

APÊNDICE F - Produto Técnico-Tecnológico

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL - PROFIAP**

RELATÓRIO TÉCNICO

**Cartilha Plano de Ação para a implementação do teletrabalho na Universidade Federal
de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal¹**

RÔMULO RODRIGUES LEMOS

Orientadora: Profa. Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza²

FLORESTAL - MINAS GERAIS

2024

¹ Produto técnico-tecnológico apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para a obtenção do Título de *Magister Scientiae*.

² Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. <http://lattes.cnpq.br/1084964824221616>

Este plano de ação é destinado a propor ações de implementação do teletrabalho na Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal (UFV-Florestal), considerando os *insights* obtidos a partir da pesquisa realizada com servidores e gestores do *campus*. O objetivo é estruturar um modelo híbrido de teletrabalho que otimize a produtividade e melhore a qualidade de vida dos servidores, preservando a qualidade dos serviços prestados e possibilitando a economia de recursos para a instituição, respeitando a natureza das atividades de cada setor (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Nesse sentido é feita a contextualização da pesquisa e seus objetivos, apresentando um diagnóstico da situação-problema. Em sequência, são apresentadas medidas de ação que poderão ser adotadas para a adoção do teletrabalho na UFV-Florestal. E, por fim, apresentam-se as considerações finais.

1. Descrição da situação problema

1.1. Contextualização

Através do estudo realizado na UFV-Florestal, percebe-se que o teletrabalho tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, principalmente após as circunstâncias geradas pela pandemia de COVID-19 (Antunes;

Fischer, 2020). Contudo, a UFV-Florestal, assim como outras organizações públicas, pode enfrentar desafios em sua implementação. Assim, foi feito um levantamento da percepção dos servidores e gestores da instituição acerca das características da cultura organizacional do órgão e da aceitação do teletrabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que a cultura organizacional da UFV-Florestal possui características conservadora, burocrática e resistente a mudanças que são contrárias ao processo de inovação (Lavrado et al., 2020; Bruno-Faria; Fonseca, 2014). Ao mesmo tempo, os resultados indicam que os servidores anseiam pela implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Portanto, torna-se evidente a necessidade de revisão e ajustes na cultura organizacional da UFV buscando promover um ambiente mais flexível na instituição, correspondendo às expectativas dos servidores (Soares, 2009).

1.2. Objetivos

O objetivo da Cartilha Plano de Ação é o de propor ações que possam viabilizar a implementação do teletrabalho na UFV, sobretudo na UFV-Florestal. Além disso, objetiva-se, com a implementação do teletrabalho, aumentar a produtividade dos servidores ao permitir um ambiente de trabalho mais flexível e

adaptado às necessidades individuais; reduzir os custos operacionais da instituição relacionados ao uso de espaço físico, energia e infraestrutura; e aumentar a satisfação e a retenção de servidores, melhorando a qualidade de vida destes ao oferecer maior flexibilidade na execução de suas atividades.

Essas ações devem ser discutidas e analisadas pela gestão da UFV-Florestal e, em caso de manifesto interesse, encaminhada para análise da gestão superior da UFV, para posterior implementação. Este documento, nesse sentido, não exaure o tema, mas inicia uma discussão.

1.3. Diagnóstico

O presente diagnóstico baseia-se em uma análise detalhada dos dados coletados por meio dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas com servidores técnico-administrativos e gestores da instituição, na pesquisa “As influências da Cultura Organizacional na adoção de práticas inovadoras de teletrabalho no *Campus* UFV-Florestal”. Realizou-se o levantamento da percepção dos servidores da UFV-Florestal em relação às características da Cultura Organizacional da instituição e a aceitação do teletrabalho, através da aplicação de questionários aos servidores do *campus* e a

realização de entrevistas semiestruturadas com alguns servidores participantes do questionário e alguns gestores da UFV-Florestal.

A ação inicial foi identificar os principais elementos da Cultura Organizacional da UFV-Florestal, na percepção de seus servidores, e como estes podem influenciar ações que visem a implementação do teletrabalho. Os resultados demonstram que, conforme mencionado, a cultura da UFV-Florestal possui traços de burocracia excessiva, conservadorismo, resistência a mudanças e alto nível de centralização das tomadas de decisões advindas do *campus* sede. Esses aspectos da cultura organizacional destacados acabam influenciando negativamente a adoção de práticas de implementação do teletrabalho (Bruno-Faria; Fonseca, 2014; Rodrigues; Carvalho; Paula, 2021; Cardoso; Vale; Joia, 2020).

Por sua vez, buscou-se verificar o nível de aceitação do teletrabalho por parte dos servidores e gestores na UFV-Florestal. Os resultados mostram que, apesar dos traços marcantes da cultura organizacional da instituição, contrários à inovação, o teletrabalho foi amplamente aceito pelos servidores e gestores do *campus*. Os servidores entendem que o teletrabalho possui diversas vantagens tanto para os próprios servidores quanto

para a instituição como um todo, podendo contribuir para a melhoria da produtividade do servidor e, conseqüentemente, para a melhoria do serviço público prestado pela instituição (Kawasaki, 2021).

Apesar da aceitação positiva, vários desafios que podem impactar a eficiência do teletrabalho foram identificados, como a falta de contato físico com outras pessoas, a dificuldade de conciliação das tarefas domésticas com as atividades laborais, e a falta de infraestrutura adequada para a execução das atividades em teletrabalho.

Sobretudo, os entrevistados destacaram que existem algumas atividades que possuem natureza presencial, sendo que estas não podem ser objeto de implementação do teletrabalho. Nesse contexto, o teletrabalho, em sua modalidade híbrida, surge como a melhor opção para atender aos anseios dos servidores evitando-se quaisquer tipos de prejuízos para a instituição.

Importante destacar que os entrevistados consideram que a Cultura Organizacional da UFV-Florestal seja um mais aberta à implementação do teletrabalho do que o *campus* sede, atribuindo, como principal causa da não implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, os impedimentos advindos da Cultura Organizacional da UFV-Viçosa.

Esse diagnóstico reflete a complexidade do tema relacionado à implementação do teletrabalho na UFV-Florestal e destaca a necessidade de abordagens adaptativas para a efetiva implementação desta modalidade na instituição.

2. Recomendações de melhorias

A partir do diagnóstico apresentado, recomenda-se algumas melhorias que poderão ser analisadas mediante uma possível tentativa de implementação do teletrabalho na UFV-Florestal.

2.1. Adaptação da Cultura Organizacional

O primeiro passo para a tentativa de implementação do teletrabalho na instituição seria a adoção de práticas com a finalidade de diminuir as características da Cultura Organizacional da UFV que são contrárias à inovação.

Para isso, sugere-se que a instituição fomente a comunicação aberta e transparente entre os servidores, valorizando a flexibilidade e autonomia, para promover o engajamento destes nos processos e iniciativas do órgão. Isso implica não apenas na adoção de políticas e práticas que permitam o teletrabalho,

mas também na criação de um ambiente onde os servidores se sintam valorizados, respeitados e engajados, independentemente de estarem trabalhando presencialmente ou de maneira remota.

2.2. Desenvolvimento de políticas claras e estruturas de implementação do teletrabalho

O desenvolvimento de políticas claras e estruturadas é fundamental para a implementação bem sucedida do teletrabalho na UFV-Florestal. Essas políticas estabelecem diretrizes e os procedimentos que orientarão tanto os servidores quanto os gestores sobre como o teletrabalho será executado e gerenciado.

A clareza das políticas é crucial para garantir que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades, direitos e obrigações ao adotar o teletrabalho. Isso inclui definir quem é elegível para participar do programa de teletrabalho, quais são os requisitos e critérios de elegibilidade, como solicitar e aprovar o teletrabalho, quais são as expectativas de desempenho e produtividade, como serão monitoradas e avaliadas as atividades realizadas remotamente, entre outros aspectos relevantes. Além disso, as políticas devem abordar questões relacionadas à segurança da informação, proteção de dados, saúde e

segurança no trabalho, garantindo que os servidores tenham os recursos e o suporte necessários para trabalhar de forma segura e saudável, mesmo fora do ambiente tradicional de trabalho.

Ao desenvolver essas políticas, é importante considerar as necessidades e preocupações específicas dos diferentes setores e categorias de servidores da UFV-Florestal, garantindo que as políticas sejam equitativas e justas para todos os envolvidos. Além disso, as políticas devem ser flexíveis o suficiente para se adaptarem às mudanças nas circunstâncias e nas necessidades da instituição ao longo do tempo, garantindo que o teletrabalho continue sendo uma opção viável e eficaz, mesmo em um ambiente em constante evolução.

2.3. Suporte Técnico Adequado e Capacitação de Servidores

Para garantir que os servidores desempenhem corretamente as suas atribuições em teletrabalho, é necessário a disponibilização de suporte técnico especializado para este fim. Isso pode envolver a criação de uma equipe de suporte técnico dedicada, disponível para fornecer assistência aos servidores. Além disso, é importante oferecer recursos de autoatendimento, como manuais de instruções e tutoriais online, para permitir

que os servidores resolvam problemas simples por conta própria.

Também é importante oferecer programas de capacitação e desenvolvimento profissional para auxiliar os servidores que possuem dificuldade a adquirir as habilidades necessárias para exercer de forma eficaz suas atividades em teletrabalho. Isso pode incluir treinamento em gerenciamento de tempo, comunicação virtual, trabalho em equipe e uso de ferramentas tecnológicas.

2.4. Implementação da modalidade híbrida do teletrabalho.

A implementação de um modelo híbrido de teletrabalho pode ser uma abordagem flexível e adaptável que combina o teletrabalho e o trabalho presencial, oferecendo aos servidores da UFV-Florestal a oportunidade de alterar entres essas duas modalidades de trabalho levando-se em consideração as necessidades dos setores e preferências individuais dos servidores. Para a implementação do modelo híbrido, é necessário avaliar quais atividades podem ser realizadas remotamente e quais exigem a presença física do servidor.

Este modelo reconhece que nem todas as atividades e funções são igualmente adequadas ao teletrabalho, sem descartar os benefícios deste em termos de

flexibilidade, produtividade e qualidade de vida. Portanto, a implementação de um modelo híbrido permite que a instituição capitalize esses benefícios, ao mesmo tempo que garante a continuidade do atendimento e das atividades presenciais.

2.5. Monitoramento do desempenho dos servidores

É preciso estabelecer mecanismos para monitorar o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho. Isso pode incluir a definição de indicadores de produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de prazos, que devem ser avaliados regularmente para garantir que os objetivos organizacionais estejam sendo alcançados.

2.6. Avaliação Contínua e *Feedback*

A implementação bem-sucedida do teletrabalho requer um processo contínuo de avaliação e *feedback* para identificar áreas de melhoria, solucionar problemas e verificar a eficácia do modelo adotado. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de satisfação ou entrevistas individuais, visando identificar pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias. É importante garantir que os servidores se sintam ouvidos e valorizados, incentivando

sempre a participação ativa no processo de avaliação.

Além disso, deve-se buscar agir de maneira proativa na identificação e resolução dos problemas apresentados, uma vez que a implementação do teletrabalho é um processo em constante evolução. Isso requer uma abordagem colaborativa entre servidores e gestores na revisão e atualização das políticas e procedimentos do teletrabalho.

3. Plano de Ação para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal

Diante do objetivo específico de “produzir cartilha de plano de ação para implementação do teletrabalho na UFV-Florestal”, da citada pesquisa, e das recomendações de melhorias apresentadas acima, propõe o seguinte plano de ação:

A. Adaptação da Cultura Organizacional

Passo 1: Diagnóstico Organizacional
(Estimativa de prazo: 6 meses)

- Realizar uma análise detalhada da cultura organizacional atual da UFV-Florestal, identificando suas principais características, valores e

normas. Estimativa de prazo: 3 meses.

- Realizar pesquisas de clima organizacional e entrevistas com servidores de diferentes níveis hierárquicos para compreender suas percepções sobre a cultura organizacional e a disposição para mudanças. Estimativa de prazo: 3 meses.

Passo 2: Engajamento e Mobilização
(Estimativa de prazo: 4 meses)

- Envolver os líderes e gestores no processo de adaptação da cultura organizacional, promovendo reuniões e workshops para discutir a necessidade de uma cultura mais flexível e inovadora. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Promover a participação ativa dos servidores em grupos de trabalho e comitês de discussão sobre o teletrabalho, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas no processo de mudança. Estimativa de prazo: 2 meses.

Passo 3: Comunicação Transparente
(Estimativa de prazo: 2 meses)

- Estabeleça canais de comunicação abertos e transparentes para informar os servidores sobre os objetivos e benefícios do teletrabalho, esclarecendo dúvidas e receios. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Utilize ferramentas como e-mails institucionais e murais informativos para disseminar informações sobre o processo de adaptação da cultura organizacional. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Desenvolvimento de Lideranças
(Estimativa de prazo: 4 meses)

- Ofereça capacitações e treinamentos para os líderes e gestores da UFV-Florestal, preparando-os para liderar equipes em um ambiente de teletrabalho. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Incentive a prática de liderança participativa, empoderando os gestores para tomarem decisões em conjunto com suas equipes e promovendo uma cultura de confiança e colaboração. Estimativa de prazo: 2 meses.

Passo 5: Monitoramento e Avaliação
(Estimativa de prazo: Contínuo)

- Estabeleça indicadores de progresso e desempenho para acompanhar a evolução do processo de adaptação da cultura organizacional. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Realize avaliações periódicas da cultura organizacional, utilizando *feedback* dos servidores e resultados de pesquisas para identificar áreas de melhoria e ajustes necessários. Estimativa de prazo: contínuo.

B. Desenvolvimento de Políticas Claras e Estruturas de Implementação

Passo 1: Mapeamento das Necessidades e Expectativas (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Realizar um levantamento detalhado das necessidades e expectativas dos servidores em relação ao teletrabalho, por meio de questionários, entrevistas e grupos de discussão. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Identificar os principais requisitos e preocupações dos diferentes setores e categorias de servidores da UFV-Florestal em relação ao

teletrabalho. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Elaboração de Políticas e Procedimentos (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Constituir um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por representantes de diferentes áreas da UFV-Florestal, para elaborar as políticas e procedimentos de teletrabalho. Estimativa de prazo: 1 mês,
- Desenvolver políticas claras e estruturadas que abordem aspectos como elegibilidade, requisitos, procedimentos de solicitação e aprovação, expectativas de desempenho, entre outros. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Garantir que as políticas sejam alinhadas com a legislação vigente e com as diretrizes estabelecidas pela UFV e pelos órgãos superiores do setor público.

Passo 3: Consulta Pública e Revisão (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Submeter as políticas e procedimentos propostos a uma consulta pública, permitindo que os servidores e demais interessados

enviem *feedback* e sugestões para aprimoramento do documento. Estimativa de prazo: 2 meses.

- Revisar as políticas com base no *feedback* recebido, incorporando as contribuições relevantes e esclarecendo eventuais dúvidas ou pontos de discordância. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 4: Aprovação e Divulgação (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Encaminhar as políticas e procedimentos de teletrabalho para aprovação pelas instâncias competentes da UFV-Florestal, garantindo o respaldo institucional necessário. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Divulgar amplamente as políticas aprovadas, por meio de canais de comunicação interna da UFV-Florestal. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 5: Monitoramento e Revisão Periódica (Estimativa de prazo: contínuo)

- Estabelecer um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar a aplicação das políticas de teletrabalho e identificar eventuais problemas ou

áreas de melhoria. Estimativa de prazo: 3 meses.

- Realizar revisões periódicas das políticas e procedimentos de teletrabalho, levando em consideração a evolução das práticas organizacionais, as mudanças na legislação e as lições aprendidas com a experiência. Estimativa de prazo: contínuo.

C. Suporte Técnico Adequado e Capacitação de Servidores

Passo 1: Estruturação da Equipe de Suporte (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Designar uma equipe técnica dedicada ao suporte de teletrabalho, composta por profissionais capacitados em tecnologia da informação, recursos humanos e áreas afins. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Definir as responsabilidades e atribuições da equipe de suporte, incluindo o atendimento de dúvidas, a resolução de problemas técnicos e a prestação de orientações aos servidores. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Disponibilização de Canais de Atendimento (Estimativa de prazo: 1 mês)

- Estabelecer canais de atendimento específicos para suporte técnico de teletrabalho, como uma central de atendimento telefônico, um sistema de tickets online ou um e-mail dedicado. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Garantir que os servidores tenham fácil acesso aos canais de suporte e que recebam orientações claras sobre como solicitar assistência técnica quando necessário. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 3: Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Criar uma base de conhecimento online com recursos de autoatendimento, como tutoriais, manuais e perguntas frequentes, para auxiliar os servidores na resolução de problemas simples por conta própria. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Promover a divulgação e o acesso fácil aos recursos de autoatendimento, incentivando os servidores a utilizá-los como primeira opção para solucionar dúvidas e dificuldades. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Realização de Treinamentos Específicos (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Planejar e oferecer treinamentos presenciais e/ou online sobre o uso de ferramentas e plataformas tecnológicas utilizadas no teletrabalho, como sistemas de videoconferência, gerenciadores de tarefas e softwares de colaboração. Estimativa de prazo: 3 meses.
- Adaptar os treinamentos às necessidades específicas de cada setor e categoria de servidores, fornecendo conteúdos relevantes e práticos para o desempenho das atividades remotas.

Passo 5: Acompanhamento e Avaliação (Estimativa de prazo: contínuo)

- Realizar monitoramento contínuo do desempenho da equipe de suporte técnico, avaliando a eficácia do atendimento prestado, o tempo de resposta às solicitações e a satisfação dos usuários. Estimativa de prazo: contínuo.
- Coletar *feedback* dos servidores sobre a qualidade do suporte técnico recebido e identificar oportunidades de melhoria nos processos e procedimentos de

atendimento. Estimativa de prazo: contínuo.

D. Implementação da Modalidade Híbrida de Teletrabalho

Passo 1: Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Realizar uma análise detalhada das atividades desempenhadas por cada setor e categoria de servidores, identificando aquelas que podem ser realizadas remotamente e aquelas que exigem presença física. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Classificar as atividades de acordo com sua viabilidade para o teletrabalho, levando em consideração critérios como natureza das tarefas, necessidade de interação presencial e disponibilidade de recursos tecnológicos. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Definição de Diretrizes e Critérios para Adesão ao Teletrabalho (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Estabelecer diretrizes claras e transparentes para a adesão ao

teletrabalho, definindo quem são os servidores elegíveis para participar da modalidade híbrida e quais são os critérios de elegibilidade.

Estimativa de prazo: 2 meses.

- Considerar fatores como a função desempenhada pelo servidor, a capacidade técnica e infraestrutural para o trabalho remoto, e as necessidades operacionais de cada setor na definição dos critérios de adesão.
- Formalizar a participação dos servidores no teletrabalho por meio da elaboração de acordos nos quais serão estabelecidas as condições, responsabilidades e obrigações de ambas as partes. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Incluir no acordo aspectos como horário de trabalho, disponibilidade para reuniões presenciais, responsabilidade pelo uso de equipamentos e recursos da instituição, e critérios de avaliação de desempenho.

Passo 3: Implementação de Ferramentas e Recursos Tecnológicos (Estimativa de prazo: contínuo)

- Garantir que os servidores recebam treinamento e orientações sobre o uso adequado das ferramentas e

recursos disponibilizados, visando maximizar a eficiência e segurança no trabalho remoto. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 4: Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido (Estimativa de prazo: contínuo)

- Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação do modelo híbrido de teletrabalho, com indicadores de desempenho e qualidade para acompanhar a eficácia e os resultados da modalidade. Estimativa de prazo: 2 meses.
- Realizar avaliações periódicas junto aos servidores e gestores para identificar pontos fortes e áreas de melhoria no modelo híbrido, promovendo ajustes e adequações conforme necessário. Estimativa de prazo: contínuo.

E. Monitoramento do Desempenho dos Servidores

Passo 1: Estabelecimento de Indicadores de Desempenho (Estimativa de prazo: 2 meses)

- Identificar os principais indicadores de desempenho que

serão utilizados para avaliar o trabalho dos servidores em regime de teletrabalho, levando em consideração as metas institucionais e as especificidades de cada setor. Estimativa de prazo: 1 mês.

- Definir métricas claras e mensuráveis, relacionadas à produtividade, qualidade do trabalho, cumprimento de prazos e eficiência no atendimento, que permitam acompanhar o desempenho individual e coletivo dos servidores. Estimativa de prazo: 1 mês.

Passo 2: Implementação de Ferramentas de Monitoramento (Estimativa de prazo: 3 meses)

- Selecionar e implementar ferramentas de monitoramento adequadas para acompanhar o desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, como sistemas de gestão de desempenho, plataformas de colaboração online e ferramentas de controle de tarefas. Estimativa de prazo: 3 meses.
- Garantir que as ferramentas escolhidas sejam acessíveis, intuitivas e compatíveis com as

necessidades e rotinas de trabalho de cada setor, facilitando o registro e acompanhamento das atividades realizadas remotamente. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 3: Estabelecimento de Períodos de Avaliação (Estimativa de prazo: 1 mês)

- Definir períodos regulares de avaliação do desempenho dos servidores em teletrabalho, estabelecendo datas específicas para a revisão e análise dos indicadores de desempenho. Estimativa de prazo: 1 mês.
- Assegurar que os períodos de avaliação sejam suficientemente espaçados para permitir a coleta de dados relevantes e a identificação de tendências ao longo do tempo, sem prejudicar a agilidade e a flexibilidade das atividades.

Passo 4: Realização de Avaliações Individualizadas (Estimativa de prazo: contínuo)

- Realizar avaliações individualizadas do desempenho de cada servidor em teletrabalho, utilizando os indicadores previamente estabelecidos como

base para a análise. Estimativa de prazo: contínuo.

- Promover reuniões individuais entre os servidores e seus gestores para discutir os resultados das avaliações, identificar pontos fortes e áreas de melhoria, e estabelecer planos de ação para o desenvolvimento profissional e aprimoramento do desempenho. Estimativa de prazo: contínuo.

Passo 5: *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (Estimativa de prazo: contínuo)

- Fornecer *feedback* construtivo e orientações claras aos servidores com base nos resultados das avaliações, destacando os pontos positivos e oferecendo sugestões para o aprimoramento das habilidades e competências necessárias ao sucesso no teletrabalho. Estimativa de prazo: contínuo.
- Reconhecer publicamente o bom desempenho dos servidores em regime de teletrabalho, valorizando suas contribuições para o alcance dos objetivos institucionais e incentivando a manutenção de padrões elevados de excelência.

4. Cronograma de implementação do teletrabalho na UFV-Florestal

A estimativa de prazo de cada etapa apresentada acima, leva em consideração a complexidade de cada etapa apresentada, além dos fatores burocráticos e organizacionais típicos de uma instituição pública, resultando em um prazo total relativamente alto, totalizando-se 54 meses. Contudo, é plenamente possível que sejam iniciados mais de um dos passos sugeridos no plano de ação ao mesmo tempo.

Dessa maneira, visando otimizar os prazos do plano de ação para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, seguindo o plano de ação apresentado, propõe-se um cronograma de implementação com prazo estimado de 18 meses. Para isso, o plano de ação foi separado em 2 fases de implementação, e cada fase foi subdividida em grupos de atividades:

Cronograma de Implementação do teletrabalho na UFV-Florestal - Prazo: 18 meses.

Primeira Fase (0-8 meses)

Grupo 1 - Diagnóstico Organizacional, Engajamento e Mobilização, Comunicação Transparente, Desenvolvimento de

Lideranças, Monitoramento e Avaliação (0-4 meses):

- Diagnóstico Organizacional (0-3 meses);
- Engajamento e mobilização (1-4 meses);
- Comunicação transparente (0-4 meses e contínuo);
- Desenvolvimento de Lideranças (2-4 meses); e
- Monitoramento e Avaliação (4 meses e contínuo).

Grupo 2 - Mapeamento das Necessidades e Expectativas, Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos, Consulta Pública e Revisão, Aprovação e Divulgação, Monitoramento e Revisão Periódica (4-8 meses):

- Mapeamento das Necessidades e Expectativas (4-5 meses);
- Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos (4-6 meses);
- Consulta Pública e Revisão (6-7 meses);
- Aprovação e Divulgação (7-8 meses); e
- Monitoramento e Revisão Periódica (5-8 meses e contínuo).

Segunda Fase (8-18 meses)

Grupo 3 - Estruturação da Equipe de Suporte, Disponibilização de Canais de Atendimento, Desenvolvimento de

Recursos de Autoatendimento, Realização de Treinamentos Específicos, Acompanhamento e Avaliação (8-12 meses):

- Estruturação da Equipe de Suporte (8-9 meses);
- Disponibilização de Canais de Atendimento (9-10 meses e contínuo);
- Desenvolvimento de Recursos de Autoatendimento (9-11 meses e contínuo);
- Realização de Treinamentos Específicos (10-12 meses); e
- Acompanhamento e Avaliação (12 meses e contínuo).

Grupo 4 - Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho, Definição de Diretrizes e Critérios, Formalização de Acordos de Teletrabalho (12-16 meses):

- Identificação das Atividades Adequadas para Teletrabalho (12-14 meses); e
- Definição de Diretrizes e Critérios para Adesão ao Teletrabalho (14-16 meses).

Grupo 5 - Implementação de Ferramentas e Recursos Tecnológicos, Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido, Estabelecimento de Indicadores de Desempenho, Implementação de Ferramentas de Monitoramento,

Estabelecimento de períodos de Avaliação, Realização de Avaliações Individualizadas, *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (16-18 meses):

- Implementação de Ferramentas de Recursos Tecnológicos (16-17 meses);
- Monitoramento e Avaliação do Modelo Híbrido (16-17 meses e contínuo)
- Estabelecimento de Indicadores de Desempenho (17 meses);
- Implementação de Ferramentas de Monitoramento (17-18 meses e contínuo);
- Estabelecimento de Períodos de Avaliação (16-17 meses);
- Realização de Avaliações Individualizadas (18 meses e contínuo); e
- *Feedback* Construtivo e Reconhecimento (18 meses e contínuo).

5. Considerações finais

O Plano de Ação proposto representa um importante passo rumo à implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Diante da complexidade e dos desafios envolvidos nesse processo, torna-se essencial a adoção de medidas estruturadas e bem planejadas, capazes de promover a transição para um modelo de

trabalho mais flexível e adaptado às necessidades dos servidores e da instituição como um todo.

Ao longo deste plano de ação, buscamos não apenas propor medidas concretas para viabilizar essa transição, mas também promover uma reflexão sobre a cultura organizacional e a forma como ela influencia a adoção de práticas inovadoras. A cultura organizacional da UFV-Florestal, embora apresente características conservadoras e resistência a mudanças, revela-se receptiva à implementação do teletrabalho, conforme evidenciado pelos resultados da pesquisa. Este cenário abre espaço para a construção de um ambiente mais flexível e colaborativo, que valorize o engajamento dos servidores e promova a melhoria contínua dos processos institucionais.

Destacamos a importância da adaptação da cultura organizacional, o desenvolvimento de políticas claras e estruturas de implementação, o suporte técnico adequado e a capacitação dos servidores, a implementação da modalidade híbrida de teletrabalho e o monitoramento contínuo do desempenho dos servidores. Essas medidas visam não apenas otimizar a produtividade e a qualidade de vida dos servidores, mas também promover uma cultura de inovação e flexibilidade na UFV-Florestal.

É fundamental ressaltar que a implementação do teletrabalho não se trata apenas de uma mudança na forma como o trabalho é realizado, mas sim de uma transformação cultural e organizacional que impacta diretamente no modo como a instituição opera e se relaciona com seus colaboradores. Portanto, é necessário o engajamento de todos os envolvidos, desde os servidores até os gestores e lideranças, para garantir o sucesso e a sustentabilidade dessa iniciativa.

Por fim, cabe ressaltar que este plano de ação é apenas o ponto de partida para uma jornada de adaptação e aprendizado contínuo. À medida que avançamos na implementação do teletrabalho na UFV-Florestal, é fundamental avaliar constantemente nossos progressos, identificar áreas de melhoria e ajustar nossas estratégias conforme necessário. Com comprometimento, colaboração e resiliência, estamos confiantes de que seremos capazes de construir um ambiente de trabalho mais flexível, eficiente e inclusivo na nossa instituição.

As limitações do Relatórios técnico se devem por seu caráter introdutório, por não buscar apresentar soluções de forma estruturada para a implementação do teletrabalho na UFV-Florestal. Ademais, as soluções apresentadas tiveram como enfoque apenas o *campus* UFV-Florestal,

não adentrando na profundidade da Cultura Organizacional da UFV como um todo.

Responsáveis pelo Relatório:

- Profa. Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza (mariana.mayumi@ufv.br)
- Rômulo Rodrigues Lemos (romulo.lemos@ufv.br)

Data de realização: 21 de maio de 2023.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?!: Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do judiciário federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. 1-12, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>>. Acesso em: 16 out. 2022.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

CARDOSO, M. L.; VALE, G. M. V.; JOIA, L. A. A inovação no Setor Público: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 46-62, 2020.

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.

KAWASAKI, H. H. O. **A adoção do teletrabalho no Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais:** reflexos sobre a produtividade institucional. 2021. 123 f. Dissertação (Magister Scientiae em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021.

LAVRADO, F. P. et al. Inovação e Cultura Organizacional: Características Presentes em Culturas de Inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 88-106, João Pessoa, 2020.

RODRIGUES, A. C. A.; CARVALHO, V. A.; PAULA; A. P. P. Os desafios da inovação no setor público no Brasil: um estudo bibliométrico da produção científica nacional. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 1, p. 557-576, 2021.

SOARES, A. V. A. Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, vol. 1, p. 101-113, 2009.