

O Programa de Gestão de Desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto

Rodrigo Bombonati de Souza Moraes¹

Kenny William Pena²

Isadora Ayres Arantes de Paiva³

Recebido em: 06/10/2022

Aprovado em: 17/11/2022

Resumo: O Programa de Gestão e Desempenho – PGD é uma ferramenta de gestão que substitui a assiduidade do servidor pelo controle de entregas de resultados que possam ser efetivamente mensuradas, modelo parecido com o teletrabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva. Assim, foram utilizados dados secundários de um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado pelo Instituto Federal (IF) Goiano através da sua comissão de implantação do PGD, sendo que a participação foi voluntária e direcionada aos servidores aderentes ao PGD e às suas respectivas chefias. O objetivo deste artigo é fazer uma análise sobre o PGD nos dois primeiros meses do projeto-piloto, sob a ótica dos servidores aderentes ao PGD e suas respectivas chefias, como também conhecer as dificuldades e desafios e propor melhorias que possam subsidiar a

¹ Doutorado em Administração Pública e Governo. Universidade Federal de Goiás – UFG. E-mail: rodrigobombonati@ufg.br

² Mestrando em Administração Pública. Universidade Federal de Goiás – UFG. E-mail: kenny.william@ifgoiano.edu.br

³ Mestrando em Administração Pública. Universidade Federal de Goiás – UFG. E-mail: isaaapaiva@gmail.com

decisão sobre a continuidade do PGD. Entre pontos positivos encontrados, destacam-se o aumento da produtividade e melhorias nas rotinas e na qualidade de vida do servidor aderente ao PGD. Entre as maiores dificuldades mencionadas, observou-se a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios para avaliação dos resultados pela chefia imediata. Este estudo pode contribuir para a discussão sobre a continuidade do PGD, oferecendo sugestões e perspectivas sobre benefícios, desafios e possibilidades.

Palavras-chave: PGD; home office; teletrabalho; IF Goiano; gestão de desempenho; produtividade.

El Programa de Gestión del Desempeño en IF goiano: análisis del proyecto piloto

Resumen: El Programa de Gestión y Desempeño – PGD es una herramienta de gestión que reemplaza la asistencia al servidor por el control de la entrega de resultados que se pueden medir de manera efectiva, un modelo similar al teletrabajo. Esta es una investigación descriptiva. Así, se utilizaron datos secundarios de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, aplicado por el Instituto Federal (IF) Goiano a través de su comisión de implementación del PGD, y la participación fue voluntaria y dirigida a los servidores adheridos al PGD y sus respectivos gestores. El presente artículo tiene como objetivo analizar el PGD en los primeros dos meses del proyecto piloto, desde el punto de vista de los servidores adherentes al PGD y sus respectivos gestores, así como conocer las dificultades y desafíos y proponer mejoras que puedan apoyar la decisión sobre la continuidad del PGD. Entre los puntos positivos encontrados se destacan el aumento de la productividad y mejoras en las rutinas y calidad de vida del servidor adherido al PGD. Entre las mayores dificultades mencionadas, se observó la elaboración del plan de trabajo y la definición de criterios para la evaluación de los resultados por parte del superior inmediato. Este estudio puede contribuir a la discusión sobre la continuidad del PGD, ofreciendo sugerencias y perspectivas sobre beneficios, desafíos y posibilidades.

Palabras clave: DGP; oficina en casa; teletrabajo; SI Goiano; Gestión del rendimiento; productividad.

The Performance Management Program at IF goiano: analysis of the pilot project

Abstract: The Management and Performance Program – PGD is a management tool that replaces the attendance of the server by controlling the delivery of results that can be effectively measured, a model similar to tele working. For this work, secondary data from a questionnaire with open and closed questions, applied by the IF (Federal Institution) Goiano through its PGD implementation commission, were used, and the participation was voluntary and directed to the servers adhering to the PGD and the irrespective managers. The objective is to analyze the PGD in the first two months of the pilot project, from the point of view of the servers adhering to the PGD and their respective managers, as well as to know the difficulties and challenges and propose improvements that can subsidize the decision on the continuity of the program. Among the positive points found, the increase in productivity and improvements in routines and in the quality of life of the server adhering to the PGD stand out. Among the biggest difficulties mentioned, the elaboration of the work planed the definition of criteria for the evaluation of the results by the immediate superior stand out. This study can contribute to the discussion the continuity of the PGD, offering suggestions and perspectives on benefits, challenges and possibilities.

Keywords: PGD; home office; telework; IF Goiano; Performance Management; productivity

Introdução

A gestão de desempenho é um tema recorrente na Administração Pública e caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas, envolvendo atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

Não obstante, deve, também, contemplar de forma integrada as

dimensões institucionais (governos e organizações) e de pessoas (equipes e indivíduos) (VILHENA & MARTINS, 2022). Neste contexto, as constantes mudanças no setor público, sejam elas tecnológicas, estruturais, organizacionais ou de pessoal, requerem a existência de flexibilidade e capacidade de adaptação do servidor para novas funções e novos modelos de realização de atividades, além de novos locais de trabalho, exigindo uma ruptura dos padrões até aqui utilizados (SOUZA & BACHTOLD, 2020).

Segundo um estudo realizado na América Latina, houve um aumento de 324% no teletrabalho entre o primeiro e o segundo trimestre de 2020 (BENAVIDES et al., 2021). O Brasil foi um dos primeiros países a disponibilizar uma pesquisa nacional acompanhando os efeitos da pandemia sobre o trabalho e a saúde de sua população: a PNAD Covid-19, elaborada mensalmente pelo IBGE, entre maio e novembro de 2020. Deste modo, foram contemplados 193,6 mil domicílios distribuídos em 3.364 municípios, sendo construída a partir de uma amostra da base dos 211 mil domicílios que participaram da PNAD Contínua (GOÊS; MATINS & NASCIMENTO, 2022).

A Administração pública se tornou tema de crescentes debates sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado, especialmente quando se discute a modernização da gestão pública e a busca de inovações para o incremento da produtividade, garantindo a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços e crescente desenvolvimento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (BACCILI & CRUZ, 2021; FÍLARDÍ et al, 2020; GUERRA et al., 2020).

Neste contexto, a pandemia da Covid-19 uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 sendo identificado os primeiros surtos do vírus na cidade de Wuhan, na China, e classificada como pandemia pela Organização Mundial de Saúde em 11 de março de 2020, caracterizada como um dos maiores problemas de saúde pública internacional (WHO, 2020), além de impactos na saúde física, danos sociais

e psicológicos, também alterou significativamente a rotina de toda a população mundial e obrigou as organizações a promoverem uma reformatação das relações com o trabalho. Isto tem sido um dos desafios da gestão de pessoas e vem gerando modificações no tradicional modelo de trabalho das organizações. Assim, o conceito de trabalho se flexibilizou e o teletrabalho se tornou uma opção para aqueles que desempenham função ligada ao uso de tecnologias e computadores (ARAÚJO et al., 2019; BARRETO, 2021; LEITE et al, 2019).

Em consonância com este tema, o Instituto Federal Goiano (IF Goiano) iniciou no mês de fevereiro de 2022 o projeto piloto do Programa de Gestão de Desempenho - PGD. Trata-se de uma iniciativa do Ministério da Economia que possibilita o teletrabalho dos servidores, ou seja, a execução parcial ou integral do trabalho remoto e, conseqüentemente, a dispensa do controle de frequência. O IF Goiano foi a primeira instituição de ensino goiana a aderir a essa modalidade e contou com o total de 105 servidores de todos os campi e da Reitoria a participarem dessa etapa inicial.

Desta forma, este artigo busca avaliar o PGD nos dois primeiros meses do projeto-piloto, a partir de dados secundários de questionário com perguntas abertas e fechadas, já aplicados pelo IF Goiano sob a ótica dos participantes e chefias, como também conhecer as dificuldades e propor melhorias que possam subsidiar a tomada de decisão acerca do PGD. Por conseguinte, este estudo visa contribuir para a discussão sobre a continuidade deste programa, oferecendo sugestões e perspectivas sobre benefícios, limitações e possibilidades.

Fundamentação teórica

Neste item, desenvolve-se o referencial teórico conforme os eixos: IF Goiano, PGD, Gestão de desempenho e Teletrabalho, destacando os

principais elementos que envolvem estas temáticas e seus pontos de congruências. Também foram abordados os aspectos mais relevantes acerca da legislação e regulamentação do teletrabalho em âmbito federal e especificamente no IF Goiano.

IF Goiano e PGD

Conforme a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, em seu artigo 2º tem-se que:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Desta forma, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) foi criado juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Este processo se deu devido ao reordenamento e expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Assim, o IF Goiano é uma autarquia federal e possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais (MELO, 2018).

Tendo em vista que a pandemia da Covid-19 alterou significativamente a rotina de toda a população mundial e obrigou as organizações a promoverem uma reformatação das relações com o trabalho, o governo

federal, respaldado na economia gerada na administração pública com o trabalho remoto na ordem de R\$ 1,419 bilhão entre março de 2020 e junho de 2021 (dados divulgados pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia) editou normativos que pretendem transformar o teletrabalho permanente em alguns órgãos, incentivando os órgãos federais a adotar o trabalho remoto em atividades em que a presença física dos servidores não seja essencial. Assim, por meio da Instrução Normativa nº 65/2020 e do Decreto nº 11.072/2022, o Ministério da Economia promoveu o Programa de Gestão e Desempenho que representa uma mudança de cultura, ao substituir controle de frequência por controle de produtividade, com metas, prazos e tarefas definidas.

Neste aspecto, o IF Goiano publicou a Portaria nº 782/2021 implementando o programa de gestão e criou a Comissão de Implantação do PGD para fazer uma análise do melhor modelo para o IF Goiano e amparar as discussões acerca do tema. Assim, no mês de fevereiro de 2022 iniciou-se o primeiro edital na modalidade piloto do Programa de Gestão e Desempenho - PGD, com vigência de 03 meses, com vista a melhorias do sistema e adequação às realidades do IF Goiano e foram realizados treinamentos para os servidores participantes e suas respectivas chefias.

Destarte, o PGD ofereceu a possibilidade de os servidores realizarem suas atividades laborais fora das dependências do IF Goiano, desde que providenciasse a estrutura física e tecnológica necessárias. Exigiu também, o planejamento das atividades na integralidade da jornada de trabalho. Todas elas precisaram ser homologadas pela chefia imediata e posteriormente comprovadas pelo servidor participante sob a forma de entregas de resultados.

O objetivo da iniciativa foi incentivar a cultura do planejamento, além de promover a produtividade e a redução de custos no poder público. Assim, espera-se que o IF Goiano atue de maneira mais estratégica,

com foco no desempenho das atividades, economia e flexibilidade.

A validade deste projeto-piloto foi de três meses, havendo necessidade de avaliações e projeções para subsidiar a decisão sobre a continuidade do PGD e assim aprovação em novo edital para a continuidade do programa. O participante poderia ser desligado a qualquer momento, voluntariamente ou caso não tenha cumprido com as responsabilidades previstas em regulamento.

Gestão de desempenho e Teletrabalho

A Reforma da Gestão Pública – RGP, de 1995, buscou administrativamente a modernização do Estado e a busca de uma Administração Pública mais eficiente, voltada para o cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 1998). Assim, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE, a busca da eficiência é incompatível com o controle tradicional e rígido de procedimentos, e, por isso, fomenta o controle de resultados.

Neste sentido, Antunes (2020 p. 79) registra que novas modalidades de trabalho vêm ganhando destaque perante este contexto, pois conceitos como trabalho “uberizado”, tendem a emergir no período pós-pandemia para diversas atividades econômicas, tanto nas instituições privadas quanto públicas.

Assim, em meio a esta discussão atual, em consonância com o tema foi publicado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Governo Federal, a Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.

Destarte, em seu artigo 4º orienta que “O programa de gestão abrangerá as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas”. Por conseguinte, esta normativa busca disciplinar o exercício de atividades cujos resultados possam ser efetivamente mensurados, trazendo consigo conceitos de eficácia, eficiência e produtividade (SILVA, 2022).

Outrossim, a referida norma traz o conceito de teletrabalho como uma “[...] modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos [...]” (BRASIL, 2020, p. 21). Sendo o home office também uma modalidade de teletrabalho, com característica de trabalho intelectual, realizado em casa e com auxílio de tecnologia (SOBRATT, 2015).

Mais recentemente, em maio deste corrente ano, foi publicado o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Desta forma, define-se o programa como “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022). Ademais, também traz definições acerca do trabalho remoto e nota-se o estabelecimento de regras especiais para o Teletrabalho.

Neste contexto, alguns órgãos já possuíam orientações no que toca ao teletrabalho com a implementação de um programa de gestão, a saber: Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Tribunal de Contas da União (TCU), alguns Tribunais de Justiça e Agências Reguladoras (OLIVEIRA & PANTOJA, 2018).

Portanto, em meio a discussão da gestão de desempenho frente a este novo cenário e novas tecnologias, verifica-se que a gestão de de-

sempenho deve estar alinhada aos avanços da tecnologia e consequentemente com a implantação de um sistema de teletrabalho eficiente e capaz de avaliar os resultados do trabalho. Segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) a avaliação do desempenho depende também de variáveis pessoais, do trabalho e da organização, podendo estas variáveis influenciar o desempenho de um trabalhador. Por essa razão, que as novas tecnologias tem um papel importante neste novo cenário, pois, permite a facilidade da integração entre a casa e o escritório, tal como o retorno imediato das chefias e empregados envolvidos no trabalho, assim o teletrabalho desponta como modalidade de trabalho interessante dentro da gestão de desempenho, sendo necessário portanto, desenvolver uma tecnologia de avaliação de desempenho que possa avaliar a eficiência desse modelo de trabalho, bem como propor melhorias (GOMES, 2021).

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e documental, quanto aos meios. Descritiva, pois analisa o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLINS & HUSSEY, 2005). Documental, pois segundo Creswell (2007), o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados.

Além disso, possui uma abordagem mista: qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois compreende um fenômeno no contexto em que ele ocorre, fazendo uma análise sobre a perspectiva integrada, considerando o ponto de vista dos servidores do IF Goiano que aderiram ao PGD e seus respectivos chefes. É também quantitativa, pois tem natureza numérica e são dados passíveis de mensuração, ou seja, os dados obtidos

a partir da pesquisa podem ser traduzidos numericamente em percentuais, com isso, é possível obter respostas objetivas. Por conseguinte, este tipo de abordagem está relacionado com a interpretação de dados, o que inclui a descrição de pessoas e cenários, a análise de dados para identificação de categorias ou temas e desenvolvimento de interpretações e conclusões sobre o seu significado (GODOY, 1995; CRESWEL, 2007).

Os dados analisados na pesquisa são secundários e foram obtidos a partir de um questionário aplicado pelo IF Goiano através da comissão de implantação do PGD, tendo como público alvo da pesquisa os servidores aderentes ao PGD e às suas respectivas chefias. O questionário foi elaborado no “Google Forms” contendo perguntas abertas e fechadas, distribuídas da seguinte forma: 11 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas direcionadas aos servidores aderentes ao PGD; e 10 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas direcionadas às suas respectivas chefias. E foi disponibilizado em ambiente virtual do Google Drive, cujo link foi encaminhado via e-mail institucional para todos os 105 servidores aderentes ao PGD do IF Goiano (servidores inscritos no edital do projeto piloto), entre os quais constam servidores ainda participantes do PGD e servidores desligados (caso em que o servidor se inscreveu e iniciou no PGD, mas não permaneceu por algum motivo) e também foi disponibilizado e comunicado via e-mail para suas respectivas chefias imediatas. O período de recebimento de respostas foi entre os dias 21 e 30 de março de 2022, sendo que a participação deste público alvo foi voluntária.

Dos 105 questionários enviados, foram recebidas respostas de 55 servidores inscritos no PGD, isto significa que a adesão ao formulário foi de 53% por parte dos servidores inscritos e foram recebidas 17 respostas das chefias imediatas, ou seja, obteve-se 16% de adesão ao formulário. Destaca-se também informar que dos cinquenta e cinco servidores que responderam ao questionário como servidores inscritos no PGD, seis também responderam a avaliação como chefia, pois, além

de inscritos no PGD, também chefiaram servidores neste programa. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, extraindo os percentuais das respostas dadas pelos sujeitos de pesquisa.

Para a medição de nível de concordância em relação às assertivas do questionário, foi utilizada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, a saber: Discordo totalmente; discordo; neutro; concordo e concordo totalmente. Neste contexto, esta escala apesar de ser antiga, criada por Rensis Likert (1903-1981), é amplamente utilizada em nível nacional e internacional, nas áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas (ANTONIALLI, *et al* 2016). Assim, conforme Likert (1932), este tipo de escala é um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com o objetivo de medir as atitudes por meio de opiniões de forma objetiva.

Também foram apresentadas duas perguntas abertas opcionais, direcionadas tanto aos participantes como às chefias. Neste sentido, foram propostas as seguintes questões abertas: 1) Descreva suas maiores dificuldades no PGD; 2) Descreva suas sugestões de melhorias ao PGD.

Assim, por se tratar de uma análise e avaliação do PGD nos dois primeiros meses do projeto-piloto, objetiva-se conhecer as dificuldades e benefícios do programa, assim como relacioná-los com os achados da literatura e propor melhorias que possam subsidiar a decisão sobre a continuidade do PGD.

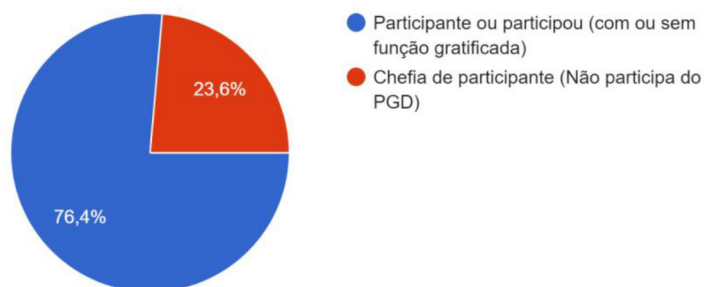
Resultados e discussão

Inicialmente apresenta-se os gráficos sobre a característica de participação dos servidores inscritos no PGD.

Gráfico 01 - Identificação do público alvo

Qual a sua relação com o PGD?

72 respostas



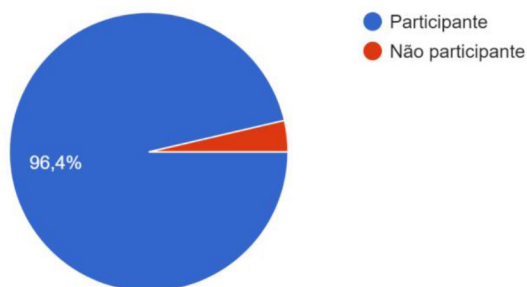
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico apresentado acima busca identificar o público alvo da pesquisa e mostra que foram obtidas 72 respostas (55 servidores mais 17 chefes) sobre qual a sua relação com o PGD, posto isto, 76,4% eram de servidores participantes ou que participaram do PGD (com ou sem função gratificada) e 23,6% se tratam da chefia de um participante.

Gráfico 2 - Especificação dos servidores inscritos no PGD.

Qual sua situação atual em relação ao PGD?

55 respostas

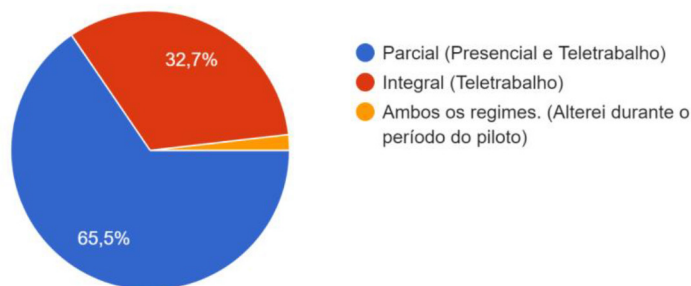


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico acima aponta que dos 55 servidores inscritos no PGD que responderam ao questionário, **96,4% continuam como participantes** e que apenas **3,6%** já participaram do PGD, porém, no momento da resposta ao questionário já não faziam mais parte do programa.

Gráfico 3 - Tipificação do regime de trabalho no PGD durante o projeto piloto.

Qual o seu regime de trabalho no PGD durante o piloto?
55 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico acima identifica que dos 55 servidores inscritos no PGD que responderam ao questionário, a grande maioria, **65,5%**, optaram pelo regime parcial, ou seja, trabalho presencial e teletrabalho. Logo após, 32,7% escolheram o regime integral, ou seja, trabalhando apenas no teletrabalho, e, **apenas 1,8% passaram por ambos os regimes**, ou seja, alteraram o tipo de regime de trabalho no PGD durante o período do projeto-piloto. PGD (com ou sem função gratificada) e 23,6% se tratam da chefia de um participante.

Gráfico 4 - Tempo de duração da participação dos servidores inscritos no PGD.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O gráfico acima mostra que das 55 respostas dos servidores inscritos no PGD, grande parte, 87,3% permaneceram no projeto-piloto do PGD durante no mínimo seis semanas ou mais, isso evidencia o quanto a maioria dos servidores se identificaram e se adaptaram ao programa, pois, não teve nenhum servidor que desistiu do PGD com apenas uma ou duas semanas e somente 12,7% dos servidores ficaram no programa entre três e cinco semanas.

Sobre os resultados encontrados nos gráficos, observa-se similaridade com uma pesquisa desenvolvida por Filardi, Castro e Zanini (2020) no SERPRO e na Receita Federal, onde foram recebidos 126 questionários respondidos, sendo 98 de teletrabalhadores (77,7%) e 28 de chefias (22,3%). E tendo em vista a preferência pelo regime parcial, Santos e Costa (2022) ratificam essa predileção apontando que observaram nos seus estudos que muitas empresas permaneceram na modalidade de trabalho híbrido após a pandemia, porque encontraram mais vantagens do que desvantagens para o empregador e para os empregados.

Posteriormente, seguem os resultados da avaliação realizada pelos servidores inscritos no PGD.

Quadro 1 - Avaliação dos 55 servidores inscritos no PGD.

Afirmações avaliadas	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Meu desempenho no PGD de maneira global foi bom.	67,27%	30,90%	1,81%	0%	0%
Minha adaptação ao PGD foi fácil.	47,27%	32,72%	9,09%	9,09%	1,81%
O PGD aumentou a minha produtividade e estimulou o desenvolvimento de trabalho criativo.	50,90%	27,27	14,54%	5,45%	1,81%
O PGD foi importante para minha motivação e comprometimento com as atividades desenvolvidas.	69,09%	12,72%	7,27%	7,27%	3,63%
O PGD contribuiu para melhorar minha qualidade de vida.	65,45%	18,18%	9,09%	7,27%	0%
A manutenção do PGD para o IF Goiano é relevante.	70,90%	20%	9,09%	0%	0%
Eu indicaria o PGD a um servidor.	61,81%	20%	12,72%	3,63%	1,81%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Posteriormente, foram aplicadas três perguntas abertas aos servidores inscritos no PGD, sendo que a primeira pergunta aberta solicitou a explicação do porquê indicariam ou não o PGD a um outro servidor, obtendo assim 49 respostas das quais podemos destacar: “Cumpro o objetivo do programa (substituir a assiduidade por produtividade), é adequado para minhas atividades realizadas e melhorou minha qualidade de vida.”; “A minha experiência não foi satisfatória e considero que os pontos negativos suplantaram substancialmente os positivos.”; Para alguns cargos e funções o Programa de Gestão é perfeito, para outros, no entanto, fica difícil comprovar as entregas.”; “Não concordo com os moldes atuais do PGD, sinto que no IF Goiano desconstruíram e segue linha contrária a outros órgãos.”; e, “Acredito que o PGD contribui de

forma positiva com a instituição e com o servidor.”

A respeito da adaptação, percebe-se que 80% dos entrevistados responderam que tiveram uma adaptação fácil a este método – contabilizando as respostas: concordo e concordo totalmente. Ao se comparar este número com uma pesquisa realizada com servidores durante a pandemia do covid-19 na Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal no Distrito Federal identifica-se uma similaridade, já que nesta, 91,4% responderam de forma positiva que se adaptaram com o teletrabalho. E 88,6% dos servidores disseram que eram favoráveis à continuidade do trabalho remoto (LEITE & AIRES, 2022). No IF Goiano menos de 1% das pessoas que responderam o questionário, afirmaram que não indicariam o PGD a outros servidores e mais de 90% concordaram que a manutenção do PGD para o IF Goiano é relevante.

A segunda pergunta aberta aos servidores inscritos no PGD, foi para que descrevessem suas maiores dificuldades no PGD, obtendo 48 respostas das quais podemos destacar que houve muitos relatos informando ausência ou pouca dificuldade. Dentre as maiores dificuldades, vale destacar: elaboração do plano de trabalho, adaptação de uma rotina de trabalho, dificuldade de comprovação de atividades de atendimento de balcão, frequentes questionamentos por parte das chefias quanto à complexidade das atividades, dimensionamento de tempo gasto para desempenhar atividade, falta de conhecimento do PGD por parte das chefias, não cumprimento dos prazos para autorização do plano pelas chefias, falta de respeito aos horários comerciais para ligações e mensagens, e falta de rotina diária, pelo regime parcial.

Acerca do ponto mencionado de adaptação da rotina, frisa-se que em um estudo a respeito do Teletrabalho no Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) se verificou como um dos pontos negativos do trabalho remoto foi a “Interferência família-trabalho e prejuízos para o desenvolvimento profissional” em 16,10% das respostas obtidas (VILLARINHO & PASCHOAL, 2016). Igualmente, também foi verificada tal questão por Rafalski e Andrade (2015), que alertam para a necessi-

dade de cuidados como planejamento familiar no que toca à adequação de espaços e costumes, com intuito de que seja construída uma rotina de trabalho produtiva e saudável.

No tocante ao dimensionamento de tempo gasto para desempenhar as atividades e falta de rotina diária, estes pontos também foram relatados por Rocha e Amador (2018), que consideraram estas desvantagens relacionadas à dificuldade no controle do trabalho. Assim, como Leite, Lemos e Schneider (2019) que apontam como um dos principais desafios para os teletrabalhadores a dificuldade na separação trabalho x família e a sobrecarga de trabalho.

Já em relação à falta de respeito aos horários comerciais para ligações e mensagens, esta limitação foi mencionada por Barreto (2021) ao tratar da temática do uso excessivo no teletrabalho das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e sua repercussão na saúde mental dos servidores da Universidade Federal de Goiás (UFG).

De outro modo, quando se trata dos pontos positivos, ressalta-se a melhoria na qualidade de vida e a motivação. Neste quesito, identificou-se que mais da maioria dos entrevistados relataram este incremento - aproximadamente 65,5% e 69% dos servidores concordaram totalmente com estas afirmativas. Este achado está em consonância com outros estudos analisados (HAU & TODESCAT, 2018; VILLARINHO & PASCHOAL, 2020; LEITE & AIRES, 2022; FÍLARDÍ, ET AL, 2020; NOGUEIRA FILHO *et al* 2020).

Quando se fala do aumento da produtividade, relatado por aproximadamente 78% dos participantes (Concordo e Concordo totalmente), registra-se semelhança ao encontrado por Woortmann (2019) que destaca a experiência do Tribunal de Contas da União – TCU, já que na percepção dos gestores e servidores deste órgão, com a implantação do teletrabalho, a produtividade aumentou mais de 70%. A temática do incremento na produção também foi destacada por Villarinho & Paschoal (2016) e por Filardi et al (2020).

Por derradeiro, conforme Nogueira Filho *et al* (2020) as metas de produtividade costumam ser superiores nos órgãos com teletrabalho quando comparadas àquelas estipuladas para os servidores em regime presencial, sendo que estas metas sofrem uma avaliação de desempenho periódica. Portanto, a adoção deste modelo se pautou na busca de melhoria dos serviços prestados e aumento da produtividade, visando assim à melhoria dos resultados apresentados à sociedade.

A outra pergunta aberta aos servidores inscritos no PGD, solicitou que descrevessem sugestões de melhorias ao PGD, e para esta pergunta obteve-se 43 respostas, tais como: melhoria na tabela de atividades, melhoria do sistema informatizado, contagem automática da carga horária, possibilidade de trabalhar em dias e/ou turnos a depender da necessidade do setor, ampliar as vagas para participação, excluir as vedações aos servidores que possuem Cargos de Direção e Funções Gratificadas, treinamentos contínuos para participantes e chefias, e trocas de experiências entre os envolvidos.

Na sequência, segue os resultados da avaliação feita pela chefia dos servidores inscritos no PGD.

Quadro 2 - Avaliação da chefia sobre o PGD.

Afirmações avaliadas	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Os participantes do PGD são comprometidos.	60,86%	30,43 %	8,69 %	0%	0%
O PGD permite efetividade no alcance de metas e resultados.	50,17%	39,13%	8,69%	0%	0%
O PGD gera benefícios para a instituição.	60,86%	39,13%	0%	0%	0%
O PGD gera incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados.	39,13%	39,13%	17,39%	4,34%	0%
A manutenção do PGD para o IF Goiano é relevante.	56,52%	39,13%	4,34%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Após responderem as questões de múltipla escolha, foram aplicadas duas perguntas abertas às chefias, sendo que a primeira pediu para que descrevessem suas maiores dificuldades no PGD, obtendo 17 respostas das quais podemos destacar que houve apenas um relato informando que “até o momento não vivenciei nenhuma dificuldade”. E dentre as maiores dificuldades, registra-se: as chefias não são notificadas quando possui algum plano e/ou atividade pendente no PGD (avaliar planos, avaliar entregas etc.), necessidade de digitar a nota e carga horária, ausência de atividades de ocorrências (feriados, recessos etc.) e dificuldades relacionadas ao próprio sistema para cadastro do plano.

A segunda pergunta aberta às chefias solicitou que descrevessem sugestões de melhorias ao PGD, e, para esta pergunta obteve-se apenas 16 respostas, tais como: melhoria do sistema e aprimoramento dos critérios de avaliação das atividades, capacitação dos chefes, elaboração de planos mais objetivos e maiores esclarecimentos quanto à complexidade das atividades.

No tocante à efetividade no alcance de metas e incremento de eficiência mencionada pelos gestores (89,3% e 78,3% respectivamente), estes resultados ratificam o ponto defendido por Almeida (2018). Assim, a autora assevera que o trabalho remoto se tornou uma das formas de trabalho mais adequadas, já que nos dias atuais, as organizações estão orientadas ao cumprimento das metas e qualidade do serviço prestado, e não mais o controle do tempo do empregado.

Outro dado relevante é que nenhum dos chefes discordou que: A manutenção do PGD para o IF Goiano é relevante; O PGD gera benefícios para a instituição; O PGD permite efetividade no alcance de metas e resultados e os participantes do PGD são comprometidos.

Acerca da necessidade de capacitação das chefias, um estudo desenvolvido por Kawasaki (2021) no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG) sugeriu a oferta de ações de capacitação e treinamentos voltados para gestores e servidores, com o intuito de

desenvolver competências necessárias para a realização do teletrabalho. Neste diapasão, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o Endeavor já possui um curso de Noções Básicas do Trabalho Remoto⁴, com estratégias que facilitam a rotina do gestor e a organização do trabalho individual e em equipe.

Igualmente, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJ-MG) na Resolução nº 973/2021, que regulamenta o Teletrabalho no órgão, orienta quanto ao curso preparatório de teletrabalho, assim como se verifica menção deste tema na Portaria nº 5481/PR/2022, que estabelece as normas e os procedimentos necessários à realização de teletrabalho por magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais.

Entre os principais pontos negativos relatados pelos servidores aderentes ao PGD destacam-se a não adaptação familiar, solicitações emergenciais fora do horário de trabalho, pouca comunicação entre chefia e participante e a dificuldade de planejamento das demandas emergentes. Os principais pontos negativos relatados pelas chefias dos servidores aderentes ao PGD são: a complexidade da aprovação do plano de trabalho, divergência de chefia e do servidor quanto à elaboração do plano à complexidade das atividades e acompanhar se a carga horária definida foi realmente necessária.

Os resultados revelam que a maioria dos servidores inscritos no PGD permaneceu no programa devido a sua boa adaptação ao formato, pela identificação da melhora na qualidade de vida, tornando o trabalho planejado e, portanto, mais organizado. Revelam também que apenas dois servidores se inscreveram no PGD e posteriormente desistiram de continuar. Sendo que os principais motivos das desistências foram a não adaptação familiar, receio de não haver atividades para contemplar a jornada de trabalho, receio de desconto remuneratório, divergência de

⁴ EVG. Escola Virtual. GOV – Gestão de Pessoas. Noções Básicas do trabalho remoto. Disponível <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/293>.

chefia e participante e quanto à elaboração do plano de acordo com a complexidade das atividades.

Neste sentido, Aderaldo e Lima (2017) verificaram que a minimização dos problemas referentes ao teletrabalho pode estar ao alcance dos líderes e dos trabalhadores e para que isto ocorra enquanto estratégia de desenvolvimento de pessoas e da organização, as tarefas, práticas, processos e comunicação devem estar alinhados à cultura organizacional e à estrutura tecnológica disponível na instituição.

Portanto, ao analisar os resultados obtidos, a alta direção do IF Goiano pode fazer projeções futuras, como a continuidade ou não do PGD, e em caso de continuidade, pode-se estudar a possibilidade de ampliação do programa aos servidores que possuem cargos de direção, propor melhorias no sistema, novo levantamento das vagas que serão ofertadas e o regime de execução (parcial e integral), realizar capacitação específica para as chefias e outra para os participantes e a publicação de um novo edital que possibilite um período maior de participação no PGD.

Considerações finais

Essa pesquisa teve como finalidade realizar um diagnóstico sobre o PGD nos dois primeiros meses do projeto-piloto, sob a ótica dos participantes e chefias, como também conhecer as dificuldades e desafios e propor melhorias que possam subsidiar a decisão sobre a continuidade do PGD.

Por meio do diagnóstico realizado, constatou-se que a apesar do PGD ser ainda tema recente e objeto de estudo em instituições públicas, em sua implantação, no caso específico do IF Goiano, identificou-se que a maioria dos entrevistados (80%) teve uma adaptação fácil e mais de

90% concordaram que a manutenção do PGD para o IF Goiano é relevante. Assim como também destacaram questões relativas ao incremento de motivação, produtividade e qualidade de vida. Em relação às chefias, também foram observadas reações positivas a respeito do alcance de metas, eficiência dos serviços, comprometimento dos subordinados e a manutenção do programa. Comparando as respostas entre os servidores e suas respectivas chefias, identificou-se que ambos possuem percepções positivas e convergentes em relação ao PGD e sua continuidade.

Portanto, há potencial para incentivar e promover a continuidade do programa com as melhorias que foram propostas e que são passíveis de otimização. Neste sentido, sugere-se realização de capacitações contínuas, tanto para chefia, quanto para os servidores, acerca do desenvolvimento competências necessárias para a realização do trabalho remoto e gestão destas equipes, para que possam ser mitigadas as limitações relatadas e que facilite uma rotina de trabalho produtiva e saudável, além do dimensionamento de tempo gasto.

Os resultados da pesquisa sugerem estudos a respeito da possibilidade de ampliação do programa aos servidores que possuem cargos de direção e novas formas de avaliação periódica do programa.

Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. Edição Especial, p. 511-533, 2017.

ALMEIDA, L. B. Q (2018). *Teletrabalho em instituições públicas: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, 2018.

ANTONIALLI, F.; ANTONIALLI, L. M.; ANTONIALLI, R. Uses and Abuses of the Likert Scale: Bibliometric Study in the Proceedings of Enanpad from 2010 to 2015. *Reuna*, v. 22, n. 4, p. 1-19, 2017.

ANTUNES, R. *Uberização, trabalho digital e Indústria 4.0*. 1ª. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAÚJO, S. A., FRANÇA, F. S., CAVALCANTE, G. F. F., LIMA, I. F. MEDEIROS, J. W. M. Teletrabalho (Telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. *Informação Em Pauta*, v. 4, n. especial, p. 132-151, nov. 2019.

BACCILI, S.; CRUZ, N. J. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021.

BARRETO, B. C. *Saúde mental em tempos de pandemia: um programa de comunicação interna de atenção à saúde do servidor da Universidade Federal de Goiás*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia -GO, 2021.

BENAVIDES, F. G., AMABLE, M., CORNELIO, C., VIVES, A., MILIÁN, L. C., BARRAZA, D., BERNAL, D., SILVA-PEÑAHERRERA, M., & DELCLOS, J. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 46, 2021.

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

BRASIL. Decreto Nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, p. 5, 18 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Economia / Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital / Secretaria de Gestão e Desempenho

de Pessoal. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Instrução Normativa N° 65, de 30 de julho de 2020. *Diário Oficial da União*, 31 jul. 2020.

BRASIL. *Lei n° 11.892*, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. [S. l.], 30 dez. 2008.

BRASIL. Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Mare, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v.16, n.2, p.111- 120, 2011.

COLLINS, J., HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWEL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GÓES, G. S., MARTINS, F. D. S.; NASCIMENTO, J.A.S. O Trabalho Remoto Potencial e Efetivo no Brasil: Possíveis Razões de um Hiato Elevado. Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2022. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11094/1/td_2738.pdf. Acesso em: out 2022.

GOMES, P. B. *Avaliação de desempenho do DENASUS no contexto de teletrabalho*. Trabalho de conclusão de curso (Especialização), Especialização em Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados, Escola Nacional de Administração Pública. Brasília-DF, 2021.

GUERRA, M. H. T. S., NETO, R. R. da S., RANIERI, T. R., & GOMES, Ú. C. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 6, n. 3, p. 98–116, 2020.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso . NAVUS - *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

KAWASAKI, H. H. O. *A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: reflexos sobre a produtividade institucional*. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Viçosa, Florestal-MG, 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura Internacional. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEITE, E. D.; AIRES, C. V. . O TeleTrabalho durante a Pandemia do COVID-19 : Diretoria de Gestão de Pessoal da Polícia Federal no Distrito Federal. *Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, [S. l.], v. 4, p. 47–73, 2022.

LIKERT, R. (1932). *A technique for measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 140, 5-55.

MELO, P. S. *Efetividade social e pedagógica do ensino médio integrado: análise de sua implantação no instituto federal goiano*. Tese (Doutorado) - Doutorado em Educação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2018.

NOGUEIRA FILHO, J. A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SĂMY, F. P. C.; NUNES, A. O Teletrabalho como Indutor de Aumentos de Produtividade e da Racionalização de Custos: Uma Aplicação Empírica no Ministério da

Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas psicol.*, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, jun. 2015.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

SANTOS, L. A. D.; COSTA, D.. O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise. *e-Acadêmica*, v. 3, n. 2, p. e1632151, 2022.

SILVA, J. S. (Con) figurações do teletrabalho no contexto de um Instituto Federal a partir da Instrução Normativa nº. 65/2021. *Educação e Ensino Superior Online*, 2, (1), 101-108, 2022.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Home office aumenta o rendimento e reduz o estresse. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/index.php/homeoffice-aumenta-o-rendimento-e-reduz-o-estresse/>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*. v. 5, n. 4, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (MG). Resolução nº 973, 4 de outubro de 2021. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Diário do Judiciário eletrônico do Tribunal de Justiça de MG*, Belo Horizonte, 5 out. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS (MG). Portaria

nº 5481/PR/2022, 2 de fevereiro de 2022. Estabelece as normas e os procedimentos necessários à realização de teletrabalho por magistrados e servidores do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais. *Diário do Judiciário Eletrônico*, Belo Horizonte, p. 3-5, 3 fev. 2022.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. Especial Consad, p. 8-25, 2022.

VILLARINHO,, K. P. B.; PASCHOAL, T. *Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho*. EnANPAD, Costa do Sauípe, 2016.

WHO - World Health Organization. *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)* [Internet]. Geneva: World Health Organization; 2020.

WOORTMANN, Mario. *Teletrabalho no Serviço Público: Teletrabalho e outros regimes flexíveis de atuação: tendências, desafios, riscos e vantagens para a administração pública*. [S. 1.], 12 jul. 2019. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/teletrabalho-no-servico-publico/>. Acesso em: 8 ago. 2022.