	84	31,0%	10	3,7%	0	0,0%
	Não	Unidade_3	CCL	1	0,4%	4	1,5%	1	0,4%	0	0,0%	2	0,7%	0	0,0%
			CCH	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			CER	4	1,5%	2	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,7%	0	0,0%
			CLS	3	1,1%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
			CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%
			CRE	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,7%	0	0,0%
			REITORIA	0	0,0%	6	2,2%	2	0,7%	4	1,5%	1	0,4%	0	0,0%
Total			14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%	

Por unidade, considerando os 12 participantes do PG, no CCL a indicação manteve-se como antes, sendo a que recebeu a maior frequência de resposta (7). Neste mesmo *Campus*, considerando os 8 não participantes do PG, a opção com maior frequência também foi, se manteve como antes (4). No CCH dos 13 servidores que participam do PG o maior quantitativo indicou que houve pequena melhora no grau de efetividade (4). Quanto aos 2 servidores deste mesmo *Campus*, que não participam do PG, houve a indicação de que o grau de efetividade se manteve como antes (1) e, baixo (1). Quanto ao CER, considerando os 14 respondentes que participam do PG, a maior parte indicou que houve melhora significativa (7). Quanto aos 8 não participantes do PG, o maior quantitativo indicou que o grau de efetividade foi baixo (4).

No CLS, considerando os 26 servidores respondentes que participam do PG, o maior quantitativo indicou que houve melhora significativa (11). Referente aos 4 não participantes do PG, a maioria (3) indicou que o grau de efetividade foi baixo. No CPF, nenhum dos respondentes participam do PG. Dos 3 que responderam e não participam do PG o maior quantitativo (2) indicou que não tem como avaliar. No CRE, referente aos 20 servidores respondentes que participam do PG o maior quantitativo (8) indicou que houve pequena melhora. Referente aos 13 respondentes que não participam do PG o maior quantitativo (2) indicou que o grau de efetividade se manteve como antes. Na Reitoria, foram 143 servidores que responderam e que participam do PG. Destes, o maior quantitativo (84) indicou que houve melhora significativa no grau de efetividade. Dos 13 não participantes, o maior quantitativo (6) indicou que o grau de efetividade se manteve como antes.

Ainda, na Tabela 15 apresenta-se a percepção dos respondentes, quanto ao grau de efetividade segundo a Função e a unidade atual.

**Tabela 15 - Grau de efetividade segundo função/cargo e unidade**

			Baixo		Se manteve como antes		Pequena melhora		Melhora significativa		Não tenho como avaliar		Não respondido	
			Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
CD	Unidade_3	CCL	0	0,0%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CCH	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CER	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CLS	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CRE	0	0,0%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		REITORIA	0	0,0%	8	3,0%	3	1,1%	5	1,8%	0	0,0%	0	0,0%
Função_2 FG	Unidade_3	CCL	0	0,0%	1	0,4%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%	1	0,4%
		CCH	1	0,4%	0	0,0%	2	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CER	2	0,7%	1	0,4%	2	0,7%	1	0,4%	0	0,0%	0	0,0%
		CLS	1	0,4%	1	0,4%	1	0,4%	1	0,4%	1	0,4%	0	0,0%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		CRE	0	0,0%	2	0,7%	3	1,1%	3	1,1%	0	0,0%	0	0,0%
		REITORIA	3	1,1%	11	4,1%	9	3,3%	40	14,8%	3	1,1%	0	0,0%
SEM FUNÇÃO	Unidade_3	CCL	1	0,4%	9	3,3%	3	1,1%	0	0,0%	2	0,7%	0	0,0%
		CCH	0	0,0%	4	1,5%	2	0,7%	4	1,5%	2	0,7%	0	0,0%
		CER	2	0,7%	5	1,8%	0	0,0%	6	2,2%	3	1,1%	0	0,0%
		CLS	2	0,7%	3	1,1%	5	1,8%	10	3,7%	5	1,8%	0	0,0%
		CPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,4%	2	0,7%	0	0,0%
		CRE	2	0,7%	2	0,7%	5	1,8%	4	1,5%	3	1,1%	0	0,0%
		REITORIA	0	0,0%	13	4,8%	10	3,7%	43	15,9%	8	3,0%	0	0,0%
Total			14	5,2%	62	22,9%	46	17,0%	119	43,9%	29	10,7%	1	0,4%

Dos 119 respondentes que indicaram ter ocorrido melhora significativa no grau de efetividade, 68 são servidores sem função, 46 são servidores com FG e 5 são servidores ocupantes de CD. Dos 62 respondentes que indicaram que o grau de efetividade se manteve como antes, 36 são servidores sem função, 16 são servidores com FG e 10 são servidores com CD. Analisando o grau baixo de efetividade, dos 14 servidores que fizeram essa indicação, 7 não tem função, 7 possuem FG e nenhum servidor com CD.

### 2.3 Benefícios e prejuízos para a unidade

O questionário respondido pelos servidores também oportunizou identificar os benefícios e os prejuízos advindos a partir do funcionamento do Programa de Gestão. Cabe lembrar que se trata do período inicial, referente aos primeiros seis meses do programa. Em uma das questões do questionário, os servidores puderam apresentar os benefícios que o Programa de Gestão trouxe para a unidade de lotação e, em outra questão, os prejuízos.

Quanto aos benefícios, dos 271 respondentes, 22 não indicaram benefícios. Os outros 249 indicaram uma série de benefícios e, como a maioria indicou mais de um, foi necessário classificar e categorizar os mesmos.

### 2.3.1 Benefícios

Desta forma, ao extrair os benefícios, um a um, foi organizada uma lista com 473 benefícios apontados. Na sequência, os mesmos foram distribuídos em 23 categorias construídas de acordo com as respostas obtidas. A Tabela 16 mostra as categorias e a quantidade de indicações apresentadas pelos servidores em cada uma delas. Considerando que 24 apontamentos foram de ‘Sem benefícios’ e 3 de ‘Não tenho como avaliar’, efetivamente foram apontados 446 benefícios.

**Tabela 16 – Categorias Benefícios e quantidades de apontamentos em cada uma**

<b>Categoria</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Categoria</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Produtividade	73	15,4%	Agilidade	13	2,7%
Qualidade de vida	66	14,0%	Comunicação	13	2,7%
Concentração	39	8,2%	Qualidade do serviço	13	2,7%
Eficiência	35	7,4%	Deslocamento	7	1,5%
Registro das atividades	32	6,8%	Satisfação	6	1,3%
Comprometimento	28	5,9%	Autonomia	5	1,1%
Sem benefícios	24	5,1%	Estresse	5	1,1%
Flexibilidade	23	4,9%	Ponto eletrônico	5	1,1%
Motivação	23	4,9%	Relacionamento	5	1,1%
Outros	23	4,9%	Não tenho como avaliar.	3	0,6%
Redução de Custo	17	3,6%			
Atendimento	15	3,2%	<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>100%</b>

Dentre as categorias, as cinco primeiras, em termos de quantidade de apontamentos são elencadas a Produtividade, a Qualidade de vida, a Concentração a Eficiência e o Registro das atividades. Analisando cada uma das categorias, é possível apresentar aspectos citados pelos servidores.

#### 2.3.1.1 Produtividade

Nesta categoria, pode-se destacar que os servidores indicaram um aumento da produtividade sem perda de tempo com locomoção até o local de trabalho, que a produtividade é superior em interpretar documentos, que a qualidade nas entregas das atividades é melhor. Ainda que a produtividade seja facilmente verificável uma vez que o produto entregue fica publicizado. Outro fator apontado foi de que algumas atividades que estavam “paradas” foram encaminhadas/concluídas após a implementação do PG. A produtividade é destacada também pelo aprimoramento de metas e rotinas, pela possibilidade de melhor aproveitamento do tempo e pelo fato de que outros servidores estão auxiliando no fechamento (entrega) de algumas atividades do setor.

A produtividade também aumentou, pois os servidores trabalham com mais organização e planejamento. Além disso, as reuniões realizadas por meio da plataforma Webex, auxiliam para que os assuntos sejam tratados com maior celeridade, pois perde-se menos tempo em reuniões que antes do programa eram, de acordo com o manifestado na pesquisa, ‘intermináveis’. Foi indicado também que as demandas de trabalho foram distribuídas mais adequadamente entre os servidores da unidade. A produtividade aumentou pelo fato de que há menos interrupções do que quando no regime de trabalho presencial, e ainda, porque as demandas deixaram de ser repassadas oralmente, necessitando serem registradas e conseqüentemente, melhores delimitadas.

Além de atender no horário normal, é possível realizar algumas atividades em horários alternativos, possibilitando finalizar as entregas de forma adequada, melhorando significativamente o atendimento às demandas. Ainda, percebeu-se melhora na organização setorial, no rendimento de trabalho e na possibilidade da chefia identificar possíveis melhorias, devido as entregas estarem registradas dentro de um tempo delimitado.

### **2.3.1.2 Qualidade de vida**

Aumento da qualidade de vida sem perda de tempo com locomoção, maior conforto com o atendimento remoto, redução de gastos com deslocamento, melhor aproveitamento do tempo como: ir ao banco no horário do almoço, buscar o filho na escola no final do expediente, poder ir até a farmácia ou mercado no horário do almoço. Como a maioria dos *Campi* fica no interior, quando totalmente presencial, estas atividades ficam comprometidas e o tempo que os servidores permanecem a serviço é de cerca de 10 a 12h, variando conforme os deslocamentos. O Programa de Gestão possibilita conviver mais com a família e organizar melhor os horários. Maior dedicação às atividades executadas e maior nível de concentração, em razão de não haver conversas paralelas. Acesso a equipamentos melhores, do ponto de vista ergonômico, equipamentos de informática, entre outros.

Disposição e disponibilidade dos colegas, o que parece ser reflexo do aumento na qualidade de vida que o teletrabalho desencadeia na mente e espírito dos servidores. Equipe mais unida e feliz, maior equilíbrio na relação trabalho x família, melhor organização das tarefas desenvolvidas, melhor qualidade de vida do servidor, o que é percebido pela sua motivação ao trabalhar e realizar suas tarefas; maior comprometimento individual na realização das atividades, mais qualidade de vida e tranquilidade, sem a necessidade de “bater ponto”. Melhora significativa principalmente para os servidores que possuem filhos em idade escolar. Servidores que pensavam em trocar de instituição, com a melhora da qualidade de vida agora desejam permanecer na UFFS. Possibilidade de conciliar as demandas de trabalho com a vida pessoal, redução dos afastamentos por consultas ou compensações.

### **2.3.1.3 Concentração**

Aumento da concentração, sem risco e perda de tempo com locomoção até o trabalho. A concentração é melhor quando se está trabalhando só, maior em determinadas atividades no desenvolvimento do teletrabalho, maior nas atividades internas do setor, sem a interferência do atendimento presencial que acaba desconcentrando, obrigando parar a atividade para

depois retornar. Melhor concentração por ter menos servidores ao mesmo tempo na unidade. As atividades técnicas demandam menos tempo porque o nível de concentração é maior, o conforto de trabalhar remotamente é fator de ganho para a saúde mental.

Atenção maior e cuidado ao realizar as atividades, pois o silêncio no local de trabalho contribui significativamente para esse benefício. Atividades que demandam mais atenção (atas, processos) quando feitas em casa, sem interrupção, apresentam resultado melhor, mais tempo para assuntos que precisam de concentração na sua realização. Pela diminuição da aglomeração de pessoas no setor durante o período presencial e por estar em casa durante o teletrabalho, é possível atingir maior concentração em atividades que exijam silêncio. Trabalhos que requerem alto nível de concentração, sendo executado desta forma trouxe um nível de assertividade maior.

#### **2.3.1.4 Eficiência**

A eficiência/eficácia não diminuiu no que tange as entregas, muito pelo contrário, percebe-se grande efetividade, comprometimento na realização do trabalho/atividades planejadas e demandadas pela unidade, acelerou a digitalização de processos e virtualização de atendimento, além de dar maior celeridade das respostas devido ao uso de novas tecnologias de comunicação e melhor organização individual do trabalho pelos servidores. Maior foco nas questões de planejamento setorial. Propiciou melhor conhecimento das atividades e seu volume pelos servidores e chefias, além de introduzir de forma mais incisiva a cultura de planejamento e controle das atividades com possibilidade de melhorar a distribuição entre os integrantes das equipes de forma mais equilibrada, atenção maior aos fluxos de processos. Atividades do setor são desenvolvidas em menor tempo e estão mais "em dia" do que na época em que se trabalhava presencialmente. Celeridade e comprometimento dos colegas no atendimento das demandas. Dedicção dos servidores com o compromisso do trabalho bem prestado, em função da viabilidade de poder focar em cumprimento de atividades e não em cumprir horário ponto. Maior eficiência na resolução das tarefas burocráticas/administrativas e processos. Maior objetividade e assertividade no planejamento e execução das demandas. Maior eficiência, devido a condição de conforto das atividades desenvolvidas em teletrabalho, melhor gerenciamento das atividades.

O programa de gestão oportunizou listar com efetividade as tarefas e atribuições. Isso ficou muito claro quando foi criada a tabela de atividades do setor. Com isso consegue-se fazer a divisão correta das tarefas, conforme as atribuições e competências.

Permitiu o gerenciamento de tarefas executadas de forma efetiva, o que incentiva e motiva o servidor a produzir bons resultados, além de auxiliar no controle da eficiência dos serviços prestados pelo servidor, melhorando a adequação de tarefas entre os servidores do setor.

#### **2.3.1.5 Registro das atividades**

Registro das atividades no sistema, se for feita de forma correta, a chefia pode verificar se o trabalho está sendo desempenhado conforme o esperado e realizar as cobranças necessárias. Publicidade das atividades realizadas pelos colegas, melhor distribuição das



atividades, poder rever orientações das chefias, já que não são mais orais e é possível, em caso de dúvida, revê-las. Atividades realizadas pelos servidores passaram a ser descritas/mensuradas; Conseguiu-se organizar melhor as atividades, ter um registro mais efetivo das atividades e melhora na produtividade. Dimensionamento (início) no tempo utilizado para a realização de cada atividade. Esforço maior em definir o que é emergencial, obrigando as chefias a organizarem as demandas. Pode-se perceber desvios de função e registrando os setores onde existe uma maior carga de demandas, com maior clareza na distribuição das atividades. Maior programação e previsibilidade das atividades, com registro de atividades dos demais setores. Maior transparência nas atividades que estão sendo desenvolvidas por todos os colegas da equipe; Mapeamento das atividades e acompanhamento com mensuração das atividades executadas. Mensuração do que é realizado, grande comprometimento na execução das tarefas para elevar o nível de entregas do programa de gestão. Planejamento das atividades e exposição/divulgação/repasso de informações do setor. Rastreabilidade de tarefas e entregas; Registros das atividades possibilitam que demais colegas possam "aprender" a atividade e também auxiliar quando necessário.

### 2.3.1.6 Demais categorias

**Agilidade:** em várias demandas, uma vez que no trabalho presencial se perde muito tempo conversando com colegas, agilidade no atendimento de demandas, na tramitação dos processos, tendo em vista a existência de diversos canais de comunicação e a vontade do grupo participante em manter esta forma de trabalho. Agilidade no desenvolvimento do trabalho, já que podemos escolher trabalhar em horários alternativos que melhoram o rendimento. Troca de informações mais rápido por ser on-line, simplificou o contato com os colegas.

**Atendimento:** Ampliação do atendimento, sobretudo na comunidade acadêmica, atendimento aos chamados com mais rapidez e sem ruídos, atendimento aos estudantes via Whatsapp, tornando o atendimento mais ágil e facilitando o encaminhamento de suas demandas. Atendimento mais agilizado dos servidores que estão em teletrabalho por não estarem envolvidos com atividades presenciais. Ampliação do escopo de atendimento com Webex, aperfeiçoamento do uso de tecnologias; melhor atendimento ao público (através das tecnologias). Com relação à execução das atividades, permanece igual ao que era durante as atividades presenciais, pois atendemos de forma a dar agilidade e qualidade no atendimento das demandas. Uniformidade de atendimento.

**Autonomia:** de tomar decisões para resolver questões de trabalho, de autogestão.

**Comprometimento:** com metas, entregas e resultados, com o desenvolvimento das atividades, economicidade e flexibilidade. Comprometimento dos servidores da unidade, por este motivo, quanto aos resultados, tudo se mantém igual, pois trabalha-se de forma pró-ativa para que as demandas sejam atendidas e novas ações sejam realizadas. Maior engajamento dos servidores. Atividades do setor continuam sendo realizadas da mesma forma, com o mesmo comprometimento e não houve muitas alterações. Aumento do sentimento de pertencimento à equipe. Favoreceu o comprometimento e a responsabilidade pelas metas e prazos para entrega, com efetiva produção de resultados. Maior comprometimento dos servidores do setor para atenderem as demandas, até mesmo para não gerar má interpretação do

que é teletrabalho, especialmente por parte de quem não aderiu e também da direção. Mais empenho nas entregas, visto que as pessoas trabalham mais satisfeitas por não ter de bater o ponto e ter um ou mais dias em teletrabalho, ficando próximo da família e administrando tarefas particulares que não conseguimos fazer no presencial ou se fazíamos tínhamos que depois compensar horas. Melhor organização na realização das tarefas, comprometimento da equipe na resposta rápida às demandas, colaboração entre os colegas. O trabalho continua sendo efetuado como no presencial, com dedicação e comprometimento. Organização das atividades, responsabilidade e comprometimento pelos colegas do setor, vontade de trabalhar, independente de horário, pela flexibilidade que se têm.

**Comunicação:** Com os demais servidores manteve-se da mesma maneira que vinha ocorrendo no período de pandemia, ou até melhor. Melhorou muito com a equipe, até por se realizar reuniões com mais frequência. Comunicação. As respostas por WhatsApp facilitam a resolução imediata de algumas demandas, anteriormente por e-mail ou sistemas tínhamos mais demora em algumas situações. Facilidade de comunicação com demais setores e agilidade no andamento das demandas. Maior facilidade de comunicação com as chefias, melhora na comunicação entre os servidores da equipe (temos uma sala de comunicados aberta e por mensageiros). Melhoria em nível de humor e comunicação com os colegas de trabalho. Nossa equipe está muito bem entrosada com comunicação via SIP, e-mail e WhatsApp não teve nenhum prejuízo com o trabalho remoto, muito pelo contrário só teve pontos positivos.

**Custo:** Benefício, qualidade de vida e de trabalho, confiança por parte da chefia, metas estabelecidas do custo transporte para as pessoas que moram longe é bom, de custos para Instituição (energia, água, insumos). Redução custos manutenção da unidade organizacional, de custo operacional, de despesas relacionadas a manutenção permanente dos servidores no ambiente de trabalho, de despesas, de custos com a estrutura organizacional e administração pública.

**Deslocamento:** Diminuição de riscos e despesas em deslocamento, redução de custos com deslocamento, sendo que pode ser aproveitado em outra atividade.

**Estresse:** Estamos menos estressados, pois conseguimos ter ganhos pessoais (economia de combustível, alimentação, aumento da qualidade de vida por poder estar mais tempo perto dos familiares). Perseguições diminuíram.

**Flexibilidade:** de horários, temos colegas servidores que moram em outras cidades vizinhas e o Programa de Gestão facilitou e trouxe muita qualidade de vida para todos. Flexibilidade no desenvolvimento das atividades e no atendimento aos servidores, flexibilidade para trabalhar em diferentes espaços, inclusive na instituição. Possibilitou uma entrega mais efetiva de produtos requisitados e também um aumento exponencial em pró-atividade e criatividade. Ambiente silencioso para algumas atividades o que gera mais foco, concentração. Desenvolvimento das atividades com maior tranquilidade, sem a pressão da hora relógio, do trânsito. Facilidade de reuniões (é só abrir uma sala Webex), maior flexibilidade e inovação nos arranjos de trabalho. Outro ponto interessante é que minha unidade sabiamente adotou o modelo híbrido, é o que a meu ver e experiência funciona bem em instituição fortemente departamentalizada e multidivisional, como a UFFS. Em nosso modelo semanalmente todos estão presentes, onde é possível fazer as reuniões e deliberações,

mantendo a proximidade da equipe, nos demais dias existe uma escala entre os recursos, ocasionando ambientes mais silenciosos, mas não totalmente desassistidos fisicamente.

**Motivação:** dos servidores, motivação e maior comprometimento dos participantes com as atividades institucionais. Equipe muito mais tranquila, pois evita conflitos que ocorrem presencialmente. Melhora na motivação para realização das atividades, melhora na entrega das atividades, comprometimento com o trabalho em equipe. Agora também nos reunimos semanalmente para conversar sobre as demandas e tudo mais que se refere ao setor.

**Outros:** Atividades continuam acontecendo normalmente, aumento na execução e distribuição das campanhas e materiais de divulgação, Auxílio Maior entre as diferentes especialidades e maior domínio de outros laboratórios. Diminuição ou extinção de licenças para consultas médicas e outros afastamentos por motivos particulares. Isonomia no tratamento com os Campi. Maturidade na questão das horas de trabalho não ser mais o que se reporta, no entanto existe uma cultura organizacional de horário em que se trabalha. Veja bem, são ideias distintas: horas de trabalho e horário em que se trabalha. O Programa de gestão consegue absorver bem o primeiro, porém tem dificuldade de tratar o segundo, justamente por uma questão cultural da organização que não se apaga de uma para outra, perdendo o benefício de relógios biológicos que performam melhor à tarde e à noite, por exemplo. O programa de gestão não apresenta muitos benefícios para a unidade de gestão, além de economia. No entanto, como a maioria dos setores está trabalhando em escala de atendimento presencial, ainda existem os mesmos gastos com energia, ar-condicionado, manutenção predial e outros. Quebra de paradigmas quanto às modalidades tradicionais de trabalho.

**Ponto eletrônico:** Melhoraria na gestão do tempo, dispensa do registro do ponto. Instigou a promoção da cultura orientada para resultados em substituição do mero controle de ponto eletrônico.

**Satisfação:** com mais motivação e melhoria da qualidade de vida. Maior satisfação dos servidores no trabalho pela oportunidade de trabalhar em casa.

**Sem benefícios:** Não acrescentou nada, não há benefício para indicar e nem malefícios. Nenhum benefício, pois aparentemente o que ocorre é “folga do serviço” nos dias do teletrabalho, não ocorrendo o requisito de estar acessível, pois não existe número telefônico divulgado. Benefício apenas para os servidores que aderiram. Os benefícios se limitam aos próprios participantes do programa que tem tempo "livre" para realizar suas atividades pessoais, viajar sem aviso aos demais colegas, trabalhar 3 horas presenciais nos dias que precisam estar no *Campus*. Além de usar o tempo para realizar trabalhos fora da universidade, o que lhes garante uma renda maior.

### 2.3.2 Prejuízos

Referente aos prejuízos, dos 271 respondentes, 38 não fizeram nenhuma indicação. Os outros 233 fizeram ao menos uma indicação de prejuízo, ou de que não há prejuízos, ou ainda de que não tem como avaliar. Alguns respondentes acabaram fazendo comentários, mas que não necessariamente seja um prejuízo, e outros indicaram mais de um prejuízo. Quando um

respondente indicou mais de um prejuízo, esses foram divididos, um em cada linha da Tabela, para facilitar a categorização. Tal ação facilitou a criação das categorias que foram organizadas com base nas respostas, e não *a priori*.

A Tabela 17 evidencia que foram 277 prejuízos apontados distribuídos por 14 categorias. Nota-se que as duas últimas categorias contêm somente um apontamento. Optou-se por deixar tais categorias pois os assuntos tratados são bem específicos. Considerando que 133 apontamentos foram de ‘Sem prejuízos’ e 24 foram de ‘Não tenho como avaliar’, considera-se que são efetivamente 120 apontamentos de prejuízos.

**Tabela 17 – Categorias dos prejuízos e quantidades de apontamentos em cada uma**

<b>Categoria</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>	<b>Categoria</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Sem prejuízos	133	48,0%	Limitação de sistemas	3	1,1%
Dificuldades de comunicação	43	15,5%	Burocracia excessiva	3	1,1%
Redução na convivência	26	9,4%	Acúmulo de atividades presenciais	2	0,7%
Outros	23	8,3%	Falta de Capacitação	2	0,7%
Atendimento (disponibilidade/demora)	17	6,1%	Desídia	1	0,4%
Não tenho como avaliar	12	4,3%	Demanda fora do expediente	1	0,4%
Avaliação do PG (dificuldade)	7	2,5%			
Presencialidade (cobrança/necessidade)	4	1,4%	<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

Dentre as categorias, vamos analisar as 7 primeiras visto que duas delas - sem prejuízos e não tenho como avaliar - estão entre elas. As demais serão analisadas de forma agrupada.

### 2.3.2.1 Sem prejuízos

Considerando que cada respondente apontou uma vez a não existência de prejuízos, entende-se que quase 49,1% (133/271) dos respondentes não perceberam prejuízos com a implantação do PG. Considerando o quantitativo de apontamentos, esse número é de 48% (133/277). Assim, pode-se considerar que quase 50% dos servidores que responderam o questionário não percebem prejuízos com a implantação do PG.

### 2.3.2.2 Dificuldades de comunicação

Nesta categoria destaca-se que a comunicação ocorre de forma diferente do que no presencial e até tornar-se uma rotina, tende a dificultar um pouco alguns fluxos e dificulta. Os canais que dispomos hoje (ligações, áudios, aplicativos de mensagens, imagens) para realizar contato uns com os outros, tendem a sanar as dificuldades de comunicação com a ampliação de seu uso. Embora a Secretaria Especial de Tecnologia da Informação esteja trabalhando para ampliar os canais de comunicação, como a instalação de ramais virtuais/MicroSIP, os atendimentos precisam ser padronizados, pois alguns atem em vários canais, outros somente por e-mail. As dificuldades de comunicação geram conflitos. O setor não repassa as informações pois quando um colega é procurado por alguém externo ao setor, não sabemos se ele está em teletrabalho ou em Pleduca ou alguma licença. Menos espaço na agenda para atividades presenciais coletivas. Necessidade de elaborar um manual detalhado pois não há

possibilidade de assistir *lives* todas as semanas. Há demora nos retornos. A dificuldade de contato pessoal causa atraso no atendimento de algumas demandas. Dificuldade em repassar as informações para toda a equipe. Para sanar problemas de comunicação adotamos o software Discord que nos coloca em contato em tempo real, e podemos conversar em grupo, como se estivéssemos próximos uns dos outros. Alguns setores são incomunicáveis. O PG não é isonômico e não atende as necessidades da maioria dos técnicos do *Campus*, gerando clima de trabalho péssimo, sendo que no meu setor o dia de teletrabalho é um dia de “folga” sobrecarregando os demais. É necessário adaptar os fluxos de trabalho para que funcionem da mesma maneira para os que estão presencial e para os que estão no teletrabalho. A maior parte dos servidores não disponibilizou telefone para contato no telefones.uffs.edu.br.

### **2.3.2.3 Redução na convivência**

Questão destacada pelos servidores é a ausência de contato físico e momentos de descontração. A perda de convívio com os colegas é algo negativo no PG. Dificuldade de interação com os outros setores. Redução no convívio com os colegas. Distanciamento da equipe. Redução do contato diário com os colegas, mas estamos conversando diariamente por outros meios para solucionar esse problema. Restrição nos momentos de conversa e trocas de experiências com os colegas. Reuniões quando presenciais impacto em maior interação entre os colegas. Dificuldades de convivência entre os servidores que estão e que não estão no PG.

### **2.3.2.4 Outros**

Nesta categoria surgiram várias questões pontuais como ausência de atividades, equipe dispersa e que a produtividade reduziu em termos de execução, mas não de quantidade. Houve indicação de que não é possível ter registros de que hora o servidor entra ou sai da unidade, de que existem dificuldades em separar períodos de trabalho dos períodos de descanso. Falta de comprometimento com as regras do PG. Também há falta de equipamentos adequados para realizar videoconferências, bem como resistência de algumas chefias na adaptação ao modelo de teletrabalho, convocando, inclusive, para reuniões desnecessárias. Outro apontamento é de que colegas que não podem entrar no PG, por questões diversas, fazem comentários na tentativa de desqualificar o PG. Ainda, que por não estarem presencialmente não é possível “fazer leitura” comportamental dos servidores.

### **2.3.2.5 Atendimento (disponibilidade/demora)**

Sobre o atendimento aponta-se que há dificuldades em atendimentos de emergência e em segurança do trabalho devido à ausência no ambiente de trabalho. Solução das atividades está mais demorada. Colegas que disponibilizam o aplicativo de mensagem eletrônica, mas que demoram mais de uma semana para responder, mesmo que a questão também seja encaminhada por e-mail. Servidores que levam as demandas “nas coxas”, principalmente no atendimento. Por causa da má qualidade da internet no local onde estão em teletrabalho, alguns servidores não conseguem acessar o sistema ou os aplicativos de mensagem para atender as demandas. Prejuízo ao atendimento das atividades do setor pela demora de alguns

servidores em responder as demandas. Eventualmente há dificuldade quando se tem necessidade de que o servidor ajude em atividades presenciais e ele não se mostra receptivo a se deslocar. Redução do atendimento presencial. Sobrecarga de trabalho e pressão psicológica causada pela autocobrança e cobrança coletiva pelo “uso produtivo” do tempo em disponibilidade, bem como pela necessidade de prestar conta das atividades de acordo com as horas de trabalho empregadas para desenvolver.

#### **2.3.2.6 Não tenho como avaliar**

Alguns respondentes indicaram que é muito cedo para apontar possíveis prejuízos para o setor, pois, no momento os participantes estão motivados em fazer tudo certo. O sistema acadêmico passou a ser mais online que digital e não é possível medir se ocorreu melhora ou piora no atendimento, no momento. Assim como nos benefícios, ainda não é possível fazer uma avaliação profunda sobre os prejuízos. O que posso dizer é que não presenciei situações que desabonem a qualidade no desenvolvimento das atividades aos usuários do nosso setor.

#### **2.3.2.7 Avaliação do PG (dificuldade)**

Quanto a avaliação do PG, existe falta de clareza quanto ao nível de detalhamento nos relatórios ao final de cada mês. Devido as atividades rotineiras e burocráticas do dia a dia, as chefias não conseguem avaliar adequadamente. Assim como ocorre nos processos de avaliação por desempenho a avaliação positiva sem análise cautelosa pode comprometer as melhorias necessárias para o PG. O termo de avaliação dos planos de trabalho mensais não permite a correta avaliação, pois somente é calculada a fração/hora atendimento. Os planos não estão alinhados ao PDI da instituição. A gestão da equipe fica prejudicada uma vez que não há como avaliar com qualidade o que e como o colega está produzindo suas atividades.

#### **2.3.2.8 Demais categorias**

Quanto as demais categorias apontam-se os elementos essenciais de cada uma delas.

**Presencialidade (cobrança/necessidade):** Mesmo estando em regime de teletrabalho, a cobrança da presença no setor todos os dias sem que exista real necessidade não contribui para redução de gastos, gera desânimo e frustrações dos colegas. A direção ainda não vê com bons olhos o teletrabalho, pois na cabeça deles, só é trabalho se for presencial e não conseguem entender o sistema por entregas. Todos os dias existem atividades que requerem presencialidade (ao menos neste setor).

**Limitações de sistema:** O sistema ainda não possibilita ter clareza no acompanhamento das atividades pelas chefias, que acabam fazendo isso de outras formas. A forma como ocorrem os lançamentos hoje, gera retrabalho pois há necessidade de lançar informações do PG em três sistemas distintos. Se existe um sistema do governo destinado ao PG, porquê há necessidade de refazer o trabalho no SIPAC?. O SISPG apresenta limitações em diversas funcionalidades, fazendo com que a criação execução dos planos de trabalho e registro das entregas seja complexa.

**Burocracia excessiva:** Burocracia excessiva para controle. O aumento de tempo para realizar questões burocráticas. Existe desarticulação entre as atividades e o excesso de burocracia.

**Acúmulo de atividades presenciais:** Atividades presenciais ficam acumuladas. O atendimento ao público fica concentrado no servidor que está em atividade presencial.

**Falta de capacitação:** As chefias precisam ser capacitadas em gestão em cenário de teletrabalho. Muitos estão, pela primeira vez, tendo de gerenciar pelo modelo do PG, sem nenhuma experiência profissional prévia e sem treinamentos. É preciso capacitar, trazer quem estude o tema, trazer gestores e organizações que já possuem um nível de maturidade no tema. Alguns gestores estão perdidos sobre como fazer gestão considerando esse modelo. Os servidores de modo geral precisam estar atualizados.

**Desídia:** Existem servidores que estão realizando trabalho de forma desidiosa e principalmente, que exercem formal ou informalmente o comércio dando mais atenção ao que gera renda extra do que o trabalho da UFFS (destaco que essa prática sempre existiu na UFFS, contudo o teletrabalho corrobora com essa prática lesiva ao setor público).

**Demanda fora do expediente:** Algumas pessoas encaminham demandas de trabalho pelo WhatsApp fora do horário de expediente, sendo que alguns colegas insistem em passar atividades por WhatsApp, mesmo que a orientação e os procedimentos sejam outros.

#### **2.4 Facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado (conforme Art. 26 da IN nº 65/2020).**

Conforme estabelecido no Art. 26 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, os órgãos e entidades que pretendem implementar o PG em suas unidades, deverão utilizar sistema informatizado apropriado para garantir o acompanhamento e o controle das entregas realizadas pelos participantes do PG. Ainda, de acordo com o Art. 27 da referida IN, fica assegurado que o órgão central do SIPEC<sup>1</sup> disponibilizará o sistema informatizado. Assim sendo, foram disponibilizados de forma gratuita, duas opções, sendo eles: CGU-MMA e SUSEP<sup>2</sup>.

Após análise dos sistemas informatizados disponíveis, a comissão de apoio à implantação do Programa de Gestão da Universidade Federal da Fronteira Sul, designada pela Portaria Nº 2069/GR/UFFS/2022, optou pela utilização do sistema fornecido pela SUSEP.

Atualmente, os 376<sup>3</sup> servidores participantes do PG na UFFS utilizam esta ferramenta tecnológica para submeterem seus planos mensais de trabalho e efetuarem as entregas das atividades. Durante a pesquisa, indagamos os servidores para que indicassem “o nível de dificuldade que você teve para utilizar o sistema de acompanhamento do Programa de Gestão”. Para este item avaliativo, obtivemos 269 respostas, onde 149 informaram que tiveram pouca dificuldade, representando 55,4%; 85 responderam que não tiveram nenhuma dificuldade, equivalente a 31,6%; 27 participantes relatam não terem condições de avaliar, somando 10%; Enquanto 8 participantes alegam que tiveram muita dificuldade, representando

<sup>1</sup> O SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

<sup>2</sup> O sistemas informatizados estão disponíveis em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/sobre-os-sistemas-propostos>

<sup>3</sup> Dados referentes ao mês de outubro de 2022.

3% dos participantes. A representação gráfica da distribuição dos dados pode ser observada no gráfico abaixo.

**Gráfico 06 - Percepção do nível de dificuldade para utilizar o Sistema de Acompanhamento do Programa de Gestão**



A pesquisa demonstrou que em geral os servidores participantes do PG não tiveram grandes dificuldades para realizarem seu trabalho com a utilização do sistema de acompanhamento do Programa de Gestão. Avaliamos que isso se deve a vários fatores, como: (i) familiarização com o uso da tecnologia; (ii) pela característica intuitiva do sistema informatizado; e (iii) pelo auxílio prestado pela comissão de apoio à implantação do Programa de Gestão.

Este último fator merece destaque. Coube a comissão de apoio à implantação do Programa de Gestão a tarefa de elaborar vídeos tutoriais para ambientação e uso das tecnologias disponíveis para viabilizar o PG. Além disso, a comissão manteve, em regime de plantão permanente, uma sala de videoconferência disponível para atendimento dos servidores que estavam ingressando no PG e ainda aqueles que estavam interessados em implantar o PG em suas unidades organizacionais. Os encontros online ocorriam no mínimo em dois momentos na semana. Ainda, a comissão estava disponível para, sob demanda, realizar capacitações específicas para as unidades organizacionais que ainda possuíam alguma dúvida em relação ao processo. Com essa metodologia empregada, a comissão repassou as orientações necessárias para que servidores e gestores das unidades agissem com segurança na tomada de decisões.

## **2.5 Conveniência e oportunidade na manutenção do Programa de Gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração**

A implementação do Programa (PG) de Gestão pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) oportunizou para que a administração central, unidades e servidores efetuassem uma análise criteriosa nas mais diferentes atividades desenvolvidas pela instituição. Esse processo ocorreu em dois momentos: quando as unidades elaboraram suas



tabelas de atividades; e, posteriormente, quando ouvidos os atores envolvidos com o PG (participantes do PG, não participantes e gestores).

A pesquisa apontou para um conjunto de dados relevantes extraídos, principalmente, pela instituição do PG no âmbito da UFFS. Abaixo destacamos os principais pontos observados.

Fica evidenciada a manutenção da produtividade (individual ou setorial) com a instituição do PG. Conforme apresentado no item 3 deste relatório, os dados trazidos pela pesquisa demonstram que os serviços prestados à sociedade e ao público interno foram mantidos, apontando, ainda, para situações em que houve ganho de produtividade. São vários os fatores que podem nos auxiliar a compreender esse importante aspecto. Durante a análise dos dados, foi relatado pelos participantes que, nos dias de execução de trabalho remoto houve ganhos de produtividade, motivados, principalmente, por não ser necessário gastos de tempo e dinheiro com o deslocamento para os locais de trabalho. Esse fator possui íntima ligação com os demais elementos que emergiram da pesquisa. A exemplo da melhoria na qualidade de vida dos servidores; aumento na capacidade de concentração para execução de atividades com maior nível de complexidade; uso da tecnologia para reuniões, encontros e capacitações virtuais; possibilidade de estar próximo à família.

A substituição do controle de frequência (relógio ponto) por entregas de atividades é uma grande inovação trazida pelo PG.

Nesta categoria, pode-se destacar que os servidores indicaram haver aumento da produtividade sem perda de tempo com locomoção até o local de trabalho, que a produtividade é superior em interpretar documentos, que a qualidade nas entregas das atividades é melhor. Ainda que a produtividade seja facilmente verificável uma vez que o produto entregue fica publicizado. Outro fator apontado foi de que algumas atividades que estavam “paradas” foram encaminhadas/concluídas após a implementação do PG. A produtividade é destacada também pelo aprimoramento de metas e rotinas, pela possibilidade de melhor aproveitamento do tempo e, pelo fato de que as pessoas (outros servidores) estão auxiliando no fechamento (entrega) de algumas atividades do setor.

A produtividade também aumentou, pois os servidores (as servidoras) trabalham com mais organização e planejamento. Além disso, as reuniões realizadas por meio da plataforma Webex auxilia para que os assuntos sejam tratados com maior celeridade, pois perde-se menos tempo em reuniões que antes do programa eram ‘intermináveis’. Foi indicado também que as demandas de trabalho foram distribuídas mais adequadamente entre os servidores da unidade. A produtividade aumentou pelo fato de que há menos interrupções do que quando no trabalho presencial, e ainda, porque as demandas deixaram de ser repassadas oralmente, mas tudo fica registrado e conseqüentemente, melhor delimitado.

Além de atender no horário normal, é possível realizar algumas atividades em horários alternativos, possibilitando finalizar as entregas de forma adequada, melhorando significativamente o atendimento às demandas. Ainda, percebeu-se melhora na organização setorial, no rendimento de trabalho e a possibilidade da chefia identificar possíveis melhorias visto as entregas estarem registradas dentro de um tempo delimitado.

### **2.5.1 Percepção da Gestão da UFFS quanto a conveniência e oportunidade de manutenção do PG**

Foi solicitada a manifestação dos seis campi da UFFS e da Reitoria tendo sido recebidas as respostas apresentadas na sequência.

#### **2.5.1.1 *Campus Erechim***

No *Campus Erechim*, o Programa de Gestão (PG) foi implantado em julho de 2022, com aprovação pelo Conselho de *Campus*, por meio da RESOLUÇÃO Nº 130/CONSC-ER/UFFS/2022, a qual estabelece os critérios para adesão ao Programa de Gestão da Universidade Federal da Fronteira Sul - *Campus Erechim*, consoante ao disposto na Instrução Normativa nº 65/2020-SGDP/ME e na Resolução Nº 37/CONSUNI-CAPGP/UFFS/2022.

Quanto à metodologia, foram elaboradas tabelas de atividades com o envolvimento de todos os setores, Direção, Coordenação Acadêmica e Coordenação Administrativa do *campus*. Nesse sentido, até a implantação, foram realizadas reuniões entre a Comissão de Implantação, os servidores técnico-administrativos e a Coordenação Administrativa, a fim de esclarecer e encaminhar o início do programa no *campus*.

Também foi instituída uma comissão de avaliação do programa local, responsável por produzir e encaminhar o processo de avaliação do período à comunidade acadêmica. Esse processo está em elaboração e será divulgado na 10ª Sessão Ordinária do Conselho de *Campus*.

Nessa primeira fase de experiência do Programa de Gestão, a avaliação dos servidores técnico-administrativos foi considerada positiva. Nesse sentido, há manifestações favoráveis em relação ao PG e algumas negativas, as quais estão sendo analisadas.

Levando em consideração que a Resolução Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFFS/2022 ainda está em desacordo com o Decreto Nº 11.072/2022, recomenda-se a revisão da referida resolução pelo CONSUNI. Na medida do possível, o *campus* permanece em processo de adaptação às regulamentações vigentes.

#### **2.5.1.2 *Campus Laranjeiras do Sul***

O *Campus Laranjeiras do Sul* foi um dos pioneiros a implantar o PG. A metodologia utilizada para a implementação foi composta das seguintes etapas:

- a) Período de estudo dos documentos institucionais sobre o PG;
- b) Reunião com as chefias de setores sobre o PG para estabelecer os entendimentos e acordos sobre o PG;
- c) Elaboração dos PGs dos servidores;
- d) Acompanhamento e avaliação da implementação do PG.

#### **2.5.1.3 *Campus Passo Fundo***

Logo que o Programa de Gestão foi implementado pela UFFS, no âmbito do Campus Passo Fundo as discussões iniciaram mais especificamente na Coordenação Administrativa. Os servidores realizaram estudos das atividades e responsabilidades dos seus setores e contratos de forma a visualizar a viabilidade, ou não, de ingressar no Programa sem comprometer os compromissos, responsabilidade e qualidade dos seus serviços frente a comunidade acadêmica. Foram realizadas reuniões entre a equipe e as discussões foram muito produtivas, não apenas em relação à adesão ao Programa em si, mas, evidenciou-se uma nova leitura profissional do desenvolver das atividades.

Um dos pontos que a Coordenação Administrativa acentuou, da análise do Programa, foi a inversão de um controle meramente de horas de trabalho (via ponto eletrônico) para um controle de execução de atividades de cada servidor (conforme prevê o Programa de Gestão), um avanço importante na medida em que desconstituiu a “caixinha” que representa o espelho ponto.

Após os debates, reflexões e constatações dos benefícios que o Programa poderia gerar, uma proposta inicial de organização foi apresentada à Direção. Uma constatação foi que não caberia a nenhum setor/servidor adotar o Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho integral, ou seja, constatou-se a viabilidade de apenas adotarmos a modalidade parcial. Na primeira proposta da equipe, construiu-se um Programa com uma escala de trabalho em que alguns trabalhariam parcialmente em teletrabalho e outros totalmente presenciais diante das especificidades. Entendeu-se que para o Coordenador Administrativo não é viável realizar atividades em teletrabalho considerando a atuação e o acompanhamento constante das atividades no campus. Na escala de trabalho inicial, os servidores se revezariam em teletrabalho de segunda a quinta e na sexta todos estariam presencialmente no campus para reunião semanal da equipe e outros encaminhamentos.

Nesse primeiro momento o Campus Passo Fundo entendeu que ainda não era viável aderir ao Programa. Contudo, de forma a amadurecer o assunto no Campus coletivamente, a Direção encaminhou o assunto à Coordenação Acadêmica para que também realizasse o mesmo debate. Depois disso, como uma primeira experiência, o Campus criou um Programa de Gestão na Coordenação Administrativa com 2 (duas) vagas de teletrabalho parcial, dentro da proposta apresentada.

A Coordenação Administrativa, a partir dessa experiência, constatou uma evolução do trabalho intersetorial e o comprometimento das unidades com o todo. A possibilidade de realizar atividades via teletrabalho gerou maior envolvimento dos servidores, havendo melhora significativa na produção de resultados dos trabalhos desenvolvidos. Diante da elevada carga de trabalho, com extensa lista de serviços e de contratos para gerir, mas com escasso número de servidores, a criação do Programa de Gestão se mostrou uma eficiente alternativa para amenizar os impactos do excesso de trabalho, tanto pela melhor distribuição e avaliação das atividades desenvolvidas quanto pela qualidade de vida que o teletrabalho proporcionou aos envolvidos.

Nesse contexto, o Campus entende a possibilidade de manter o Programa de Gestão nos moldes que vem sendo executado, na Coordenação Administrativa, podendo ser ampliado a partir de novos debates envolvendo os outros setores. Isso porque, dentro do processo de reestruturação administrativa pelo qual está passando o Campus Passo Fundo, os setores estão se reorganizando e se adaptando aos novos fluxos de atividades.

#### **2.5.1.4 *Campus Realeza***

No Campus Realeza, a percepção geral do corpo técnico-administrativo e da Direção do Campus em relação a fase de experimentação tem sido positiva, considerando o conjunto de reuniões realizadas para avaliar o funcionamento das atividades nesse novo formato. Por

essa razão, inclusive, o campus renovou sua adesão para segunda fase. Não obstante, alguns focos de preocupação têm sido identificados:

a) não existem ainda dados quantitativos e qualitativos a respeito da percepção dos usuários a respeito de alteração qualitativa na prestação dos serviços. Ocorreram algumas manifestações, notadamente de alunos, a respeito da ausência dos servidores nos setores, o que pode ser um indicativo.

b) a percepção geral da gestão do campus é de que é preciso aprimorar substancialmente, dentro da instituição, a sistemática de avaliação a respeito do conjunto de atividades que realmente tem ganho de produtividade/eficiência no caso de serem desenvolvidas em teletrabalho (certamente há muitas atividades que possuem tal ganho, mas o programa de gestão é omissivo a respeito). Na ótica da direção, não faz sentido executar em teletrabalho atividades que não tem um ganho de produtividade/eficiência. O programa tem sido falho em não exigir que tal ganho seja ao menos proposto pelo servidor ao ingressar no programa;

c) existem perdas significativas na convivência entre colegas. Trata-se de problema fundamental a ser enfrentado, uma vez que a adesão ao programa para aprofundar problemas de ordem psicossocial já históricos, depondo contra o argumento do aumento da qualidade de vida do trabalhador;

d) o arcabouço normativo do programa ainda é bastante frágil, a começar pelas inconsistências existentes no texto do Decreto Nº 11.072/2022. A própria resolução interna da universidade (Resolução Nº 37/CONSUNI CAPGP/UFS/2022) também não atende a aspectos básicos do Decreto, o que coloca os gestores em situação de insegurança jurídica. A maior delas talvez seja a substituição, promovida pela instituição do PGD (tanto em nível de governo quanto a nível interno) da ideia da jornada semanal de 40 horas (prevista na lei 8112/1990) pela ideia de cumprimento de jornada pela execução de tarefas, algo que a direção do campus Realeza tem insistentemente apontado em todos os espaços em que o assunto é discutido. A própria CAPGP/CONSUNI tinha o mês de novembro de 2022 como prazo para rediscutir o assunto, algo que não foi cumprido.

Tais preocupações pode induzir o leitor a pensar que a direção do campus Realeza contrária instituição do PGD. Não é o caso. Mas há muito que se ajustar e se aperfeiçoar para que o programa funcione de forma qualificar (e não precarizar) o serviço prestado pela Universidade à sociedade.

### **2.5.1.5 Reitoria**

Na percepção da Reitoria, desde o início das tratativas para a implementação do PGD na UFS houve uma consciência de que este seria um novo paradigma, firmado em uma relação de confiança que ampara as nossas relações de trabalho, e em garantias de melhoria nos indicadores institucionais. Na verdade, temos um compromisso histórico assumido de valorização das pessoas e do trabalho, sendo este um modelo que ousamos instituir e que nos permitiu avançar com equilíbrio na valorização das capacidades e do potencial dos servidores técnicos, sem fragilizar o interesse da administração.

Na visão da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, instância responsável pela coordenação do processo de implantação e ambientação do Programa de Gestão na UFS, a percepção, considerando os resultados da pesquisa e o acompanhamento próximo de todo o processo, é positiva.

O processo foi conduzido com apoio de servidor executivo do Ministério da Economia, senhor Telesmagnó Neves Teles, no âmbito do programa TransformaGov (<https://>

[www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/orgaos-que-ja-aderiram-](http://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/orgaos-que-ja-aderiram-)), tendo produzido importantes percepções positivas à maioria dos servidores participantes da pesquisa diagnóstica, conforme demonstrados neste relatório.

Embora tenhamos ciência de que alguns pontos do programa merecem atenção para fins de aprimoramento, entendemos que o PGD cumpre satisfatoriamente os objetivos de sua aplicação e, portanto, deve ser continuado no âmbito da UFFS, observando-se as manifestações dos Campi.

Em próximos ciclos de aplicação, é importante o investimento no processo formativo. Para isso sugere-se a apresentação de uma trilha de capacitação, preferencialmente oriunda de escolas de governo, a ser percorrida pelos gestores e participantes do PGD, de forma a minimizar eventuais impactos negativos do programa, como por exemplo a falta de convivência entre colegas, comunicação deficitária, entre outros.

Adicionalmente, é importante que a pesquisa com a comunidade acadêmica seja ampliada de forma a identificar a percepção de indivíduos eventualmente impactados pelo PGD, como os docentes, discentes e, se possível, a comunidade externa.

Por outro lado, é mister o diálogo do governo federal com o Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas da Andifes FORGEPE/ANDIFES, de modo a discutir as particularidades das Universidades Federais na implantação do PGD e seus impactos em eventuais alterações da regulamentação dos Programas de Gestão e Desempenho.

## **2.6 Metodologia utilizada para avaliar o Programa de Gestão**

Com a necessidade de acompanhar o andamento do Programa de Gestão, na UFFS foi constituída a Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão pela Portaria Nº 2373/GR/UFF/2022 em 22 de julho de 2022, cujos membros foram designados pela Portaria Nº 2374/GR/UFFS/2022 em 22 de julho de 2022. Esta comissão reúne-se periodicamente para realizar as atividades de sua competência.

Assim, com o objetivo principal de coletar elementos/informações para a elaboração deste relatório, a Comissão organizou no Google Forms um questionário a ser respondido pelos servidores técnicos administrativos da UFFS. Este questionário coletou respostas entre os dias 22 de setembro de 2022 a 02 de outubro de 2022. Ao foram 271 respondentes entre servidores que participam e não participam do Programa de Gestão. Posteriormente os dados foram exportados em planilha editável e as respostas foram categorizadas.

Em algumas questões, a categorização foi quantitativa de modo a organizar as Tabelas dinâmicas apresentadas nos itens 2, 2.1 e 2.2. Outras questões foram categorizadas qualitativamente oportunizando construir as Tabelas dos itens 2.3.1 e 2.3.2 de forma a identificar benefícios e prejuízos advindos do PG. Outras questões também foram analisadas qualitativamente de modo a entender as facilidades e dificuldades na implantação e utilização do sistema informatizado e, conveniência e oportunidade na manutenção do Programa de Gestão, fundamente em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

Alguns membros da Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão realizaram a descrição dos resultados que compõem este relatório. Posteriormente a Alta gestão realizou alguns apontamentos específicos para finalizar o documento.