



## “Questão Social, Pandemia e Serviço Social: em defesa da vida e de uma educação emancipadora”

**Eixo temático:** Trabalho, Questão Social e Serviço Social  
**Sub-eixo:** Relações de trabalho - organização, gestão e exploração da força de trabalho

### O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

LENILSE DE SOUZA COIMBRA <sup>1</sup>  
JAQUELINE AZEVEDO BRUM <sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo objetiva abordar o processo de implantação do programa de gestão na Universidade Federal Fluminense e os impactos na gestão e controle da força de trabalho que atua nessa Instituição. O texto está dividido em duas partes. Na primeira, com base, principalmente, nas análises de Mandel (1985), abordamos as transformações no mundo do trabalho como estratégia de superação da crise do capital, seus rebatimentos nas esferas da produção e de serviços, com desdobramentos na esfera estatal. Na segunda parte, apresentamos o programa de gestão na Universidade Federal Fluminense compreendido na lógica gerencial do Estado determinada pela lógica do capital.

**Palavras-chave:** Capitalismo. Estado. Educação Superior. Programa de Gestão.

**ABSTRACT:** The article aims to discuss the implementation process of the management program of Universidade Federal Fluminense and the impacts of management and control of labour power in that Institution. The text is divided into two parts. In the first one, mainly based on the analysis of Mendel (1985), we discussed the changes in the working world as a way to overcome the crisis caused

---

<sup>1</sup> Profissional de Serviço Social. Universidade Federal Fluminense

by the Capitalism, its impacts in the contexts of production and services with consequences to the State. In the second part, we presented a management program of Universidade Federal Fluminense considering the state management logistic determined by the logistic of Capitalism.

**Keywords:** Capitalism. Estate. Higher Education. Management Program.

## INTRODUÇÃO

O artigo apresenta as particularidades do processo de implantação do Programa de Gestão na Universidade Federal Fluminense (UFF), que compreende três modalidades de trabalho no serviço público federal: trabalho presencial, teletrabalho integral e teletrabalho parcial.

A partir da compreensão desse processo como integrador da lógica do capital, identificamos no âmbito institucional: mudanças na gestão, no controle da força de trabalho e, conseqüentemente, o reordenamento do planejamento e da execução das atividades desenvolvidas pelas trabalhadoras vinculadas a essa Instituição. Conforme vemos em Mandel (1985) e no documento Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro do Ministério da Administração e Reforma

do Estado (1995), compreendemos que essas particularidades são parte de um processo mais amplo relacionado às transformações no mundo do trabalho e as suas repercussões nas esferas da produção e de serviço, necessárias para a superação da crise do capital, combinado ao caráter gerencial do Estado brasileiro.

## **1 ESTADO, CAPITAL E TRABALHO**

A crise do capital provocada pelo fenômeno da supercapitalização, conforme apontou Mandel (1985), isto é, os capitais excedentes por não serem mais valorizados na esfera produtiva passaram a penetrar nas esferas dos serviços, da circulação e da reprodução, processos necessários para continuidade do modo de produção capitalista, atinge também o trabalho realizado na esfera do Estado. Esses processos determinaram uma reordenação do trabalho, bem como um reajustamento às universidades *in loco* e à força de trabalho, para superação da crise do capital.

Essa crise, delineada nos anos 1970, implicou em modificações substantivas na esfera da produção, que exigiu uma reestruturação dessa produção, demandando estratégias de gestão e organização do trabalho que se somam ao padrão anterior taylorismo/fordismo, culminando na “acumulação flexível” (HARVEY, 1992). Esse processo se articula ao contexto de mundialização do capital, de estratégias neoliberais e de financeirização.

A reestruturação produtiva foi a necessidade do capital em dar respostas a sua própria crise, mas sob novas modalidades. No Brasil, segundo Mota e Amaral (1998), a reestruturação produtiva, no marco dos anos 1990, se expressou nas privatizações; na abertura de capital; na terceirização; na demissão de trabalhadores; e no aumento da produtividade devido aos novos processos de trabalho, aos métodos de gestão e ao desemprego.

Desse modo, também nos anos 1990, no Brasil, a “contrarreforma do Estado” (BEHRING, 2003), significou a adoção ao ideário neoliberal, com mecanismos e

estratégias de gestão orientados por uma “administração gerencial”, ou seja, adoção de estratégias de organização e gestão do trabalho do âmbito da produção privada na esfera estatal. Apesar do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro do Ministério da Administração e Reforma do Estado (PDRAE/MARE), apontar que nos anos 1967, a partir do Decreto-Lei 200/67, o Estado passou por uma reforma gerencial ao transferir atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista sob orientação de expansão da administração indireta, com objetivo de “flexibilizar a administração”.

Contudo, na avaliação do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, instituído no governo de Fernando Henrique Cardoso, 1995, e responsável pela elaboração do PDRAE, aquela reforma não desencadeou mudanças na administração central e por isso, outras iniciativas ocorreram em décadas posteriores com objetivo de implantar novas técnicas de gestão, combater a burocratização (vale ressaltar que esse aspecto burocrático permanece) e até conter os excessos daquela expansão da administração descentralizada, conforme Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1995). E por isso, foi nos anos 1990 que a “reforma” do Estado, em um contexto neoliberal e de reestruturação produtiva, assumiu seu caráter “gerencial” pretendido desde os anos 1967.

O movimento do capital para superação da sua crise, gerando mudanças na gestão da produção e do trabalho com impactos no setor de serviços combinado a lógica gerencial do Estado como parte desse processo, disseminaram na esfera estatal, a lógica de um Estado afastado de suas funções, tendo em vista que regido pelo ideário neoliberal.

Dos quatro setores presentes no aparelho do Estado, conforme apresentado no PDRAE/MARE, destacamos dois desses: o núcleo estratégico e os serviços não exclusivos. No primeiro, estão a definição das leis e o planejamento e formulação das políticas públicas, que correspondem respectivamente ao poder legislativo e ao poder executivo, ou seja, a junção da administração burocrática e gerencial. E no segundo núcleo, os serviços não exclusivos, estão os “serviços sociais competitivos” que configuram a lógica da administração gerencial. É onde as organizações públicas não estatais também atuam (BRASIL, 1995, p.56).

No núcleo estratégico, está o sistema jurídico que tende a legalizar propostas e permitir a execução destas. A estratégia era fazer com que as propostas previstas no PDRAE/MARE fossem amparadas institucional e legalmente. Trata-se de mudanças estruturais para, de acordo com o documento do PDRAE/MARE, eliminar os entraves e implementar a administração gerencial do Estado, acompanhada de uma mudança de cultura administrativa marcada pelo patrimonialismo e pela burocratização, e de uma mudança no âmbito da gestão com novas práticas gerenciais (BRASIL, 1995).

Nas organizações sociais, estão os serviços considerados não exclusivos do Estado, como por exemplo, a educação. Essa lógica de “serviços” atribuída às universidades públicas e sem recursos advindos dos cofres públicos em sua totalidade, pois esse Estado “reformado” destinado a cortar continuamente gastos sociais, retira da educação a sua legitimidade de direito social. O Estado ficou então responsável por formular as políticas e as agências autônomas as executariam.

Essas medidas que o Estado gerencial adota expressam uma falácia ao justificá-las como a solução aos problemas da administração pública brasileira, pois na verdade, essas medidas se relacionam com a reestruturação da produção capitalista.

A descentralização dos serviços – que apesar da não mais intervenção do Estado, devem ser subsidiados por ele – permite produzi-los, estabelecendo parcerias com instituições para financiar a sua execução.

Ao considerar as universidades públicas como serviços não exclusivos, temos tanto no núcleo estratégico, como exemplos, leis, decretos, planos, conteúdos/normativas<sup>2</sup>, quanto na desresponsabilização do Estado, a materialização da incidência do gerencialismo na educação superior.

Desde os anos 1990, a política educacional superior brasileira vem sendo orientada pela lógica gerencial do Estado, expressa: a) na expansão do ensino privado a partir do final do segundo governo Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), e a tendência de ampliação de vagas com a criação dos programas

---

<sup>2</sup> Como exemplos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) n.º 9.394 de 1996 (BRASIL,1996); emendas constitucionais; os programas PROUNI, Lei n.º 11.096 de 2005; FIES, Lei n.º 10.260 de 2001; REUNI, Decreto n.º 6.096 de 2007; e o Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010, aprovado pela Lei n.º 10.172/01 (BRASIL, 2001).

Universidade para Todos (PROUNI), Lei nº 11.096 de 2005 (BRASIL, 2005) e Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), Lei nº 10.260 de 2001 (BRASIL, 2001); b) na privatização interna das instituições públicas, também demarcada a partir do final do segundo governo Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), materializada na venda de “serviços educacionais” e na expansão da educação pública superior pelas vias da oferta de cursos pagos, do estabelecimento de parcerias público-privadas, da concepção da atividade de extensão universitária transmutada e vendida como cursos de curta duração, e de cursos pagos de mestrados profissionalizantes em parcerias com empresas públicas e privadas (LIMA, 2012); c) na continuidade e aprofundamento de cortes orçamentários, no governo Temer (2017), através da Emenda Constitucional n. 95/2016 (BRASIL, 2016), referente ao congelamento por vinte anos de recursos financeiros destinados a serviços sociais como saúde e educação, bem como no governo Jair Bolsonaro (2019 – até o momento), conforme dados da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (Andifes); d) no programa Future-se, no governo Bolsonaro (2019 - até o momento), cuja ideia central é refuncionalizar as instituições como organizações de serviços e iniciarem o seu autofinanciamento.

As mudanças circunscritas nas transformações do mundo do trabalho, no novo padrão de gestão do Estado brasileiro, na política educacional superior, são resultados da necessidade do capital de superar sua crise e para isso, formula e implementa novas estratégias por meio de uma reestruturação da produção. Como consequência, também reordena o planejamento e a execução das atividades a serem realizadas pelas servidoras<sup>3</sup> que atuam em universidades públicas, bem como determina mudanças na gestão e controle da força de trabalho a partir da incorporação do modelo empresarial e privatista de gestão de pessoas, conforme veremos a seguir.

## **2 PROGRAMA DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, SUAS NUANCES E IMPACTOS**

---

<sup>3</sup> Por uma questão de gênero, adotaremos nesse artigo, o gênero feminino para nos referirmos a todas e todos trabalhadoras e trabalhadores que atuam na educação pública superior e outras.

A proposta de Luiz Carlos Bresser Pereira, conforme preconizada no PDRAE/MARE, podemos afirmar que, atualmente, encontra um cenário favorável para ser amplamente adotada no funcionalismo público em âmbito nacional, através do programa de gestão que também compreende as modalidades de teletrabalho parcial e teletrabalho integral, tendo em vista que, viabilizada significativamente pela experiência da realização do trabalho de forma remota durante a pandemia, provocada pelo coronavírus - COVID-19, apesar dos aspectos e circunstâncias distintos.

Não por coincidência, essa proposta, ratificada na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 do Ministério da Economia e na atual Instrução Normativa nº 28 de 12 de maio de 2022 da Universidade Federal Fluminense (UFF), é adotada na UFF em 2022, momento do retorno gradativo das trabalhadoras ao trabalho presencial.

A realidade da UFF é um exemplo daquela afirmação. Apesar da proposta do teletrabalho, vinculado ao programa de gestão, ter iniciado na Universidade em 2020, conforme Portaria nº 67.147 de 15 de julho de 2020, com a criação de grupo de trabalho com objetivo de estudar procedimentos, critérios e requisitos para implementação do programa de gestão<sup>4</sup>. E a proposta apresentada pelo Ministério da Economia que, conforme previsto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, dispunha da implantação de sistema para gerir teletrabalho das servidoras federais e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas mesmas, conforme previsto em Portaria nº. 334, de 02 de outubro de 2020, também do Ministério da Economia, nos termos da Instrução Normativa nº. 65, de 30 de julho de 2020, com objetivo de redução de gastos, foi exatamente após a experiência do trabalho realizado de forma remota, que o programa de gestão na UFF ganha força.

A própria Universidade reconhece:

O resultado dos estudos e, principalmente da adaptação das normativas às necessidades institucionais da Universidade Federal Fluminense, associado à

---

4 Considerando o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e a Instrução Normativa nº 01/2018 de 31 de agosto de 2018 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que tratam sobre o Programa de Gestão.

experiência do trabalho remoto, imposto por força da pandemia por Covid-19, foi a elaboração do Programa de Gestão próprio para a UFF, formalizado pela Instrução Normativa GAR/RET/UFF Nº 28, de 12/05/2022, como uma nova maneira de estruturação da relação de trabalho dos servidores técnico-administrativos com a Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022).

Trata-se de uma proposta que constitui o projeto da direita minuciosamente pensada e implantada nos marcos dos anos 1990, através dos precursores do PDRAE/MARE, mas, na verdade, como vimos, uma continuidade de um processo que vem desde os anos 1960, no Brasil.

A Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 do Ministério da Economia que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e pelas entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão, conceitua o teletrabalho como:

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, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2020, não paginado).

A Instrução Normativa da UFF, nº 28 de 12 de maio de 2022, aponta as três possíveis modalidades de trabalho presentes no programa de gestão que podem ser aderidas por servidoras, empregadas públicas regidas pelo Decreto-Lei nº 5.4521/43, em exercício na Unidade; e as contratadas temporárias regidas pela Lei nº 8.745/93 que compõem o corpo técnico-administrativo da Universidade Federal Fluminense (UFF)<sup>5</sup>, a saber: trabalho presencial, cujas atividades devem ser realizadas somente nas dependências da Universidade, mas com a substituição do controle de frequência por uma gestão de pessoas baseada em resultados; teletrabalho integral, aquele quando as atividades são realizadas apenas de forma remota; ou o teletrabalho parcial, onde é permitido a servidora realizar as atividades profissionais cotidianas de modo híbrido, isto é, remota e presencial.

Destacamos que em uma lógica de redução de gastos e individualização no processo de trabalho, em detrimento da coletividade, da organização da luta de classe, o

---

5 Podem participar do programa de gestão todas as trabalhadoras nesses diversos vínculos empregatícios que se apresentam. Todavia, apesar dessa diversidade expressar a incidência do gerencialismo, optamos por tratar da condição de servidora pública para sermos coerente com a proposta desse artigo.

documento aponta que as atividades que podem ser executadas de forma remota devem ser preferencialmente realizadas nessas duas últimas modalidades sob argumento de serem atividades que demande mais esforço individual e menos interação com outras servidoras, exija elevado grau de concentração, ou elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

Nessas três modalidades, a servidora fica isenta do controle de frequência por meio de biometria. Todavia, é necessário o registro de participação no programa por meio do sistema denominado VELTI Ponto<sup>6</sup> para solicitações de abono, o que significa dizer que o controle sobre as servidoras permanece.

A proposta do teletrabalho, que assume um caráter sedutor, vinculado ao programa de gestão, se dá, por um lado, pela necessidade de atender as condições objetivas de vida de cada servidora, as quais estão determinadas de forma estrutural pelo capital. Como exemplo, adoecimento mental e físico provocado por carga horária extenuante cumprida no ambiente de trabalho; adoecimento de familiares que de igual modo sofrem as consequências da exploração do capital durante a vida ativa e por isso se tornam dependentes e exigem assistência que extrapola o período de trabalho de trabalhadoras celetistas, contratadas por servidoras para esse fim; tal como os cuidados com filhas dependentes, cujas servidoras não dispõem de tempo suficiente; necessidade de conciliação de vínculos empregatícios como meio de sobrevivência; necessidade de evitar o exaustivo deslocamento de ida e volta para o trabalho em transportes coletivo de péssima qualidade e o tempo gasto devido à distância entre locais de moradia e de trabalho, de forma a preservar minimamente qualidade de vida, etc.

Na avaliação da Universidade, os benefícios e vantagens do teletrabalho estão na melhoria da qualidade de vida que com base nas atividades e metas a serem atingidas permitirá a readequação do tempo de trabalho e os horários; a redução de custos com recursos e insumos; a isenção de controle de frequência realizado através do ponto eletrônico biométrico; o estímulo à sustentabilidade; a atração e manutenção de novos talentos, além da contribuição para a motivação e o

---

<sup>6</sup> Trata do mesmo sistema que vem sendo utilizado na UFF, mas por meio de biometria. A partir da adesão ao programa de gestão, as servidoras estarão isentas do controle de frequência por meio da biometria em substituição ao controle através da inserção do código correspondente à modalidade de teletrabalho ou trabalho presencial adotada.

comprometimento com os objetivos da Instituição.

Essas são algumas das supostas vantagens, quem vêm junto com a proposta do teletrabalho, vistas como pontos positivos de interesse para as servidoras e para a Universidade.

Supostas vantagens, tendo em vista que está presente a defesa da redução dos gastos sociais, uma vez que recai para as servidoras a responsabilidade de arcar com os custos para realização do teletrabalho (principalmente em um contexto onde cada vez mais, e a curtos prazos a política de educação superior no Brasil vem sofrendo cortes orçamentários). Desse modo, a servidora deverá dispor de estrutura física e tecnológica necessária para realização do teletrabalho mediante equipamentos e mobília adequados e também arcar com os custos relativos à internet, à energia elétrica, à linha telefônica, entre outras despesas para o exercício das atribuições. Um outro elemento diz respeito ao recebimento do auxílio-transporte que ocorrerá somente nos casos em que houver deslocamentos da residência para o local de trabalho e vice-versa, conforme Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019. Também está prevista a vedação do pagamento de adicional noturno para as servidoras que aderirem ao programa de gestão e de adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas, ou quaisquer outras, relacionadas à atividade presencial para as servidoras que aderirem a esse programa na modalidade de teletrabalho.

Bem como as medidas e ameaças inerentes ao programa de gestão. Isto é, a ideia de oferta de vantagens para as servidoras com a realização do teletrabalho e trabalho presencial, deixam encobertas ameaças e até mesmo a concretização destas, a saber:

- I. avaliações de desempenho funcional das trabalhadoras vinculada à remuneração apoiada na “reforma” do Estado como “motivação negativa” (BRASIL, 1995, p. 50), ou seja, exonerações por insuficiência de desempenho. A defesa é de uma política de recursos humanos condizente com o aparelho do Estado como exemplo, os critérios de seleção e contratação com recrutamento direto no mercado, o que torna viável um

recrutamento mais flexível em detrimento da estabilidade da servidora pública;

- II. privatização expressa na contratação ampliada de trabalhadoras sem estabilidade, reafirmada pelo programa Future-se com destaque para terceirização da gestão força de trabalho para Organizações Sociais;
- III. redução do quadro efetivo de pessoal provocada pela escassez de concurso público que se desdobra em um processo de intensificação do trabalho expressa no aumento de tarefas. Vale lembrar, a extinção de diversos cargos administrativos efetivos que, através do Decreto 9.754, de 11/04/2019, compõem o corpo técnico das universidades federais (BRASIL, 2019);
- IV. suspensão de reajustes salariais e constantes ameaças de perda dos direitos remuneratórios adquiridos, como por exemplo, suspensões de progressão, de incentivo à qualificação e de gratificações, vistos pelo governo como “despesas”, somado ao argumento de ausência de receita orçamentária.
- V. aumento da produtividade, com ênfase nos resultados condicionados ao alcance de metas, que inclusive é um indicador presente na avaliação de desempenho funcional, sob ameaça de exoneração com possibilidades de contratações sem estabilidade;

Por outro lado, essa tendência ao ser sutilmente imposta pelo governo aos órgãos públicos federais, confere uma mudança de lógica na UFF. Ou seja, a lógica da esfera produtiva que penetrou na esfera de serviços, como estratégia de superação da crise do capital, conforme vimos em Mandel (1985), resultará em mudanças na esfera estatal na gestão e controle da força de trabalho e no próprio trabalho realizado nessas instituições definido pelo modelo empresarial e privatista de gestão de pessoas.

Trata-se de um programa cujas atividades a serem desenvolvidas deverão ter caráter mensurável de produtividade, resultados e desempenho das servidoras no cumprimento com as entregas dessas atividades. Com ênfase nos resultados, eficiência e efetividade dos serviços.

Na Universidade, são alguns dos objetivos do programa de gestão, alcançar os seguintes resultados e benefícios na UFF:

I) melhoria da gestão e da qualidade das entregas dos participantes; II) contribuição para a redução de custos no poder público; III) estímulo à sustentabilidade [...]; V) contribuição para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição; VI) estímulo ao desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital; VII) favorecimento de melhor qualidade de vida aos participantes, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros [...]; IX) promoção de cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p. 75).

Para tanto, algumas características pessoais e profissionais também devem ser consideradas, pois na avaliação da Universidade favorecerão o desempenho das atividades laborativas, tais como:

I) capacidade de organização e autodisciplina; II) capacidade de cumprimento de prazos e metas; III) capacidade de interação com a equipe; IV) proatividade na resolução de problemas; V) capacidade para utilização de tecnologias; VI) orientação para resultados (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p. 73 e 74).

Ou seja, adequar-se a uma nova realidade, orientada para a gestão de pessoas integrada e baseada em resultados. As servidoras passam a ser moldada para atender aos interesses institucionais em voga pairando sobre as mesmas os riscos da culpabilização, punição, através de advertências até exoneração, caso não consigam atender as novas características pessoais e profissionais, bem como as habilidades exigidas para realização das atividades.

Em relação à organização do trabalho, ao aderir ao programa de gestão, as servidoras e respectivas gestoras e chefias imediatas passam a utilizar um sistema próprio, denominado Teleport, desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), e criado para registros das metas e dos resultados do trabalho, a partir do acordo estabelecido entre a servidora e chefia imediata referentes às atividades a serem executadas pela servidora, a complexidade dessas atividades e as horas necessárias para o cumprimento dessas atividades.

As atividades a serem desenvolvidas pelas servidoras deverão estar inseridas no Plano de Trabalho Individual (PTI), em substituição ao plano de atividades que as servidoras da Universidade vêm realizando habitualmente. Com a criação do PTI para atender ao programa de gestão, passa a existir um sistema próprio informatizado para este fim, e por isso, sendo necessário incluir: a) as atividades a serem desenvolvidas, contempladas no Plano de Trabalho da Unidade (PTU) aprovado<sup>7</sup>, com os respectivos prazos de entrega, em conformidade com o previsto para o exercício do cargo e com o planejamento tático da

---

<sup>7</sup> As atividades a serem realizadas pelas servidoras, registradas no PTI devem ser antes aprovadas no PTU.

unidade, com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes; b) a carga horária presencial e/ou a carga horária remota na modalidade teletrabalho, em horas semanais; c) o Termo de Ciência e Responsabilidade.

Destacamos que as metas serão calculadas em horas, para cada atividade a ser realizada e em cada faixa de complexidade. Na tabela de atividades referente ao programa de gestão elaborada pela Universidade, identificamos as seguintes informações: atividade (descrição), faixa de complexidade da atividade, tempo de execução da atividade em teletrabalho (horas), tempo de execução da atividade em regime presencial (horas), ganho de produtividade e entregas esperadas.

As atividades devem ser realizadas de forma individual, com acompanhamento da chefia imediata e seus resultados devem ser possíveis de serem mensurados. Para cada uma dessas atividades são definidos o nível de complexidade e o tempo para executá-las. O nível de complexidade considera os parâmetros indicados para definição da faixa de complexidade da atividade, de acordo com o quantitativo desses parâmetros, são eles:

I) depende de colaboradores do mesmo setor; II) depende de informações/ações de outros setores; III) necessita de pesquisa (legislação, novos conhecimentos); IV) envolve elevada quantidade de tarefas; V) exige elevado grau de concentração; VI) tem prazo determinado para conclusão (imposição legal ou prioridade institucional); VII) não é atividade de rotina; VIII) é atividade que necessita de criatividade e inovação; XIX) necessita de habilidade interpessoal para interação em equipe; X) demanda habilidade de redação; e XI) demanda habilidade de análise e produção de cálculos (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p.79).

Cada nível de complexidade corresponde a uma faixa de tempo de execução da atividade que deve ser incluída no PTI. A quantidade daqueles parâmetros necessários para o cumprimento de uma atividade, também determina o nível de complexidade desta:

I) nível 1 (muito baixa) - 1 a 2 parâmetros; II) nível 2 (baixa) - 3 a 4 parâmetros; III) nível 3 (média) - 5 a 7 parâmetros; IV) nível 4 (alta) - 8 a 9 parâmetros; e V) nível 5 (muito alta) - 10 a 11 parâmetros (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p.79).

Definido o nível de complexidade, também deve ser definido, dentre as faixas de duração indicadas para cada nível, o tempo de execução correspondente à

atividade:

I) nível 1 (muito baixa) - de 15 minutos a 6 horas; II) nível 2 (baixa) - de 6 horas e 15 minutos a 12 horas; III) nível 3 (média) - de 12 e 15 minutos a 18 horas; IV) nível 4 (alta) - de 18 horas e 15 minutos a 24 horas; e V) nível 5 (muito alta) - de 24 horas e 15 minutos a 40 horas (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p.79).

Em uma periodicidade de até 40 dias, a chefia imediata para além de acompanhar os resultados e verificar o cumprimento das metas estabelecidas, deverá atribuir pontuação (de 0 a 10) às entregas realizadas pela servidora, durante o período estabelecido, as quais deverão estar previstas no PTI.

A pontuação está assim definida:

Atividade não concluída	0
Atividade concluída dentro do prazo com qualidade insuficiente	1 a 4
Atividade concluída dentro do prazo com qualidade regular	5 a 6
Atividade concluída dentro do prazo com qualidade boa	7 a 9
Atividade concluída dentro do prazo com qualidade ótima	10

**Fonte:** Universidade Federal Fluminense (2022).

Somente serão consideradas aprovadas para continuar no programa de gestão, as servidoras que obtiverem médias das notas das atividades desenvolvidas igual ou superior a 5. Em caso de solicitação da chefia imediata de desligamento de servidora do programa pelo descumprimento das metas e obrigações previstas no PTI e no Termo de Ciência e Responsabilidade, nos últimos 12 meses, é vedada a servidora nova adesão ao programa.

Em relação ao monitoramento do Programa de Gestão, a UFF, por meio do sistema informatizado, realizará o acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados. Esse sistema permitirá:

I) o acesso à Tabela de Atividades; II) a elaboração e registro dos planos de trabalhos individuais; III) o acompanhamento do cumprimento de metas; IV) o registro das alterações dos planos de trabalho individuais; V) a avaliação qualitativa das entregas; VI) a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas. (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, 2022, p. 85).

A UFF também deverá disponibilizar para o órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), do poder executivo federal, informações atualizadas, no mínimo semanalmente, bem como os relatórios necessários. Essas informações deverão ser divulgadas em sítio eletrônico da UFF, as quais deverão contemplar: a) planos de trabalhos individuais; b) relação das servidoras que aderiram ao Programa de Gestão, discriminados por Unidade; c) entregas acordadas; d) acompanhamento das entregas de cada Unidade. Reafirmando, assim, a lógica produtivista e privatista destas modalidades de gestão de pessoas.

## **CONCLUSÃO**

Identificamos nesse Programa de Gestão mais uma das faces do desmonte do funcionalismo público no Brasil (processo que vem se dando desde os anos 1990), vemos os impactos na força de trabalho estatutária, na política de educação superior, inclusive na vida da população usuária desse serviço público, uma vez que os desdobramentos dessa proposta são a rotatividade de pessoal com aumento de contratações de força de trabalho em detrimento de admissão de trabalhadoras via concurso público, a precarização das condições e relações de trabalho, a redução do quadro de pessoal e a intensificação do trabalho, e as medidas que culminaram na reconfiguração da política de educação superior.

Todavia, faz-se necessário que as trabalhadoras tenham a compreensão de que antes de quaisquer argumentos sobre as vantagens apresentadas nessas modalidades de trabalho, a manutenção dos direitos trabalhistas adquiridos (neste caso, como servidora pública), sejam assegurados e inegociáveis, visto que todo processo de desmonte e de precarização chegam sempre de forma atraente e “despretensiosa” criando as primeiras rachaduras que antecedem o processo de destruição. Sendo também necessário, o enfrentamento das trabalhadoras por uma educação pública, emancipatória, com qualidade, correspondente a função social da Universidade, pois do contrário, contribui para reafirmar o conjunto de elementos

trazidos para nossa reflexão, determinado pela lógica do sistema capitalista.

## REFERÊNCIAS

BEHRING, E.R. **Brasil em contra-reforma**: desestruturação do estado e perda de direitos. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. Decreto n.º 6.096 de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24, abr. 2007.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior, altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 13. jan. 2005.

\_\_\_\_\_. [Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001](#). Dispõe sobre o fundo de financiamento ao estudante do ensino superior e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 12 jul. 2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Portaria nº. 334, de 02 de outubro de 2020. Autoriza a implementação do programa de gestão no âmbito do Ministério da Economia, das autarquias e das fundações públicas a ele vinculadas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 05 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/programa-de-gestao-secint/legislacao/instrucao-normativa-no-65-de-30-de-julho-de-2020/view>. Acesso em: 04 agosto de 2022.

\_\_\_\_\_. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

COIMBRA, L. **A inserção da assistente social nas Coordenações de Estágio em serviço social: estudo em universidades públicas no estado do Rio de Janeiro**. 2021. 126 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Serviço Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

HARVEY, D. A transformação político-econômica do capitalismo do final do século XX [Parte II]. In: \_\_\_\_\_. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993, p. 117-162.

LIMA, K. R. de S. Expansão da educação superior brasileira na primeira década do novo século. In: PEREIRA, L.D.; ALMEIDA, N. L.T. (Org.) **Serviço Social e educação**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, p. 1-26, 2012.

MANDEL, E. **O capitalismo tardio**. [Os Economistas]. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, p. 265-307, 1985.

MOTA, A. E.; AMARAL, A. Reestruturação do capital, fragmentação do trabalho e Serviço Social. In: MOTA, A. E. (Org.) **A nova fábrica de consensos**. São Paulo: Cortez, p. 23-44, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. [Instrução Normativa nº 28 de 12 de maio de 2022](https://www.uff.br/sites/default/files/news/arquivos/in_ret_28_de_12_de_mairo_de_2022_1.pdf). Dispõe sobre a regulamentação da adoção do Programa de Gestão na Universidade Federal Fluminense. Disponível em: [https://www.uff.br/sites/default/files/news/arquivos/in\\_ret\\_28\\_de\\_12\\_de\\_mairo\\_de\\_2022\\_1.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/news/arquivos/in_ret_28_de_12_de_mairo_de_2022_1.pdf). Acesso em: 04 agosto de 2022.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 67.147 de 15 de julho de 2020. Criação do Grupo de Trabalho com a finalidade de estudar procedimentos, critérios e requisitos para implementação do Programa de Gestão de teletrabalho no âmbito da Universidade Federal Fluminense. Disponível em: [https://www.uff.br/sites/default/files/informes/gt\\_teletrabalho\\_publicacao\\_bs\\_1.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/informes/gt_teletrabalho_publicacao_bs_1.pdf). Acesso em: 04 agosto de 2022.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 207 de 21 de outubro de 2019. Estabelece orientação quanto ao pagamento de auxílio-transporte ao servidor e ao empregado público nos deslocamentos de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa.

Links consultados:

<https://www.uff.br/?q=programa-de-gestao-da-uff-e-regulamentado-e-viabiliza-o->

teletrabalho-saiba-mais

<https://www.uff.br/?q=noticias/13-05-2022/uff-regulamenta-teletrabalho-com-lancamento-do-programa-de-gestao>

<https://www.andifes.org.br>