



# RELATÓRIO DO PERÍODO DE AMBIENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DO IBRAM (PGIBRAM)

2022  
Brasília



**Presidente da República**

Jair Messias Bolsonaro

**Ministro do Turismo**

Carlos Alberto Gomes de Brito

**Presidente do Instituto Brasileiro de Museus**

Pedro Machado Mastrobuono

**Diretora do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus**

Carla Janne Farias Cruz

**Diretora do Departamento de Processos Museais**

Rebeca Debora Finguermann

**Diretor do Departamento de Planejamento e Gestão Interna**

Paulo Guilherme Ribeiro Fernandes

**Coordenador-Geral de Sistemas de Informação Museal**

Alexandre César Avelino Feitosa

**Núcleo Especial do Programa de Gestão do Ibram**

Alessandra do Carmo Garcia

Daniel Lins Rodriguez

Fernanda da Rosa Becker

Márcia Maria Quintão

Paulo Guilherme Ribeiro Fernandes

Renato Flit

Solange Teixeira Menezes Gomes



# Apresentação

Este documento tem como propósito compor o Relatório do Dirigente de que trata o art. 15 da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, referida aqui apenas como IN 65, e apresentar subsídios à manifestação técnica da área de gestão de pessoas e da área responsável pela avaliação dos resultados institucionais, respectivamente Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP e Núcleo de Relações Institucionais – NRI, acerca da implantação do Programa de Gestão do Ibram (PGIbram).

O supramencionado comando da IN 65 determina que, decorridos seis meses da publicação da norma de procedimentos gerais, o dirigente da unidade deve elaborar um relatório, contendo:

- I - o grau de comprometimento dos participantes;
- II - a efetividade no alcance de metas e resultados;
- III - os benefícios e prejuízos para a unidade;
- IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de que trata o art. 26; e
- V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do Programa de Gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

Além de ser uma previsão legal, o relatório é de suma importância para a maturação do Programa, que foi implementado como experiência-piloto nesses meses iniciais, para permitir a calibragem dos instrumentos, ferramentas, procedimentos e fluxos, de forma a criar condições para o desenvolvimento e consolidação dos processos afins. Não é objetivo deste relatório encerrar todos os questionamentos acerca do ajuste do Ibram ao Programa de Gestão, mas ser ponto de partida para essa reflexão, suscitando novos questionamentos que poderão ser tratados em pesquisas posteriores.

O relatório se divide em seis capítulos. Os dois primeiros – Histórico Situacional e Fases de Implementação – contextualizam a implementação do Programa de Gestão do Ibram. No capítulo 3 – Adesões no Período de Ambientação – é feita a análise dos dados extraídos do Sistema de Gestão e Desempenho, com o objetivo de se visualizar quantitativamente a adesão dos servidores ao teletrabalho no PGIbram. No capítulo 4 – Avaliação do Período de Ambientação – são analisados os dados coletados através da Pesquisa de Avaliação do período de implementação, que teve como base um questionário aplicado aos dirigentes de cada uma das unidades do Ibram autorizadas a implementar o Programa de Gestão. Finalizando o relatório, os capítulos 5 e 6 – Desafios e Encaminhamentos e Conclusão – indicam os próximos passos pós avaliação dos dados apresentados. Nos Anexos encontram-se documentos de interesse, citados ao longo do relatório.

Espera-se que o compilado de dados aqui apresentado auxilie para que o PGIbram seja utilizado e aprimorado como ferramenta de gestão e melhoria da qualidade de vida para os envolvidos em toda sua potencialidade. Não obstante, se espera também que promova a reflexão de gestores e servidores do Ibram em geral, a respeito da contribuição individual de cada um para a melhoria do Programa. Mesmo não esgotando os questionamentos, a pesquisa propõe-se a auxiliar na tomada de decisão em relação ao tema, além de poder ser o propulsor para levantamentos futuros.



# Sumário

1.Histórico Situacional.....	5
2.Fases de Implementação .....	6
2.1 Reunião de alinhamento com o dirigente de Unidade .....	6
2.2 Treinamento e período de testes em ambiente de homologação .....	6
2.3 Solicitação de autorização de implementação.....	7
2.4 Passagem para ambiente de produção .....	7
3.Adesões no Período de Ambientação .....	7
4.Avaliação do Período de Ambientação .....	11
4.1 Grau de comprometimento dos participantes.....	12
4.1.1 TICs – Tecnologias de informação e comunicação.....	13
4.2 Efetividade no alcance de metas e resultados .....	14
4.2.1 Benefícios e prejuízos para a Unidade.....	15
4.2.2 Benefícios e prejuízos para os participantes.....	17
4.3 Facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado .....	18
4.3.1. Tabela de atividades.....	18
4.4 Conveniência e oportunidade na manutenção do Programa de Gestão .....	19
4.5 Críticas e sugestões.....	20
5.Desafios e Encaminhamentos.....	20
5.1 Formalização do Programa de Gestão e continuidade das atividades do NEPG.....	20
5.2 Melhorias no Sistema de Gestão e Desempenho: .....	22
5.3 Revisão das normas gerais e tabela de atividades .....	22
6.Conclusão.....	22
Anexos <sup>1</sup> .....	ver nota de rodapé

---

<sup>1</sup> [https://ibramgov-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/alessandra\\_garcia\\_museus\\_gov\\_br/EUTXg7KFtXZAi8Vii9Q6yp0BrYpyutMALzZ836DQ38UBTg?rttime=GBUTeZ882kg](https://ibramgov-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/alessandra_garcia_museus_gov_br/EUTXg7KFtXZAi8Vii9Q6yp0BrYpyutMALzZ836DQ38UBTg?rttime=GBUTeZ882kg)



# 1. Histórico Situacional

Considerada a realidade do distanciamento social, inclusive no ambiente de trabalho, vivenciado desde março de 2020 por restrições impostas pela pandemia da Covid-19, se observou a necessidade da implementação do trabalho remoto, visto como oportunidade para uma maior qualidade de vida, por parte dos servidores, bem como para o aumento de produtividade e a redução dos custos, por parte dos dirigentes.

Segundo orientações, critérios e procedimentos gerais estabelecidos pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, e com o objetivo de analisar proposições e medidas acerca da participação do Instituto Brasileiro de Museus na implementação do Programa de Gestão, foi criado um Grupo de Trabalho no Ibram através da Portaria nº 267, de 31 de agosto de 2020 (Anexo I).

Participaram das discussões e trabalhos do GT representantes do Gabinete da Presidência - GAB, do Núcleo de Relações Institucionais - NRI, do Departamento de Difusão, Fomento e Economia de Museus – DDFEM, do Departamento de Processos Museais – DPMUS, do Departamento de Planejamento e Gestão Interna – DPGI, da Coordenação Geral de Sistemas de Informação Museal – CGSIM, dos Escritórios de Representação Regional do Ibram em Minas Gerais – ER-MG e no Rio de Janeiro – ER-RJ, dos Museus Unidades I, II e III, e a representante dos servidores, tendo sido produzidos os seguintes documentos: a primeira versão da portaria de regras gerais, com detalhamento do funcionamento do Programa de Gestão no Ibram; a primeira versão de Tabela de Atividades do Ibram; e a proposta de exercício de pactuação, para possibilitar a revisão e consolidação da tabela de atividades.

A produção do GT amparou a deliberação da Diretoria pela aprovação do Programa de Gestão e culminou nos encaminhamentos da solicitação de autorização ministerial que foi formalizada pela Portaria MTur nº 22, de 7 de julho de 2021 (Anexo II).

Ao definir a estratégia de implantação, identificou-se a necessidade de uma estrutura interna destinada a desenvolver, monitorar e avaliar os procedimentos necessários à implantação, criando-se o Núcleo Especial do Programa de Gestão do Ibram – NEPG, constituído pela Portaria Ibram nº 252, de 18 de março de 2021 (Anexo III), com a finalidade de operacionalizar as etapas de preparação e de ambientação do Programa.

Sob coordenação do DPGI, a composição do NEPG incorporou as áreas exigidas na IN 65, representadas pela Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP, pelo Núcleo de Relações Institucionais – NRI e pela Coordenação de Tecnologia da Informação – CTINF, além de mais três servidores com conhecimentos afetos ao tema, em regime de dedicação parcial.

O Núcleo revisou a tabela de atividades e a norma de regras gerais proposta pelo GT, sendo o Programa regulamentado pela Resolução Normativa IBRAM nº 5, publicada em 23 de agosto de 2021 (Anexo IV).

Para gestão, acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados, foi adotado o sistema informatizado desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados



(Susep), indicado pelo Ministério da Economia, para pactuação e monitoramento dos resultados do Programa de Gestão, que segue as diretrizes da IN 65, permitindo:

- I - a inserção da tabela de atividades;
- II - a elaboração do plano de trabalho do participante;
- III - o acompanhamento do cumprimento de metas;
- IV - o registro das alterações no plano de trabalho;
- V - a avaliação qualitativa das entregas; e
- VI - a designação dos executores e avaliadores das entregas acordadas.

O NEPG, com o auxílio da CTINF, implementou, configurou e testou o Sistema de Gestão e Desempenho em dois ambientes: homologação, para os treinamentos e testes; e produção, para acompanhamento definitivo das atividades do PGIbram. O Núcleo também elaborou dois documentos importantes para a implementação do Programa: o Guia de Implementação PGIbram, contendo uma série de respostas às perguntas sobre o Programa e simulações de situações de planos de trabalho; e o Manual do Sistema, atualizando o manual geral disponibilizado pelo Ministério da Economia.

## 2. Fases de Implementação

A implementação seguiu a fórmula aplicada em outras implementações de sucesso, como a do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), começando pela Sede, seguido dos Escritórios de Representação Regional e, em seguida, expandindo para as Unidades Museológicas. Dentro de cada categoria e entendendo que a adesão por parte da Unidade é voluntária, foram enviadas comunicações gerais e a implementação foi realizada por ordem de chegada da solicitação.

Com o início da contagem de prazo dos seis meses de ambientação, a partir da publicação dos procedimentos gerais em 24 de agosto, o NEPG propôs – e foram posteriormente validadas pela alta direção do Ibram – a adoção das seguintes fases de implementação do PGIbram:

### 2.1 Reunião de alinhamento com o dirigente de Unidade

A reunião de alinhamento possui dois objetivos principais: sanar as possíveis dúvidas que as chefias tenham sobre o Programa de Gestão e levantar dados sobre a hierarquia e funcionamento da Unidade que devem balizar o trabalho da mesma dentro do sistema informatizado de gestão e desempenho. Desta reunião podem participar também outras chefias e pessoas-chaves convocadas pelo dirigente da Unidade.

### 2.2 Treinamento e período de testes em ambiente de homologação

Como o processo exige a adaptação dos servidores a uma nova cultura de trabalho, a estratégia de implantação prevê um tempo de testes em um sistema de homologação para que o dirigente da Unidade avalie a capacidade de adaptação do trabalho ao novo modelo e dos participantes à nova realidade. Somente após o efetivo teste, o chefe da Unidade pode solicitar ao presidente a autorização para implementar o PGIbram na sua Unidade.

Para possibilitar os testes o NEPG realiza treinamentos para utilização do sistema informatizado de gestão e desempenho, com demonstração de como configurar o sistema para implementação do PGIbram na unidade, como as chefias devem realizar a abertura de vagas e



como pactuar e avaliar os planos de trabalho, habilitando os participantes para iniciar o período de testes em ambiente de homologação. O tempo em ambiente de testes é determinado pelo chefe da Unidade e não pela equipe do NEPG, levando-se em consideração o desempenho dos servidores no sistema.

### 2.3 Solicitação de autorização de implementação

Passado o período de testes e acreditando que o novo modelo de gestão é adequado a realidade da Unidade, o dirigente solicita ao NEPG as providências à autorização do Presidente para implementação efetiva do PGIbram, conforme regras estabelecidas pelo art. 4º da Resolução Normativa Ibram nº 5, de 2021. O NEPG avalia o pedido e estando o processo adequado, o encaminha para autorização do presidente. Caso o processo não esteja bem instruído, é devolvido para que a Unidade realize as adequações necessárias.

### 2.4 Passagem para ambiente de produção

Após autorizada pelo Presidente, a Unidade inicia as atividades efetivas do PGIbram, em ambiente de produção.

## 3. Adesões no Período de Ambientação

O período de ambientação a que se refere o relatório compreende o intervalo de seis meses, contado a partir da publicação da Resolução Normativa nº 5, de 23 de agosto de 2021, possuindo como data de corte final 28 de fevereiro de 2022. Os dados apresentados nesta seção foram extraídos do Sistema de Gestão e Desempenho, ao final do período de ambientação.

O Ibram possuía 471 servidores ativos, em 28/02/2022, distribuídos entre a Sede em Brasília, dois Escritórios de Representação Regional (em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro) e 27 Unidades Museológicas. Desses 471 servidores, 106 estão alocados em Brasília, 20 nos Escritório de Representação, e 336 nos Museus.

TABELA 1 - NÚMERO DE SERVIDORES LOCALIZAÇÃO E POR MODALIDADE - PGIbram, 2021/2022

UNIDADE	PRESENCIAL	TELETRABALHO		TOTAL
		INTEGRAL	PARCIAL	
SEDE	25	51	31	107
ESCRITÓRIOS REGIONAIS	13	0	7	20
MUSEUS	312	3	21	336
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>463</b>

Fonte: Sistema de Gestão e Desempenho/PGIbram/NEPG/Ibram

Finalizado o período de ambientação, 113 servidores estavam trabalhando através do PGIbram nas modalidades integral e parcial, 12% e 13%, respectivamente, do total de servidores do Instituto. O número de adesões nessa primeira etapa pode ser considerado elevado, considerando o curto espaço de tempo e o limite de recursos humanos disponíveis no NEPG.



GRÁFICO 1 - PORCENTAGEM (%) DE SERVIDORES POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022

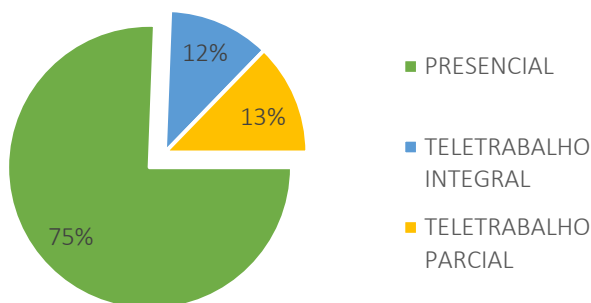


GRÁFICO 2 - NÚMERO DE SERVIDORES DA SEDE QUE ADERIRAM AO PGIBRAM POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022

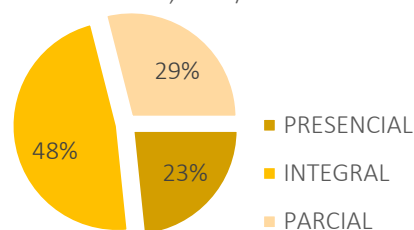


GRÁFICO 3 - NÚMERO DE SERVIDORES DOS ESCRITÓRIOS REGIONAIS POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022

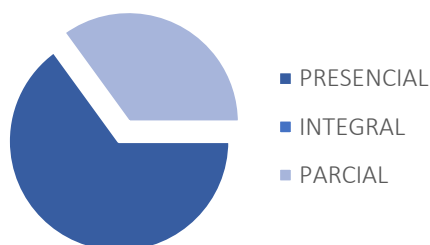
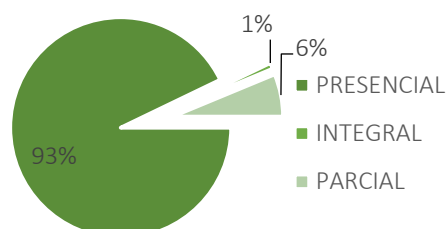


GRÁFICO 4 - NÚMERO DE SERVIDORES DOS MUSEUS POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022



Apesar de publicadas as regras gerais no final do mês de agosto, apenas em outubro as primeiras adesões foram efetivadas, devido à necessidade de ajustes no processo de trabalho e no sistema informatizado (Gráfico 1). Portanto, a fase de ambientação, que deveria durar seis meses, acabou se reduzindo a cerca de quatro meses.

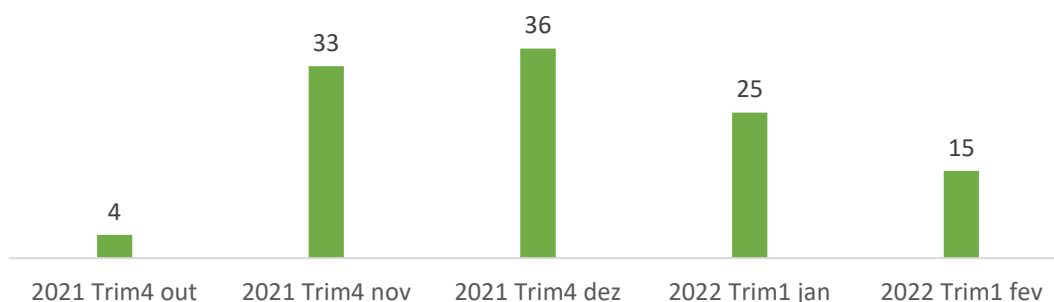
A adesão por parte das Unidades se intensificou nos meses de novembro e dezembro, por conta da revogação dos atos normativos que mantinham grande parte dos servidores em trabalho remoto, como medida sanitária contra a disseminação da Covid-19 (Gráfico 5).

Apesar do número crescente de adesões no final do ano, o NEPG passou por dificuldades ao implementar o Programa de Gestão neste período, devido ao alto número de servidores em férias, sem contar os períodos de recesso de Natal e Ano Novo. Muitas vezes as tratativas de implementação tiveram que ser realizadas por substitutos, e muitos servidores acabaram perdendo o treinamento para utilização do sistema. Essa situação foi contornada posteriormente com o reagendamento de alguns treinamentos.





GRÁFICO 5 - NÚMERO DE SERVIDORES POR MÊS DE ADESÃO - PGIBRAM, 2021/2022



Existe um equilíbrio no número de servidores que aderiram ao Programa de Gestão nas modalidades parcial e integral (Gráfico 1) que guarda relação com o tipo de trabalho desenvolvido pelo servidor, com a oferta de vagas de acordo com o perfil de chefia e a natureza da demanda de trabalho de cada Unidade.

GRÁFICO 6 - PORCENTAGEM (%) DE SERVIDORES QUE ADERIRAM AO PGIBRAM POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022

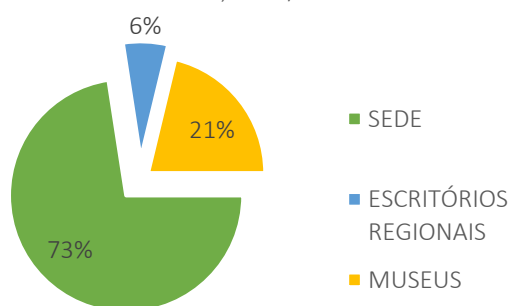


GRÁFICO 7 - NÚMERO DE SERVIDORES QUE ADERIRAM AO PGIBRAM POR MODALIDADE DE TRABALHO - PGIBRAM, 2021/2022



Mesmo não havendo nenhuma restrição na Resolução Normativa, percebe-se que a abertura de vagas nas Unidades por parte de suas chefias teve como norte a natureza do trabalho realizado, o que fica evidente no Gráfico 6. Cada dirigente de Unidade criou suas próprias regras de oferta de vagas de acordo com a necessidade de serviço e forma de gestão. A maioria dos chefes imediatos da sede optaram por ofertar teletrabalho na modalidade integral (Gráfico 6). Por outro lado, os museus, devido à natureza do trabalho de contato com o acervo e com o público, ofertaram, em sua maioria, vagas parciais, sendo as vagas da modalidade integral nas instituições museológicas abertas apenas em duas Unidades para poucos servidores da área administrativa (Gráfico 7).

O NEPG implementou o Programa de Gestão Ibram em 17 Unidades: todas as nove Unidades da Sede (Tabela 2), um Escritório Regional (Tabela 3) e sete Unidades Museológicas (Tabela 4). Na sede, o DDFEM limitou suas vagas apenas para o regime de teletrabalho parcial. Por sua vez, na CGSIM e no DPGI, aos coordenadores foram ofertadas apenas vagas no regime parcial (e



aos demais a opção pelo parcial ou integral), ao passo em que o DPMUS ampliou as vagas de teletrabalho integral a todos os membros do Departamento, coordenadores ou não (Tabela 2).

TABELA 2 - NÚMERO DE ADESÕES AO PGIBRAM NA SEDE POR MODALIDADE E UNIDADE AUTORIZADA - PGIBRAM, 2021/2022

UNIDADE	PRESENCIAL	TELETRABALHO INTEGRAL	TELETRABALHO PARCIAL	TOTAL
Presidência	1	0	0	1
Procuradoria Federal (DF/RJ)	1	0	1	2
Gabinete	1	0	3	4
Coordenação-Geral de Sistemas de Informação Museal	2	7	5	14
Departamento de Processos Museais	3	15	5	23
Departamento de Planejamento e Gestão Interna	1	20	7	28
Departamento de Difusão, Fomento e Economia dos Museus	15	0	10	25
Auditoria Interna	0	2	0	2
Núcleo de Relações Institucionais	1	3	0	4
Assessoria de Comunicação	0	4	0	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>107</b>

Fonte: Sistema de Gestão e Desempenho/PGIbram/NEPG/Ibram

A diversidade de regras também aconteceu com as definições relacionadas à execução do regime parcial. Cada Unidade criou sua própria regra para determinar os dias de trabalho presencial dos servidores que estão na modalidade parcial. Algumas Unidades definiram dias na semana e carga horária específicos, outros, carga horária mínima ou trabalho presencial apenas em caso de necessidade de serviço.

Nos Escritórios de Representação Regional, a implementação se deu primeiramente no de Minas Gerais (Tabela 3), que optou por ofertar vagas apenas em regime parcial. Até o momento do fechamento deste relatório, o Escritório do Rio de Janeiro estava na fase de testes, com previsão para entrada no Programa.

TABELA 3 - NÚMERO DE ADESÕES AO PGIBRAM NOS ESCRITÓRIOS REGIONAIS POR MODALIDADE E UNIDADE AUTORIZADA - PGIBRAM, 2021/2022

UNIDADE	PRESENCIAL	TELETRABALHO INTEGRAL	TELETRABALHO PARCIAL	TOTAL
Escritório de Representação Regional em Minas Gerais	1	0	7	8
Escritório de Representação Regional no Rio de Janeiro	12	0	0	12
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>20</b>

Fonte: Sistema de Gestão e Desempenho/PGIbram/NEPG/Ibram

A implementação nos Museus teve seu início um mês após iniciada a implementação na Sede, e os primeiros museus interessados na adesão foram de pequeno e médio porte. Houve muita reflexão sobre a entrada dos Museus no Programa de Gestão, uma vez que possuem equipes diversificadas, que desenvolvem trabalhos técnicos e administrativos. Para quem atua na área administrativa, o trabalho remoto é uma realidade viável, inclusive na modalidade integral. Na área técnica, apesar da grande maioria dos trabalhos envolver contato com acervo e com os



visitantes, existe também uma parcela do trabalho que envolve pesquisa e produção de documentos, que podem ser realizados remotamente.

TABELA 4 - NÚMERO DE ADESÕES AO PGI BRAM NOS MUSEUS POR MODALIDADE E UNIDADE AUTORIZADA - PGI BRAM, 2021/2022

UNIDADE	PRESENCIAL	TELETRABALHO INTEGRAL	TELETRABALHO PARCIAL	TOTAL
Museu da Abolição – Recife/PE	6	1	3	10
Museu do Diamante – Diamantina/MG	1	0	3	4
Museu do Ouro/Casa Borba Gato – Sabará/MG	4	0	7	11
Museu Regional Casa dos Ottoni – Serro/MG	5	0	1	6
Museu Regional de São João del-Rei/MG	6	2	0	8
Museu Solar Monjardim – Vitória/ES	4	0	3	7
Museu Villa-Lobos – Rio de Janeiro/RJ	4	0	4	8
Museu Casa da Hera – Vassouras (RJ)	7	0	0	7
Museu Casa de Benjamin Constant – Rio de Janeiro/RJ	9	0	0	9
Museu Casa Histórica de Alcântara – Alcântara/MA	6	0	0	6
Museu da Inconfidência – Ouro Preto/MG	9	0	0	9
Museu da República – Rio de Janeiro/RJ	38	0	0	38
Museu das Bandeiras* – Goiás/GO	7	0	0	7
Museu das Missões – São Miguel das Missões/RS	2	0	0	2
Museu de Arqueologia de Itaipu – Niterói/RJ	3	0	0	3
Museu de Arte Religiosa e Tradicional – Cabo Frio/RJ	8	0	0	8
Museu de Arte Sacra de Paraty– Paraty/RJ	7	0	0	7
Museu Histórico Nacional – Rio de Janeiro/RJ	66	0	0	66
Museu Imperial – Petrópolis/RJ	31	0	0	31
Museu Lasar Segall – São Paulo/SP	18	0	0	18
Museu Nacional de Belas Artes – Rio de Janeiro/RJ	37	0	0	37
Museu Regional de Caeté – Caeté/MG	7	0	0	7
Museu Victor Meirelles – Florianópolis/SC	10	0	0	10
Museus Castro Maya – Rio de Janeiro/RJ	17	0	0	17
	<b>312</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>336</b>

Fonte: Sistema de Gestão e Desempenho/PGIbram/NEPG/Ibram

(\*) Inclui, além do Museu das Bandeiras, o Museu Casa da Princesa (Casa Setecentista), em Pilar de Goiás/GO, e o Museu de Arte Sacra da Boa Morte, em Goiás/GO.

(\*\*) inclui, além do Museu de Arte Sacra de Paraty, o Museu Forte Defensor Perpétuo, também em Paraty/RJ.

O NEPG sempre fez questão de frisar que a adesão por parte do servidor, seja em regime parcial ou integral, não pode afetar de maneira alguma os serviços ofertados pela Instituição. O NEPG não identificou nenhum servidor de Unidade Museológica da área técnica trabalhando em regime integral, mesmo não sendo um impedimento previsto na Resolução Normativa.

O Programa de Gestão também se mostrou vantajoso em algumas situações específicas vivenciadas pelos Museus como, por exemplo, no caso daqueles que estão fechados para realização de reformas e que, por isso, no momento não possuem espaço disponível para a atuação do servidor de forma presencial.

## 4. Avaliação do período de ambientação

**Instrumento de coleta:** questionário (Anexo V) aplicado via *Microsoft Forms*, composto por questões objetivas e questões abertas.



Período de aplicação: 01/04 a 18/04/2022

**Unidade de análise e referência:** Unidades que possuem servidores trabalhando por no mínimo um mês através do Programa de Gestão Ibram.

**Público-alvo:** o instrumento foi direcionado para o dirigente de Unidade (DAS 4 ou equivalente) responder, tendo por base levantamentos internos sobre as experiências vivenciadas pelas chefias imediatas que avaliam os planos de trabalho e pelos servidores que aderiram ao Programa.

#### 4.1 Grau de comprometimento dos participantes

Para aferir o comprometimento dos participantes, foi feita uma pergunta direta sobre o tema e outras perguntas indiretas. Relacionou-se o comprometimento com a adaptação dos participantes, cumprimento dos protocolos de comunicação estabelecidos, conhecimento acerca da IN 65, e conhecimento e infraestrutura das TICs.

Quando perguntados diretamente sobre o comprometimento dos participantes, 81% das Unidades informaram que todos os servidores demonstraram comprometimento com o Programa, e em 19% das Unidades a maioria demonstrou comprometimento (Gráfico 8). As mesmas taxas são observadas no que se refere à adaptação dos servidores ao novo modelo de trabalho (Gráfico 9).

GRÁFICO 8 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES SEGUNDO COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM PROGRAMA - PGIBRAM, 2021/2022

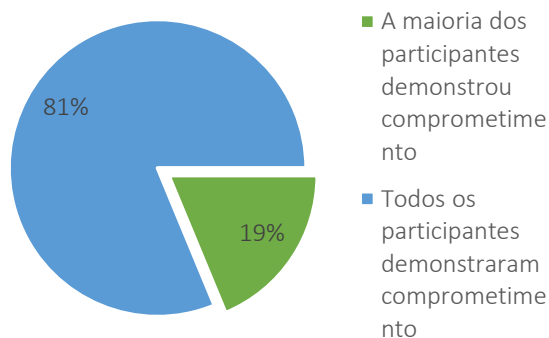
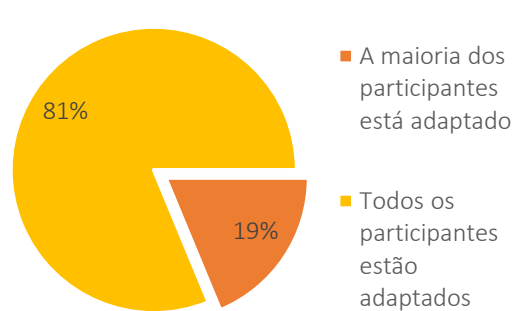


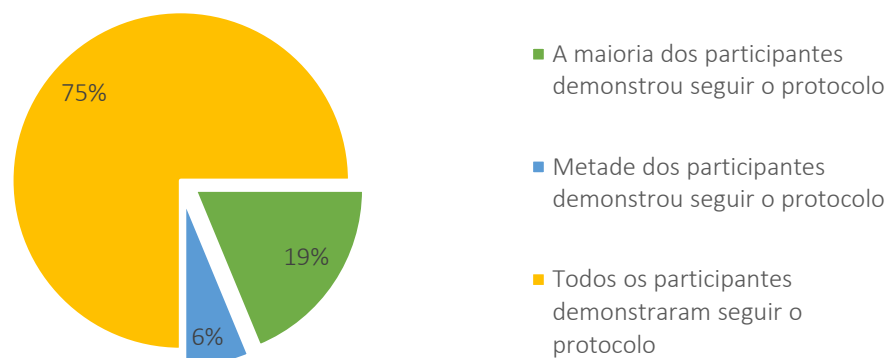
GRÁFICO 9 - PORCENTAGEM DE UNIDADES SEGUNDO ADAPTAÇÃO DOS SERVIDORES AO PROGRAMA - PGIBRAM, 2021/2022



Esta taxa favorável decresce um pouco quando o comprometimento é relacionado ao protocolo de comunicação estabelecido pela Unidade e o comprometimento dos servidores em segui-lo (Gráfico 10). Foi identificado que, em uma Unidade, apenas metade dos servidores estavam comprometidos em seguir as regras de comunicação acordadas, o que dentro do cômputo geral é uma parcela bem pequena das Unidades questionadas. Este também é um problema que pode ser ajustado pela Unidade.

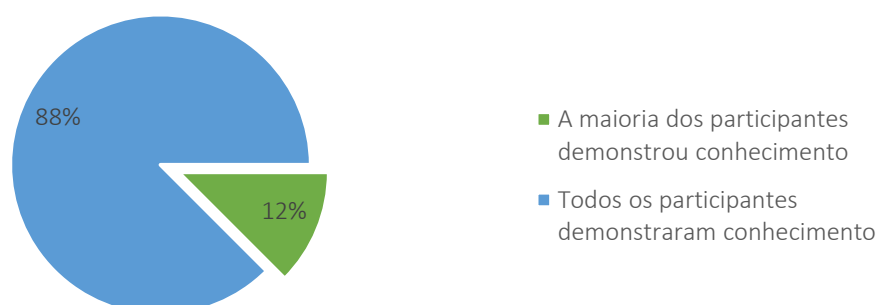


GRÁFICO 10 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES SEGUNDO COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES COM O PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO ESTABELECIDO - PGIBRAM, 2021/2022



Também foi perguntado aos dirigentes de Unidade sobre o conhecimento dos servidores acerca da IN 65, e em todas as Unidades a resposta foi positiva, de modo que a maioria (12%) ou todos (88%) demonstraram conhecimento acerca da norma e, portanto, dos direitos e deveres implicados na adesão ao Programa de Gestão Ibram (Gráfico 11).

GRÁFICO 11 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES SEGUNDO CONHECIMENTO DO SERVIDORES ACERCA DA IN 65 - PGIBRAM, 2021/2022



No que concerne ao comprometimento, os dados demonstram que a grande maioria dos servidores está interessada no tema e dedicada a fazer o novo modelo de gestão funcionar. A maioria já está adaptada ao novo formato, mas ajustes, principalmente no que se refere à comunicação, podem vir a melhorar ainda mais o funcionamento do Programa.

#### 4.1.1 TICs – Tecnologias de informação e comunicação

De acordo com o Art. 15 da Resolução Normativa Ibram nº 5, de 23 de agosto de 2021, que Institui o Programa de Gestão no âmbito do Ibram, “É dever do participante providenciar e manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições remotamente, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação”. Como demonstra o Gráfico 13, a grande maioria dos servidores das Unidades demonstra manter infraestrutura adequada para realização do seu trabalho remotamente.



Quando perguntados sobre o conhecimento demonstrado pelos participantes relacionados à tecnologia da informação e comunicação necessários para o exercício de suas atribuições, apenas uma Unidade externou problemas relacionados a servidores sem conhecimento necessário, mas nada que não possa ser desenvolvido posteriormente pelos implicados (Gráfico 12).

GRÁFICO 12 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES SEGUNDO CONHECIMENTO DOS SERVIDORES DAS TICs NECESSÁRIAS AO EXERCÍCIO DE SUAS ATRIBUIÇÕES REMOTAS - PGIBRAM, 2021/2022

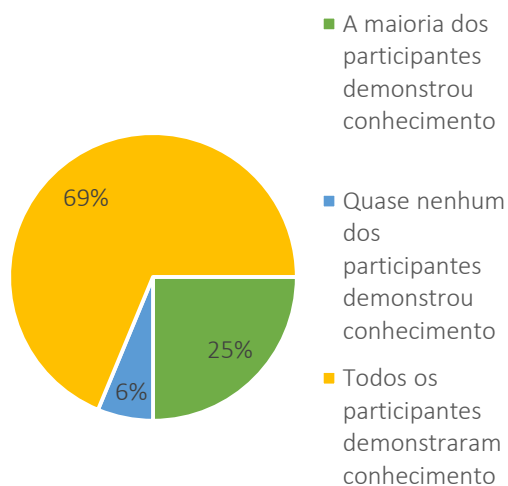
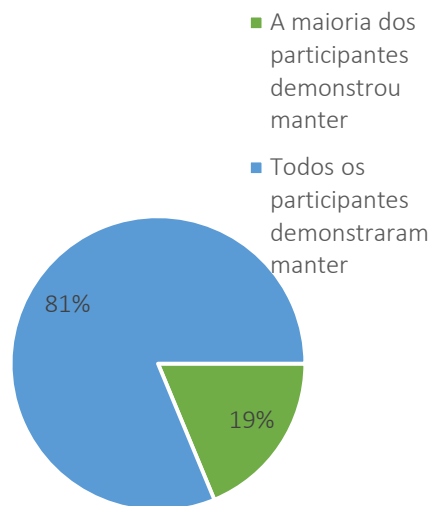


GRÁFICO 13 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES SEGUNDO INFRAESTRUTURA DOS SERVIDORES PARA TRABALHO REMOTO - PGIBRAM, 2021/2022



#### 4.2 Efetividade no alcance de metas e resultados

Como já foi visto até aqui, a maioria dos servidores está comprometida e adaptada ao novo modelo de gestão. Sendo assim, o resultado no alcance de metas e resultados também teve resultados positivos. De acordo com o levantamento, em 75% das Unidades todas as entregas pactuadas foram efetivamente realizadas (Gráfico 14), e em 81% dos casos, todas as entregas tiveram boa qualidade (Gráfico 15).



GRÁFICO 14 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES POR EFETIVIDADE DAS ENTREGAS - PGIBRAM, 2021/2022

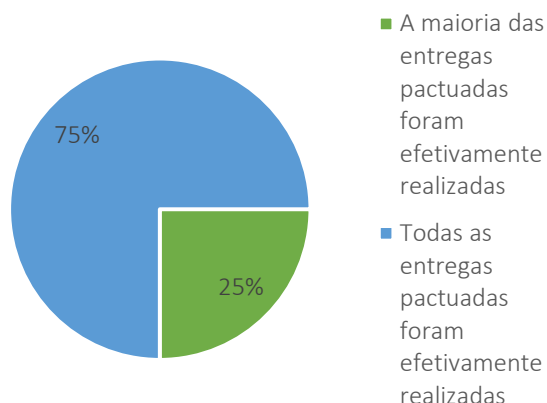
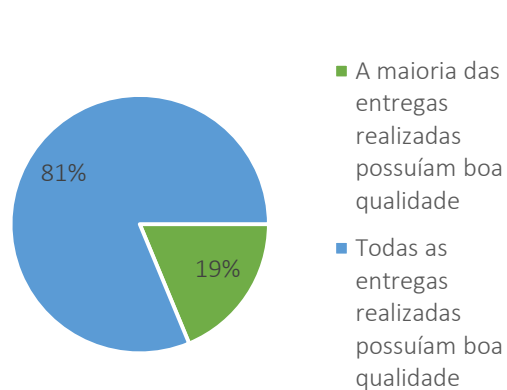


GRÁFICO 15 - PORCENTAGEM (%) DE UNIDADES POR QUALIDADE DAS ENTREGAS - PGIBRAM, 2021/2022



Como ilustram os dados, o serviço à sociedade é mantido juntamente com sua eficiência e qualidade, providas por servidores mais satisfeitos e respeitando o princípio da economicidade no serviço público.

#### 4.2.1 Benefícios e prejuízos para a Unidade

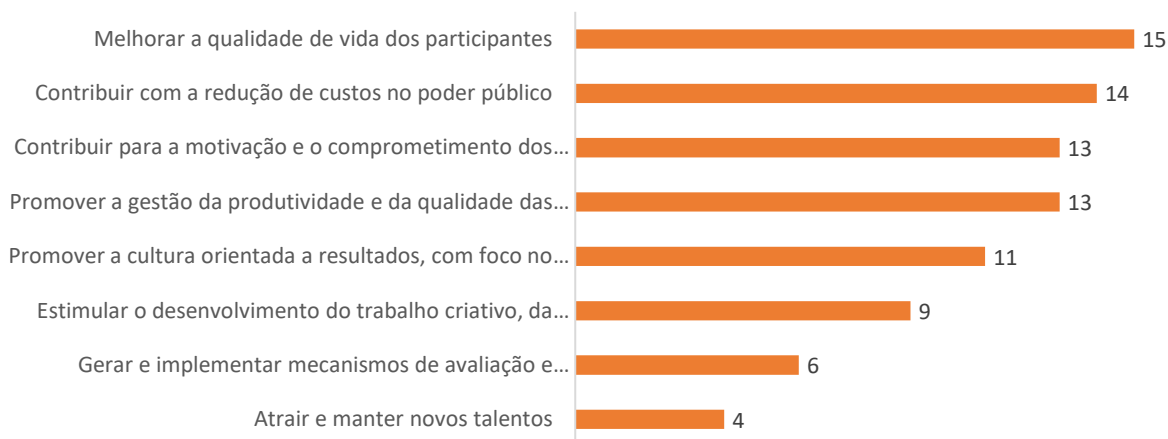
Com relação aos objetivos do Programa de Gestão citados na IN 65, mais da metade das Unidades considerou tê-los alcançado efetivamente (Gráfico 16). A maioria das Unidades já usufrui dos benefícios do Programa de Gestão. Dentre os objetivos menos citados pelos dirigentes de Unidade estão: atrair e manter novos talentos; gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos e; estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital.

Como o Programa está em sua fase inicial, acredita-se que com seu estabelecimento dentro da instituição crescerão as oportunidades de trazer novos talentos para o Ibram, atraídos pela possibilidade de trabalhar remotamente. Em pouco mais de seis meses de implementação já existem casos de servidores que permaneceram no órgão ou que vieram de outros órgãos atraídos pela possibilidade de trabalho remoto.

Além dos objetivos citados na IN 65, como áreas impactadas positivamente pelo PGIBram, foram também mencionados pelos dirigentes de Unidade: a gestão de tempo, a comunicação interna e externa, a maior integração entre equipes, e a melhor mensuração de trabalho realizado.



## GRÁFICO 16 - OBJETIVOS DA IN 65 ALCANÇADOS POR UNIDADE - PGIBRAM, 20221/2022



Com relação aos desafios enfrentados no momento da implementação, 7 das 16 Unidades consultadas informaram que não identificaram nenhum desafio. Uma possibilidade para explicar este fato pode estar nas dificuldades que foram sendo vencidas ao longo do tempo do período de trabalho remoto em que estiveram vigentes as restrições impostas pela pandemia.

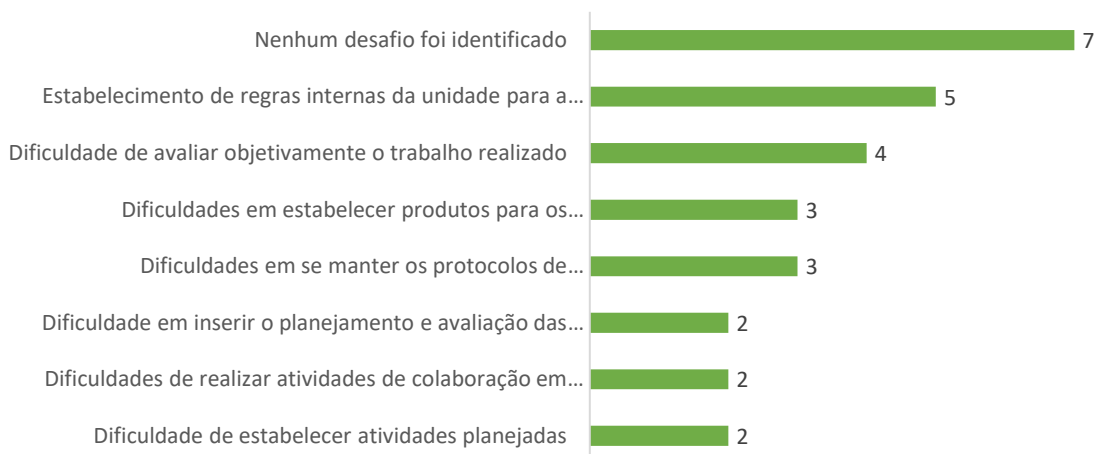
Dentre os desafios mais citados está o estabelecimento de regras internas da Unidade para a participação dos servidores. A Resolução Normativa Ibram nº 5 estabeleceu regras gerais para participação no Programa, ficando a cargo de cada Unidade estabelecer o número de vagas, critérios e vedações. No Ibram existe atualmente uma grande variedade de regimentos que levam em consideração: tipo de trabalho, necessidade de serviço e perfil dos servidores de cada Unidade.

Foi registrada a dificuldade de se avaliar objetivamente o trabalho realizado. Hoje, o sistema possui uma escala de 1 a 10 estrelas como forma de avaliar as entregas dos participantes. Entretanto, ainda não existem critérios objetivos sobre o significado da escala utilizada, o que gera muitos questionamentos por parte dos chefes que avaliam os planos de trabalho.





GRÁFICO 17 - DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS UNIDADES - PGIBRAM, 20221/2022



#### 4.2.2 Benefícios e prejuízos para os servidores

GRÁFICO 18 - BENEFÍCIOS RELATADOS PELOS SERVIDORES NA UNIDADES - PGIBRAM, 2021/2022





Fazendo um contraponto ao benefício mais citado (flexibilidade de horário e no ritmo de produção), o principal desafio relatado pelos servidores é justamente o aumento na jornada de trabalho decorrente dessa mesma flexibilidade benéfica.

**GRÁFICO 19 - DESAFIOS RELATADOS PELOS SERVIDORES NA UNIDADES - PGIBRAM, 2021/2022**



#### 4.3 Facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado

FACILIDADES	DIFICULDADES
Realização de atividades em ordem de prioridade	Não possui design de interface/usabilidade que conduza as ações do usuário. Servidor e chefias não são notificados das ações que devem ser tomadas a seguir.
Rápido acesso aos processos, arquivos e histórico de cada situação.	Apresenta constantemente erros e instabilidade. Por vezes o usuário fica confuso: não sabe se está fazendo algo errado ou se o sistema está com erro.
Controle e mensuração das entregas e produtos.	Não possui alerta de erros explicativo.
Permite o planejamento, o registro e o controle do desenvolvimento do trabalho (tanto por parte do servidor, como da chefia).	Não possui função de gerar e extrair relatórios.
As facilidades estão atreladas ao comprometimento da equipe.	Dificuldade na troca de chefia titular e suplente para faltas imprevistas.
	Ausência de Manual de fácil acesso para pesquisa em algum campo do sistema

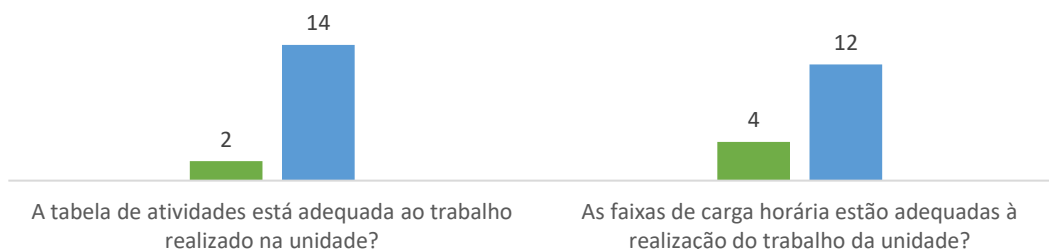
##### 4.3.1. Tabela de atividades



No que se refere especificamente à tabela de atividades disponibilizada no sistema, a grande maioria das Unidades se mostrou satisfeita com relação às atividades descritas na tabela, bem como as faixas de carga horária disponibilizadas no sistema. As Unidades que acusaram insatisfação registraram que seria necessária a criação de mais faixas de carga horária.

Uma das Unidades registrou que deveria estar previsto cadastro do trabalho nos finais de semana e feriados. Sobre esta matéria, o sistema utilizado pelo Ibram não permite registro de trabalho aos fins de semana.

GRÁFICO 20 - ADEQUAÇÃO DA TABELA DE ATIVIDADES -  
PGIBRAM, 2021/2022



#### 4.4. Conveniência e oportunidade na manutenção do Programa de Gestão

O desejo de continuidade do Programa de Gestão foi UNANIMIDADE entre os respondentes. Além dos já citados benefícios referidos na IN 65, foram citados pelos dirigentes de Unidades outras vantagens percebidas com a adesão ao Programa de Gestão Ibram: benefícios ao meio ambiente com a diminuição dos veículos em circulação, e a transparência quanto ao grau de dedicação das equipes às demandas.

Destacam-se algumas falas interessantes:

*"Observou-se que os chefes passaram a conhecer mais das atividades de sua equipe, tendo mais subsídios para a avaliação, bem como para uma correção de rumo, se necessária, de uma forma mais objetiva e rápida".*

*"Além de melhorar a qualidade de vida, a produtividade é visivelmente melhor (quantitativa e qualitativamente), seja pelas condições físicas de trabalho, seja pela motivação e autonomia".*

*"Desde a implementação do Programa de Gestão os servidores estão mais motivados e criativos. A produtividade e o espírito de colaboração estão ressaltados. Nós estamos sempre conectados, não houve nenhum tipo de distanciamento da equipe".*

*"Os servidores também relataram que a qualidade da internet que possuem em casa é melhor do que a oferecida pelo Museu, e mesmo com o aumento dos custos do trabalho em casa, a otimização do tempo e o ganho de qualidade de vida tem compensado".*



## 4.5 Avaliação dos instrumentos de apoio, críticas e sugestões

Foi solicitada avaliação por parte dos dirigentes de Unidade dos serviços de treinamento e suporte oferecidos pelo NEPG bem como dos instrumentos de apoio elaborados pelo núcleo. Eis os resultados:

### 4.5.1 Avaliação do Guia do Participante



### 4.5.2 Avaliação do Guia do Manual do Sistema



### 4.5.3 Avaliação do treinamento e suporte dado pelo NEPG



## 5. Encaminhamentos

Tendo em vista o apresentado na etapa de avaliação e a experiência do NEPG durante a implementação do Programa, foram identificados os seguintes desafios, com as sugestões respectivas de ações de mitigação possíveis.

### 5.1 Formalização das atividades do Programa de Gestão em Unidades específicas do DPGI e descontinuidade das atividades do NEPG

A Portaria Ibram nº 130, de 29 de janeiro de 2021, constituiu o NEPG para ser núcleo de estudo, monitoramento e avaliação da implantação do Programa de Gestão no âmbito do IBRAM. De acordo com seu artigo quinto:

O Núcleo desenvolverá suas atividades até que haja decisão sobre a implantação do Programa de Gestão no IBRAM e, no caso de decisão pela implantação, até o final do prazo de seis meses, estabelecido no artigo 15 da IN 65/2020.



Sendo assim, oficialmente o NEPG encerraria suas atividades no dia 28 de fevereiro de 2022. Entretanto, por necessidade de serviço, as atividades do NEPG se estenderam.

Apesar de implementado o PGIbram na Sede, nos Escritórios e em algumas Unidades Museológicas, o NEPG não ficou imune aos problemas de pessoal que tanto afetam as atividades do Ibram. Uma instância como um núcleo especial sofre com problemas estruturantes como oscilações de componentes e servidores não dedicados exclusivamente ao tema, o que prejudica o andamento dos trabalhos. Os integrantes estão sujeitos a demandas de trabalho de suas respectivas coordenações, e por isso nem sempre as atividades do Programa estão entre as prioridades de execução.

Apesar dos problemas, o Programa de Gestão foi implementado, de modo que processos de trabalho e atividades contínuas foram estabelecidos. Estão dentre as atividades realizadas pelo Núcleo atualmente:

- Configuração e gestão das atividades no Sistema de Gestão e Desempenho
- Cadastramento e gestão de usuários no Sistema de Gestão e Desempenho
- Testes e Reporte de erros do Sistema de Gestão e Desempenho à CTINF
- Treinamento e atualizações sobre a utilização do Sistema de Gestão e Desempenho
- Suporte aos usuários: respostas a dúvidas enviadas por e-mail, por mensagens instantâneas no *Microsoft Teams*, telefone e chamadas de vídeo.
- Elaboração e atualização de documentos de interesse do Programa (Manual do sistema, Guia de Implementação, protocolos de comunicação)
- Elaboração e disparo de comunicações
- Elaboração de relatórios
- Gestão do e-mail [nepg@museus.gov.br](mailto:nepg@museus.gov.br)

Em relação à descontinuidade do NEPG, está dentre as competências estabelecidas para o Núcleo:

Propor alternativas para o desenvolvimento do Programa de Gestão, após o prazo estabelecido nesta portaria, inclusive quanto às necessidades de recursos humanos, materiais, definição de responsabilidades, e arranjos institucionais.

Tendo isso em vista, duas Unidades demonstram vocação para absorver as atividades do NEPG: naturalmente o DPGL, por sua afinidade imediata com o tema, que toca diretamente coordenações como a Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP e Coordenação de Tecnologia da Informação – CTINF, e o Núcleo de Relações Institucionais – NRI, por ser a área responsável pela parte de gestão estratégica do instituto.

O NEPG considera que o PGIbram não estar vinculado oficialmente a nenhuma Unidade pode acabar por fragilizar a iniciativa, arriscando seu efetivo controle e monitoramento. Para que o Programa de Gestão possa se estabelecer no Ibram como ação estratégica, seria fundamental que as atividades fossem coordenadas por uma instância que pudesse conduzir os trabalhos de maneira autônoma, alinhando o Programa aos seus objetivos e metas e com visão e planejamento a longo prazo específicos.



Entretanto, entendendo a importância do Programa para o Ibram e seus servidores, e a multiplicidade de atores envolvidos nesta implementação, o Núcleo Especial do Programa de Gestão entrou em consenso de que as atividades do NEPG serão absorvidas a partir do dia 27/06/2022 pelo DPGI.

## 5.2 Melhorias no Sistema de Gestão e Desempenho:

O grande número de problemas apresentados pelo Sistema de Gestão e Desempenho se mostrou um grande desafio durante a fase de implementação. Atualmente a CTINF não dispõe de pessoal ou orçamento suficientes para atender às demandas do Instituto como um todo. Por conta dessa fragilidade, várias das solicitações de otimização do sistema não podem ser atendidas tempestivamente, de forma que alguns problemas ficam dependentes do Ministério da Economia realizar atualizações.

Em fevereiro deste ano, a CTINF realizou uma ação de atualização que gerou inconsistências no sistema: chefias perderam seus status de chefe no sistema e a avaliação ficou suspensa. Como demonstrado no relatório, a experiência do usuário no sistema é bem difícil, o que a equipe do NEPG tentou compensar oferecendo suporte sempre que necessário. O treinamento realizado é de suma importância, porém a complexidade do sistema exige dos usuários a utilização constante do manual, vídeo tutorial ou do serviço de suporte.

O problema não tem uma solução a curto prazo, uma vez que a CTINF não visualiza, em um futuro próximo, soluções para seu problema de pessoal e disponibilização orçamentária. Para mitigar as dificuldades dos usuários, além da continuidade do serviço de suporte, pode ser uma ação do NEPG para 2022 a atualização e disponibilização de vídeos tutoriais atualizados e campanhas de boas práticas do uso do sistema.

## 5.3 Revisão das normas gerais e tabela de atividades

A equipe do NEPG identificou que a normativa do Ibram acabou por alterar o prazo de avaliação dos planos de trabalho.

# 6. Conclusão

Os dados apresentados neste relatório evidenciam a aprovação do novo modelo de gestão pelos dirigentes das Unidades do Ibram que aderiram ao Programa. Este resultado é de suma importância, já que o Programa continua em expansão. Tudo indica, por ora, que o Ibram está na direção correta em relação ao tema. Os monitoramentos anuais revelarão novos questionamentos e novos desafios que poderão ser ajustados ao longo do caminho para que o Programa de Gestão seja utilizado pelo Ibram em toda sua potencialidade.

Apesar da adesão ao Programa ser voluntária, o mesmo foi implementado em toda a Sede do Ibram, como esperado, e ainda alcançou um Escritório Regional e 7 Museus. Isso demonstra a alta receptividade das Unidades Ibram ao trabalho remoto, seja ele na modalidade parcial ou integral. Até o fechamento deste relatório, além das Unidades já mencionadas, outras 3 aderiram ao Programa de Gestão: Museu Casa da Hera, Museu Victor Meirelles e Museu Regional de Caeté. No momento, os seguintes museus estão em processo de implementação:



Museu Histórico Nacional, Museu Imperial, Museu Lasar Segall, Museu Nacional de Belas Artes, Museu da República, Museu Casa de Benjamin Constant, Museu da Inconfidência, Museu de Arqueologia de Itaipu, Museu de Arte Religiosa e Tradicional de Cabo Frio e Museu de Arte Sacra de Paraty / Museu Forte Defensor Perpétuo.

Vale dizer que o período de seis meses é muito curto para estabelecer uma transformação de cultura organizacional, porém é tempo suficiente para se perceber a vocação institucional para esta mudança. Os resultados positivos da avaliação não esconderam os desafios que o Ibram deverá enfrentar para que este modelo seja utilizado da maneira mais eficiente e eficaz possível. Existem várias ações que podem levar o Ibram a ser uma instituição com uma cultura remota de referência, resguardadas suas especificidades, em especial se tratando das Unidades Museológicas. O investimento em capacitação, pesquisas e campanhas de conscientização é fundamental para a construção a longo prazo de alicerces para a continuidade do Programa.

Diante do exposto, este Núcleo Especial recomenda a continuidade do Programa de Gestão Ibram, entendendo que a iniciativa se mostrou vantajosa para as partes envolvidas, gerando economicidade para a administração, bem-estar para os servidores e, conseqüentemente, melhores serviços para a sociedade.

Este é o Relatório.

## Anexos

### ANEXO I

#### PORTARIA Nº 267, DE 31 DE AGOSTO DE 2020

Institui núcleo para estudo, monitoramento e avaliação da implantação do Programa de Gestão no âmbito do Ibram.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM, no uso das atribuições que lhe confere o Decreto n.º 6.845, de 7 de maio de 2009, de acordo com o disposto na Lei nº 11.906, de 20 de janeiro de 2009 e o Decreto 8.124 de 17 de outubro de 2013, e

CONSIDERANDO a necessidade de estudar, debater, propor, monitorar e avaliar os procedimentos, instrumentos e estratégias relacionados à implantação do Programa de Gestão, objeto da Instrução Normativa no 65, de 30 de julho de 2020, no Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM;

CONSIDERANDO fundamental adotar medidas estruturantes para assegurar a realização das etapas de implantação do Programa de Gestão do IBRAM, conforme documentos desenvolvidos no âmbito do Grupo de Trabalho criado pela Portaria nº 267, de 31 de agosto de 2020, sendo base inicial para o alcance dos seus objetivos do programa;

CONSIDERANDO o constante dos autos do processo nº 01415.001782/2020-47,

RESOLVE:



Art. 1º Constituir, sob gestão direta do DPGI, em caráter temporário, Núcleo Especial do Programa de Gestão do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, com a finalidade de operacionalizar as etapas de preparação e de ambientação do programa.

Art. 2º Compete ao Núcleo:

I - identificar, analisar e avaliar documentos e experiências relativas à implantação de Programa de Gestão;

II - elaborar e propor os documentos técnicos necessários para subsidiar o processo decisório de implantação do Programa de Gestão, contemplando aspectos, tais como:

- a) estratégia de implantação do Programa de Gestão;
- b) critérios de seleção das Unidades participantes;
- c) critérios de disponibilização de vagas, em regime parcial ou integral;
- d) capacitação/treinamento dos participantes; e
- e) estratégias de comunicação e de atendimento aos participantes;

III - elaborar e propor os documentos técnicos, orientações e procedimentos, estratégias, materiais de comunicação, e métodos de trabalho necessários à implantação do Programa de Gestão;

IV - monitorar, avaliar e tomar as providências necessárias para a adequada operacionalização do Programa de Gestão;

V - desenvolver e coordenar a produção dos documentos, atividades e relatórios estabelecidos na IN 65, de 2020, inclusive os previstos nos arts. 15 e 16;

VI - propor alternativas para o desenvolvimento do Programa de Gestão, após o prazo estabelecido nesta portaria, inclusive quanto às necessidades de recursos humanos, materiais, definição de responsabilidades, e arranjos institucionais; e

VII - desenvolver outras atividades afetas ao tema solicitadas pela Presidência ou pelos órgãos normativos envolvidos.

Art. 3º O Núcleo será constituído por integrantes:

I - da Coordenação de Gestão de Pessoas - CGP, do Departamento de Planejamento e Gestão Interna;

II - do Núcleo de Relações Institucionais – NRI;

III - da Coordenação da Tecnologia da Informação - CTINF, do Departamento de Planejamento e Gestão Interna, no assessoramento e assistência técnica nas questões de tecnologia da informação; e

IV - três servidores designados pela Presidência do Ibram, que atuarão junto à Coordenação do Núcleo, com dedicação parcial.

§ 1º As atividades do Núcleo serão coordenadas: nas temáticas relativas à gestão de pessoas pela CGP e as temáticas relativas a planejamento estratégico pelo NRI.

§ 2º Os servidores a que se referem o inciso IV, deverão possuir conhecimento ou habilidades inerentes às áreas afins ao programa de gestão.

§ 3º O Núcleo contará com o apoio para assessoramento jurídico de um Procurador da Procuradoria Federal junto ao IBRAM – PROFER, que atuará sob demanda da sua Coordenação.

Art. 4º - O Núcleo poderá convidar para participar de suas atividades servidores de quaisquer Unidades do Ibram ou pessoas com conhecimento em relação aos assuntos tratados.

Art. 5º - O Núcleo desenvolverá suas atividades até que haja decisão sobre a implantação do Programa de Gestão no Ibram e, no caso de decisão pela implantação, até o final do prazo de seis meses, estabelecido no artigo 15 da IN 65/2020.

Art. 6º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Pedro Machado Mastrobuono

Brasília, 29 de janeiro de 2021





## ANEXO II

### PORTARIA MTUR Nº 22, DE 7 DE JULHO DE 2021

Autoriza a implementação do Programa de Gestão no âmbito do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram.

O MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, caput, parágrafo único, inciso II, da Constituição, e considerando o disposto no § 6º, do art. 6º, do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e na Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, resolve:

Art. 1º Fica autorizada a implementação do Programa de Gestão no âmbito do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, na forma da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 2020, para atividades cujos resultados possam ser efetivamente mensuráveis.

Art. 2º O dirigente do Ibram deverá publicar no Diário Oficial da União ato normativo que estabeleça os procedimentos gerais de como será instituído o Programa de Gestão na Unidade, respeitando o disposto no art. 26 da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 2020.

Parágrafo único. Os dirigentes das Unidades deverão manter contato permanente com a área de gestão de pessoas e a área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do Programa de Gestão.

Art. 3º As Unidades deverão submeter as informações constantes do art. 17 da Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 2020, à Unidade Gestora do Programa de Gestão do Ibram, exercida nos seis primeiros meses pelo Núcleo Especial do Programa de Gestão de que trata a Portaria Ibram nº 130, de 29 de janeiro de 2021, para fins de monitoramento e encaminhamento do Relatório Geral ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor em 2 de agosto de 2021.

GILSON MACHADO GUIMARÃES NETO

## ANEXO III

### PORTARIA IBRAM Nº 252, DE 18 DE MARÇO DE 2021

Alterada pela Portaria Ibram nº 747, de 28 de outubro de 2021 e Portaria Ibram nº 806, de 18 de novembro de 2021

Composição do Núcleo Especial do Programa de Gestão do Instituto Brasileiro de Museus – Ibram.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM, no uso das atribuições que lhe confere o Decreto n.º 6.845, de 7 de maio de 2009, de acordo com o disposto na Portaria Ibram nº 130, de 29 de janeiro de 2021, RESOLVE:

Art. 1º Designar os servidores a seguir para compor o Núcleo Especial do Programa de Gestão do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM:



I - Solange Teixeira Menezes Gomes, matrícula SIAPE nº 2051768, para coordenar o Núcleo nas temáticas relativas à gestão de pessoas;

II - Fernanda da Silva Febrônio - SIAPE nº 1930136, para coordenar o Núcleo nas temáticas relativas a planejamento estratégico;

II - Renato Flit - SIAPE 1673948, para coordenar o Núcleo nas temáticas relativas a planejamento estratégico; (Redação dada pela Portaria Ibram nº 806, de 18 de novembro de 2021.)

III - Daniel Lins Rodriguez - SIAPE nº 1420587, para realizar o assessoramento e assistência técnica nas questões de tecnologia da informação;

IV - Ricardo Antônio de Souza Karam - SIAPE nº 1242893, para atuar junto à Coordenação do Núcleo, com dedicação parcial;

IV - Fernanda da Rosa Becker, matrícula SIAPE nº 166495, para atuar junto à Coordenação do Núcleo, com dedicação parcial; (Redação dada pela Portaria Ibram nº 747, de 28 de outubro de 2021.)

V - Márcia Maria Quintão - SIAPE nº 1355046, para atuar junto à Coordenação do Núcleo, com dedicação parcial; e

VI - Alessandra do Carmo Garcia - SIAPE nº 1814451, para atuar junto à Coordenação do Núcleo, com dedicação parcial.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Pedro Machado Mastrobuono

Brasília, 18 de março de 2021

## ANEXO IV

### RESOLUÇÃO NORMATIVA IBRAM Nº 5, DE 23 DE AGOSTO DE 2021

Institui o Programa de Gestão no âmbito do Instituto Brasileiro de Museus e estabelece seus procedimentos gerais.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS - IBRAM, no uso das atribuições que lhe confere o inciso IV do Art. 20 do Anexo I do Decreto 6.845, de 7 de maio de 2009, consoante o disposto na Instrução Normativa SGBP nº 65, de 30 de julho de 2020, na Portaria MTUR nº 22, de 07 de julho de 2021, de acordo com a deliberação da Diretoria Colegiada, em reunião realizada em 12 de agosto de 2021, e no Processo SEI nº 01415.001782/2020-47, resolve:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Gestão no âmbito do Ibram, admitindo-se a execução na modalidade de teletrabalho nos regimes de execução parcial ou integral.

Art. 2º São objetivos do Programa de Gestão do Ibram:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;

II - contribuir com a redução de custos no poder público;

III - atrair e manter novos talentos;

IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos do Instituto;

V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;

VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e



VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.

## CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 3º Para os fins desta Resolução Normativa considera-se:

I - atividade: conjunto de ações específicas a serem realizadas de forma individual e supervisionada pela chefia imediata, visando entregas no âmbito de projetos e processos de trabalho institucionais;

II - entrega: resultado do esforço empreendido na execução de uma atividade sendo definida no planejamento e com data prevista de conclusão;

III - unidades do Ibram: Gabinete da Presidência, Procuradoria Federal junto ao Ibram, Auditoria Interna, Departamentos, Coordenação-Geral, escritórios de representação regional e unidades museológicas;

IV - dirigentes: titulares das respectivas unidades do Ibram;

V - chefe imediato: autoridade imediatamente superior ao participante;

VI - teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas das unidades do Ibram, 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;

VII - regime de execução parcial: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um cronograma específico, dispensado do controle de frequência exclusivamente nos dias em que a atividade laboral seja executada remotamente;

VIII - regime de execução integral: quando a forma de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a totalidade da sua jornada de trabalho, dispensado do controle de frequência;

IX - trabalho externo: atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto; e

X - área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: Gabinete da Presidência, por intermédio do Núcleo de Relações Institucionais – NRI.

Art. 4º A implantação do Programa de Gestão nas unidades ocorrerá mediante autorização do Presidente, baseada em proposta do Núcleo Especial do Programa de Gestão, instituído pela Portaria IBRAM nº 130, de 29 de janeiro de 2021.

## CAPÍTULO II DO PROGRAMA DE GESTÃO

Art. 5º 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.

Art. 6º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos serão realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho parcial ou integral.

§ 1º Enquadram-se nas disposições do caput, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;



II - cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou  
III - cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

§ 2º O teletrabalho não poderá:

I - abranger atividades cuja natureza exija a presença física do participante na unidade ou que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo; e

II - reduzir a capacidade de atendimento de setores que atendam ao público interno e externo.

Art. 7º Poderão participar do Programa de Gestão do Ibram:

I - servidores públicos ocupantes de cargo efetivo;

II - servidores públicos ocupantes de cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração; e

III - empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

#### Seção I

##### Do Plano de Trabalho

Art. 8º O Plano de Trabalho, Anexo I desta Resolução Normativa, é o instrumento de pactuação e deverá ser firmado pelo participante e chefia imediata, conforme o padrão do sistema informatizado definido pelo Ibram.

Parágrafo único. Compõe a documentação de pactuação o Termo de Ciência e Responsabilidade constante do Anexo II desta Resolução Normativa, e que deve ser aceito pelo participante.

Art. 9º Ficam estabelecidos os seguintes parâmetros para os planos de trabalho:

I - poderão ser adotados em regime integral ou parcial;

II - poderão abranger todas as atividades da unidade, a critério do seu dirigente, desde que observado o disposto no § 2º do art. 6º;

III - o prazo mínimo de antecedência de convocação para o comparecimento pessoal do participante à unidade, quando houver interesse fundamentado da Administração ou pendência que não possa ser solucionada por meios telemáticos ou informatizados, será de:

para o participante em regime integral: dez dias corridos;

para o participante em regime parcial: três horas; e

IV - observarão a Tabela de Atividades e correspondentes regras de enquadramento de complexidade, constante do Anexo III desta Resolução Normativa.

§ 1º A vinculação das atividades ao plano de trabalho, o período e o regime de execução (parcial ou integral) deverão ser pactuados entre a chefia imediata e o participante.

§ 2º A chefia imediata poderá redefinir as metas do participante por necessidade do serviço, na hipótese de surgimento de demanda prioritária cujas atividades não tenham sido previamente acordadas. Essa alteração deverá ser lançada no Plano de Trabalho com o aceite do participante.

§ 3º Observado o interesse do serviço, a compatibilidade de horários, a concordância da chefia imediata e a anuência do participante, o Plano de Trabalho poderá incluir atividade de outra(s) unidade(s).

#### Seção II

##### Da Participação

Art. 10. A participação no Programa de Gestão ocorrerá de livre escolha, de acordo com a quantidade de vagas estabelecida pelo dirigente de cada unidade.

§ 1º Os critérios técnicos e de seleção do candidato deverão levar em conta o interesse da Administração e a capacitação necessária ao cumprimento das metas e entregas estabelecidas, observado o princípio da impessoalidade.

§ 2º O Programa de Gestão poderá abranger a totalidade dos servidores e empregados públicos em atividade na unidade, vedada a inclusão de participantes:



I - que desempenhem atividades cuja presença física seja estritamente necessária; e  
II - pelo prazo de 6 (seis) meses, contado do desligamento do Programa em razão do estabelecido nos incisos III e IV do art. 19 desta Resolução Normativa.

Art. 11. Quando a quantidade de candidatos na unidade exceder o total de vagas e houver igualdade de habilidades e características, o respectivo dirigente observará os seguintes critérios, nesta ordem de prioridade:

- I - gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação;
- II - com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
- III - com horário especial, nos termos dos §§ 1º a 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 1990;
- IV - com maior tempo de exercício na unidade, ainda que descontínuo;
- V - com vínculo efetivo; e
- VI - com melhor resultado no último processo de avaliação de desempenho individual.

### CAPÍTULO III

#### MONITORAMENTO E REVISÃO

Art. 12. Decorridos 6 (seis) meses da publicação desta Resolução Normativa, período considerado como ambientação, os dirigentes das unidades deverão realizar levantamento dos dados e das informações necessárias para subsidiar a elaboração de um relatório, contendo:

- I - o grau de comprometimento dos participantes;
- II - a efetividade no alcance de metas e resultados;
- III - os benefícios e prejuízos para a unidade;
- IV - as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema de que trata o art. 26 da Instrução Normativa SGDP/ME nº 65, de 2020; e
- V - a conveniência e a oportunidade na manutenção do Programa de Gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

§ 1º Os dados e informações referidos no caput serão enviados ao Núcleo Especial do Programa de Gestão do Ibram, que providenciará a consolidação, a aprovação do relatório e o encaminhamento à Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP.

§ 2º Não poderão ser divulgadas informações sigilosas ou pessoais, bem como aquelas que tenham seu acesso restrito por determinação legal.

§ 3º Cabe à CGP providenciar o envio do relatório ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), para fins de informações gerenciais.

Art. 13. As seguintes ações, caso necessárias, poderão ser promovidas ainda no período de ambientação do Programa:

- I - revisão da parametrização do sistema do Programa de Gestão;
- II - ajustes eventuais nas normas internas; e
- III - revisão do mapeamento da tabela de atividades.

### CAPÍTULO IV

#### DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

##### Seção I

##### Atribuições e Responsabilidades do Participante

Art. 14. Constituem atribuições e responsabilidades do participante de Programa de Gestão:

- I - assinar o Termo de Ciência e Responsabilidade;
- II - propor e cumprir o estabelecido no Plano de Trabalho;
- III - atender às convocações para comparecimento à Unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, mediante convocação, devidamente justificada pela chefia imediata, observado o estabelecido pelo inciso III do art. 9º desta Resolução Normativa;



IV - manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados e ativos;

V - permanecer em disponibilidade durante a jornada de trabalho, verificando regularmente os meios de comunicação: telefone fixo, celular, e-mail e demais formas/canais de interação, conforme pactuado;

VI - manter o chefe imediato informado, de forma periódica, e sempre que demandado, por meio de mensagens de correio eletrônico institucional, ou outra forma de comunicação previamente acordada, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VII - comunicar ao chefe imediato a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho; e

VIII - observar os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante Termo de Recebimento e Responsabilidade, quando da necessidade de retirar processos e demais documentos das dependências da Unidade, para a realização das suas atividades.

#### Seção II

##### Da Infraestrutura para o Trabalho Remoto

Art. 15. É dever do participante providenciar e manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições remotamente, inclusive aquelas relacionadas à segurança da informação.

§ 1º Não haverá, por parte do Ibram, nenhum tipo de ressarcimento relativo aos custos advindos do trabalho remoto, tais como: conexão à internet, energia elétrica, telefone, entre outras despesas.

§ 2º Será estabelecido normativo para disponibilização, por empréstimo, de equipamentos, bens e materiais aos participantes, bem como assistência técnica de TI.

#### Seção III

##### Das Atribuições e Responsabilidades dos Dirigentes das Unidades

Art. 16. Os dirigentes das unidades deverão promover, no âmbito de suas competências regimentais, ações destinadas a subsidiar:

I - a ampla divulgação das regras para participação no Programa de Gestão;

II - a elaboração e a manutenção de relação nominal dos participantes do Programa de Gestão, e encaminhamentos junto à CGP;

III - a supervisão da aplicação e da disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados; e

IV - a elaboração de relatórios contendo: o grau de comprometimento dos participantes; a efetividade no alcance de metas e resultados; os benefícios e prejuízos para a Unidade; as facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema informatizado; e a conveniência e a oportunidade na manutenção, alteração, suspensão ou revogação do Programa de Gestão, fundamentada em critérios técnicos e considerando o interesse da Administração.

#### Seção IV

##### Das Atribuições e Responsabilidades do Chefe Imediato

Art. 17. Compete ao chefe imediato:

I - acompanhar a qualidade e a adaptação dos participantes do Programa de Gestão;

II - manter contato permanente com os participantes do Programa de Gestão para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação;

III - aferir o cumprimento das metas estabelecidas bem como avaliar os participantes do Programa e a qualidade das entregas, em cada Plano de Trabalho;



- IV - dar ciência ao dirigente da Unidade sobre a evolução do Programa, as dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios; e
- V - registrar periodicamente a evolução das atividades nos relatórios de sua Unidade.

#### CAPÍTULO V AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS

Art. 18. O Plano de Trabalho terá a avaliação das entregas, de cada participante, realizadas mensalmente, mediante análise fundamentada da chefia imediata, até o quinto dia útil do mês subsequente.

§ 1º A avaliação de que trata o caput deverá utilizar escala de 0 (zero) a 10 (dez).

§ 2º Somente serão consideradas aceitas as entregas cuja nota atribuída pela chefia imediata seja igual ou superior a 5 (cinco).

§ 3º Em todas as avaliações, é assegurado ao participante:

- I - o amplo acesso aos critérios de aferição;
- II - o conhecimento dos motivos das notas que lhe foram atribuídas; e
- III - o contraditório e a ampla defesa, sempre que necessário.

#### CAPÍTULO VI DO DESLIGAMENTO

Art. 19. É atribuição do Presidente do Ibram desligar o participante do Programa de Gestão nas seguintes situações:

- I - por solicitação do participante, observada antecedência mínima de 10 (dez) dias;
- II - no interesse da Administração, por razão de conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada;
- III - pelo descumprimento das obrigações previstas no Programa ou no Termo de Ciência e Responsabilidade;
- IV - pela impossibilidade de pactuação ou reiterado descumprimento, não justificado, do Plano de Trabalho;
- V - em virtude de remoção, com alteração da Unidade de exercício, sendo a reintegração no Programa dependente de pactuação na nova Unidade; e
- VI - em virtude de aprovação do participante para a execução de outra atividade não abrangida pelo Programa de Gestão, salvo nas acumulações lícitas de cargos quando comprovada a compatibilidade de horários.

Parágrafo único. Nos casos previstos nos incisos II, III e IV, deverá ser observada antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

Art. 20. O desligamento do participante ou a interrupção do Programa de Gestão não gera direito a benefícios, indenizações, ressarcimentos ou auxílios de quaisquer espécies.

#### CAPÍTULO VII DAS CONCESSÕES, RESTRIÇÕES E VEDAÇÕES

Art. 21. Fica vedada a autorização da prestação de serviços extraordinários pelos participantes do Programa de Gestão, bem como a adesão ao banco de horas de que trata a Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018.

§ 1º Todas as entregas pactuadas no Plano de Trabalho deverão ser cumpridas dentro da jornada de trabalho do servidor.

§ 2º O cumprimento, pelo participante, de metas superiores às metas previamente estabelecidas não configura a realização de serviços extraordinários.

Art. 22. O participante do Programa de Gestão que se afastar da sede de trabalho em caráter eventual ou transitório, no interesse da Administração, para outro ponto do território nacional



ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinária com pousada, alimentação e locomoção urbana, utilizando como ponto de referência a localidade da Unidade de exercício.

Art. 23. O participante do Programa de Gestão somente fará jus ao pagamento do auxílio-transporte nos dias em que houver deslocamentos de sua residência para o local de trabalho e vice-versa, nos termos da Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019.

Art. 24. Não será concedido o auxílio-moradia ao participante do Programa de Gestão quando em regime de execução integral.

Art. 25. Ficam vedados os pagamentos aos participantes do Programa de Gestão de:

I - adicional noturno; e

II - adicionais ocupacionais de insalubridade, periculosidade ou quaisquer outras relacionadas à atividade presencial.

## CAPÍTULO VIII

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 26. A Tabela de Atividades, constante do Anexo III desta Resolução Normativa, composto de: Tabela 1 – Relação de Atividades; Tabela 2 – Parâmetros de Complexidade; e Tabela 3 – Níveis de Complexidade e Horas, poderá ser atualizada a qualquer tempo, a partir de parecer da Núcleo Especial do Programa de Gestão do Ibram, devendo haver ampla divulgação das alterações no site do Ibram.

Art. 27. Após o período de seis meses de ambientação, as atribuições do Núcleo Especial do Programa de Gestão serão desenvolvidas por área a ser designada em ato específico.

Art. 28. O Presidente do Ibram poderá suspender, alterar ou revogar, parcial ou integralmente, o Programa de Gestão, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas.

Art. 29. Aplicam-se os dispositivos da INSTRUÇÃO NORMATIVA SGBP Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020, no que couber, no caso de omissão ou falta de regra específica nesta Resolução.

Art. 30. Os casos omissos serão levados à decisão do Presidente do Ibram.

Art. 31. Esta Resolução Normativa entra em vigor em 1º de setembro de 2021.

Pedro Machado Mastrobuono  
Presidente do Instituto Brasileiro de Museus  
Brasília, 23 de agosto de 2021.

TABELA 1 - RELAÇÃO DE ATIVIDADES			
CÓDIGO DA ATIVIDADE	ATIVIDADES	ENTREGAS ESPERADAS	FAIXA DE COMPLEXIDADE
GAB 1	Comunicação Institucional	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
GAB 2	Assessoramento Parlamentar	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
GAB 3	Assessoramento Internacional	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
GAB 4	Planejamento Estratégico	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12





<b>GAB 5</b>	Assessoramento e Apoio Técnico e Administrativo	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GAB 6</b>	Auditoria	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GAB 7</b>	Assessoramento Jurídico	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DDFEM 1</b>	Financiamento e Fomento	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DDFEM 2</b>	Economia de Museus e Sustentabilidade	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DDFEM 3</b>	Receitas de Museus	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DDFEM 4</b>	Difusão, Inovação e Turismo	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Gestão de Sistema; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DPMUS 1</b>	Museologia Social e Educação	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DPMUS 2</b>	Preservação e Segurança de Museus	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DPMUS 3</b>	Espaços Museais e Arquitetura	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DPMUS 4</b>	Gestão e Normatização de Acervos Museológicos	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>DPMUS 5</b>	Monitoramento e fiscalização do Estatuto de Museus	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>CGSIM 1</b>	Arquivos e Bibliotecas de Museus	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>CGSIM 2</b>	Produção e Análise da Informação	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>CGSIM 3</b>	Arquitetura da Informação Museal	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GESTÃO 1</b>	Gestão de Pessoas	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12



<b>GESTÃO 2</b>	Recursos Logísticos	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GESTÃO 3</b>	Orçamento e Finanças	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GESTÃO 4</b>	Tecnologia da Informação	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 1</b>	Programa de Acervos	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 2</b>	Programa de Exposições	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 3</b>	Programa Educativo e Cultural	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 4</b>	Programa de Pesquisa	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 5</b>	Programa Arquitetônico-Urbanístico	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 6</b>	Programa de Segurança	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 7</b>	Programa de Financiamento e Fomento	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 8</b>	Programa de Comunicação	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>MUSEU 9</b>	Programa Socioambiental	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>REPRE 1</b>	Representação e Supervisão de Museus	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GERAL 1</b>	Coordenação de equipes	Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GERAL 2</b>	Grupos de trabalho, comitês, eventos e cursos técnicos	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos	0 a 12
<b>GERAL 3</b>	Assessoramento e Assistência Técnica	Documentos técnicos; Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12
<b>GERAL 4</b>	Assistência Administrativa	Atos e documentos administrativos; Gestão de sistema; Difusão de conhecimento, capacitação e eventos; Estudos e pesquisas; Comunicação interna e externa	0 a 12

TABELA 2 - PARÂMETROS DE COMPLEXIDADE			
PONTUAÇÃO PARA DEFINIÇÃO DE NÍVEL DE COMPLEXIDADE			
Não está presente ou não interfere no desenvolvimento padrão da atividade	Está presente e interfere moderadamente no desenvolvimento da atividade	Está presente e interfere significativamente no desenvolvimento da atividade	
0	1	2	
0	1	2	
0	1	2	
0	1	2	
0	1	2	
0	1	2	

TABELA 3 - NÍVEIS DE COMPLEXIDADE E HORAS		
Soma de pontos da Tabela 2	Nível de complexidade	Horas
0	0	1
1	1	2
2	2	3
3	3	4
4	4	6
5	5	8
6	6	12
7	7	16
8	8	20
9	9	24
10	10	28
11	11	32
12	12	40

\* A quantidade de horas de cada nível de complexidade é a mesma para atividade desenvolvida em regime presencial ou em teletrabalho.

## ANEXO V

### PESQUISA DE AMBIENTAÇÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO IBRAM - PGIBram

Este questionário foi elaborado pela equipe do Núcleo Especial do Programa de Gestão - NEPG para coletar informações sobre a implementação e execução do Programa de Gestão Ibram – PGIBram nas unidades autorizadas. Cabe informar que as questões deste levantamento estão fundamentadas no artigo 15 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação de Programa de Gestão no executivo federal. O levantamento destes dados auxiliará a equipe do NEPG realizar melhorias nos instrumentos e processos relativos ao Programa de Gestão Ibram.

PRAZO: questionário deverá ser respondido entre os dias 28/03/2022 e 18/04/2022.



PÚBLICO ALVO: Chefes de Unidades (DAS 4 ou equivalente) que foram autorizadas em 2021 a implementarem o PGI.

#### ORIENTAÇÕES GERAIS:

- O questionário levará, aproximadamente, entre 10 e 15 minutos para ser concluído.
- Antes de responder é importante realizar uma leitura completa do documento com o objetivo de levantar a informação solicitada previamente. A versão completa do questionário pode ser encontrada no link:
- As respostas deverão ser encaminhadas de forma eletrônica por meio deste formulário.
- Recomenda-se que antes do preenchimento do questionário a Unidade realize uma reunião ou outro tipo de levantamento interno para que as respostas levem as diversas experiências em consideração.

### Seção 1 IDENTIFICAÇÃO

1. UNIDADE: É necessário responder
2. RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: É necessário responder. Texto de linha única. Pessoa que possa solucionar possíveis dúvidas sobre as respostas enviadas pela unidade.
3. TELEFONE DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO É necessário responder. Texto de linha única. O valor tem de ser um número
4. E-MAIL DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: É necessário responder. Texto de linha única.

### Seção 2 GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES

5. Com relação a adaptação dos participantes pode-se considerar que: É necessário responder. Escolha única.
  - Todos os participantes estão adaptados
  - A maioria dos participantes está adaptado
  - Metade dos participantes está adaptado
  - Quase nenhum dos participantes está adaptado
  - Nenhum dos participantes está adaptado
6. Com relação ao grau de comprometimento dos participantes pode-se considerar que: É necessário responder. Escolha única.
  - Todos os participantes demonstraram comprometimento
  - A maioria dos participantes demonstrou comprometimento
  - Metade dos participantes demonstrou comprometimento
  - Quase nenhum dos participantes demonstrou comprometimento
  - Nenhum dos participantes demonstrou comprometimento
7. Com relação ao cumprimento do protocolo de comunicação estabelecido pela unidade, pode-se considerar que: É necessário responder. Escolha única.
  - Todos os participantes demonstraram seguir o protocolo
  - A maioria dos participantes demonstrou seguir o protocolo



- Metade dos participantes demonstrou seguir o protocolo
- Quase nenhum dos participantes demonstrou seguir o protocolo seguir o protocolo comprometimento
- Nenhum dos participantes demonstrou seguir o protocolo seguir o protocolo comprometimento

8. Os participantes demonstraram ter conhecimento do teor Resolução Normativa IBRAM nº 05, de 23 de agosto de 2021? É necessário responder. Escolha única.

- Todos os participantes demonstraram conhecimento
- A maioria dos participantes demonstrou conhecimento
- Metade dos participantes demonstrou conhecimento
- Quase nenhum dos participantes demonstrou conhecimento
- Nenhum dos participantes demonstrou conhecimento

9. Os participantes demonstraram conhecimentos relacionados às tecnologias da informação e comunicação necessários para o exercício de suas atribuições? É necessário responder. Escolha única.

- Todos os participantes demonstraram conhecimento
- A maioria dos participantes demonstrou conhecimento
- Metade dos participantes demonstrou conhecimento
- Quase nenhum dos participantes demonstrou conhecimento
- Nenhum dos participantes demonstrou conhecimento

10. Os participantes demonstraram manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições? É necessário responder. Escolha única.

- Todos os participantes demonstraram manter
- A maioria dos participantes demonstrou manter
- Metade dos participantes demonstrou manter
- Quase nenhum dos participantes demonstrou manter
- Nenhum dos participantes demonstrou manter

### **Seção 3**

#### **EFETIVIDADE NO ALCANCE DE METAS E RESULTADOS**

11. Sobre as entregas realizadas pelos servidores... É necessário responder. Escolha única.

- Todas as entregas pactuadas foram efetivamente realizadas
- A maioria das entregas pactuadas foram efetivamente realizadas
- Metade das entregas pactuadas foram efetivamente realizadas
- Quase nenhuma das entregas pactuadas foi efetivamente realizada
- Nenhuma das entregas pactuadas foi efetivamente realizada

12. Sobre a qualidade das entregas realizadas pelos servidores... É necessário responder. Escolha única.

- Todas as entregas realizadas possuíam boa qualidade
- A maioria das entregas realizadas possuíam boa qualidade
- Metade das entregas realizadas possuíam boa qualidade
- Quase nenhuma das entregas realizadas possuía boa qualidade
- Nenhuma das entregas realizadas possuía boa qualidade

### **Seção 4**

#### **BENEFÍCIOS E DESAFIOS PARA A UNIDADE**



13. O artigo 6 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 lista os principais objetivos do programa de gestão. Quais objetivos a unidade considera que já foram alcançados? É necessário responder. Escolha múltipla.

- Promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes
- Contribuir com a redução de custos no poder público
- Atrair e manter novos talentos
- Contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição
- Estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital
- Melhorar a qualidade de vida dos participantes
- Gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos
- Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.
- Nenhum dos objetivos citados

14. Que outros benefícios, além dos citados na normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, foram identificados pela unidade ao implementar PGIBRAM?

15. Quais os benefícios relatados pelos servidores ao aderirem ao PGIBRAM? É necessário responder. Escolha múltipla.

- Local de trabalho mais conveniente
- Maior autonomia para organizar tarefas
- Flexibilidade de horários e no ritmo de produção
- Melhor gerenciamento do tempo entre ocupação laboral e exigências individuais e familiares
- Possibilidade de maior concentração nas atividades de trabalho
- Maior convívio familiar
- Redução de gastos financeiros
- Possibilidade de realizar refeições em casa
- Maior privacidade
- Redução do tempo e do estresse com deslocamento
- Possibilidade de residir em outra cidade (no caso do regime integral)
- Segurança
- Nenhum benefício foi relatado
- Outro

16. Quais os principais desafios relatados pelos servidores na implementação e execução do PGIBRAM? É necessário responder. Escolha múltipla.

- Dificuldade em realizar planejamento antecipado das atividades
- Dificuldade de estabelecer produtos para serem entregues
- Dificuldades de cadastrar atividades para as horas de trabalho disponíveis
- Conflito entre trabalho e vida familiar
- Dificuldade de desenvolvimento, erro de seleção das atividades
- Isolamento social, profissional
- Tecnologia desatualizada ou necessidade de compartilhamento com familiares
- Infraestrutura precária, possíveis problemas ergonômicos
- Custos de equipamentos ou aumento do custo de água e luz
- Dificuldade de controle e distração com atividades domiciliares
- Receio de má avaliação e cobrança
- Aumento na jornada laboral decorrente da própria flexibilidade de trabalho



- Nenhum desafio foi relatado
- Outro

17. Quais os principais desafios identificados pela unidade na implementação e execução do PGIBRAM? É necessário responder. Escolha múltipla.

- Obstáculos quanto à segurança da informação
- Estabelecimento de regras internas da unidade para a participação dos servidores
- Dificuldades em se manter os protocolos de comunicação estabelecidos
- Infraestrutura tecnológica dos servidores não atende aos requisitos do trabalho
- Dificuldade de estabelecer atividades planejadas
- Dificuldades em estabelecer produtos para os servidores entregarem
- Dificuldade de avaliar objetivamente o trabalho realizado
- Dificuldades relacionadas a preservação da segurança da informação
- Dificuldades de realizar atividades de colaboração em equipe à distância
- Dificuldade para manter todos os serviços funcionando sem alteração de serviço no modelo à distância ou híbrido
- Nenhum desafio foi identificado
- Dificuldade em inserir o planejamento e avaliação das atividades como atividade permanente
- Outro

18. Como a unidade pretende enfrentar esses desafios? É necessário responder.

### Seção 5

#### FACILIDADES E DIFICULDADES VERIFICADAS NA IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO SISTEMA

19. Quais as dificuldades enfrentadas ao utilizar o sistema informatizado de gestão e desempenho oferecido pelo Ibram?

20. Quais as facilidades observadas ao utilizar o sistema informatizado de gestão e desempenho oferecido pelo Ibram?

21. A tabela de atividades está adequada ao trabalho realizado na unidade? É necessário responder. Escolha única.

- SIM
- NÃO

22. Que modificações poderiam ser feitas para que a tabela se adequasse melhor à realidade da unidade?

23. As faixas de carga horária estão adequadas à realização do trabalho da unidade? É necessário responder. Escolha única.

- SIM
- NÃO

24. Que modificações poderiam ser feitas nas faixas de carga horária para que a tabela se adequasse melhor a realidade da unidade?

### Seção 6

#### CONVENIÊNCIA E OPORTUNIDADE NA MANUTENÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO

25. A unidade possui interesse de permanecer no programa de gestão? É necessário responder. Escolha única.

- SIM
- NÃO



26. Descreva aqui as motivações para o interesse pela permanência ou não da unidade no Programa de Gestão Ibram: É necessário responder.

### **Seção 7**

#### **CRÍTICAS E SUGESTÕES**

27. Como você avalia o material disponibilizado para orientar os servidores - GUIA DO PARTICIPANTE? É necessário responder.

28. Como você avalia o material disponibilizado para orientar os servidores - MANUAL DO SISTEMA? É necessário responder.

29. Como você avalia o atendimento dado pelo NEPG no treinamento e suporte dado aos utilizadores do sistema? É necessário responder.

30. Deixem aqui suas críticas e sugestões ao NEPG. Sua opinião é valiosa para nós! É necessário responder.