



MARIANA RAQUEL DE OLIVEIRA ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS-MG
2025**

MARIANA RAQUEL DE OLIVEIRA ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: ESTUDO EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Dany Flavio Tonelli
Orientador

**LAVRAS-MG
2025**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Andrade, Mariana Raquel de Oliveira.

Implementação do Programa de Gestão e Desempenho: estudo
em uma Universidade Federal no Estado de Minas Gerais/ Mariana
Raquel de Oliveira. – Lavras: UFLA, 2025.

135 p. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de
Lavras, 2025.

Orientador: Dany Flavio Tonelli

Bibliografia.

1. Teletrabalho. 2. Programa de Gestão e Desempenho. 3.
Administração pública. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

MARIANA RAQUEL DE OLIVEIRA ANDRADE

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: ESTUDO EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

**IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM:
STUDY AT A FEDERAL UNIVERSITY IN THE STATE OF MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 08 de julho de 2025.

Dra. Suzanne Erica Nobrega Correia UFCG

Dr. Rafael dos Santos Pereira UFMG

Prof. Dr. Dany Flavio Tonelli
Orientador

**LAVRAS – MG
2025**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me sustentar em todos os momentos desta caminhada e por me guiar em cada passo com propósito e esperança, bem como pela oportunidade de vivenciar essa experiência.

Ao meu esposo Valter, pelo apoio incondicional, por acreditar em mim e por me incentivar a seguir em frente e não permitir que eu desistisse. Sua presença, seu encorajamento constante e seu amor, foram fundamentais para que esta conquista se tornasse possível.

Aos meus filhos, Laura e Lucas, pelo carinho, paciência e incentivo ao longo de todo o percurso. Vocês foram a minha inspiração diária e me ensinaram o verdadeiro significado de perseverança.

Aos meus pais e demais familiares, pela compreensão e por sempre estarem ao meu lado com palavras de encorajamento e gestos de carinho.

Ao meu orientador, Professor Dany Flavio Tonelli, também Pró-reitor de Gestão de Pessoas da Progepe, que foi fundamental para que esta etapa se concretizasse ao autorizar meu afastamento, permitindo que eu me dedicasse integralmente ao mestrado. Sou profundamente grata pela confiança e apoio.

À Luiza, Georges e Rômulo, minha equipe de trabalho, minha sincera gratidão pelo apoio contínuo e pela colaboração direta, e por terem assumido com responsabilidade e parceria, as minhas atividades durante o período do meu afastamento, mesmo com toda limitação de pessoal, sem o suporte de vocês, essa caminhada teria sido muito mais difícil.

À Luiza, um agradecimento muito especial, por me encorajar ainda no início, a tentar a vaga no mestrado e acreditar que seria possível. Sua confiança e incentivo foram decisivos para que eu pudesse dar esse importante passo.

Aos demais amigos e colegas de trabalho da Progepe, pelo companheirismo, palavras de incentivo e contribuições ao longo deste percurso. Cada gesto foi significativo.

Aos servidores e gestores da UFLA, que gentilmente contribuíram com este estudo, compartilhando suas experiências e reflexões de forma aberta e comprometida. Sem a participação de vocês, esta pesquisa não teria sido possível.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, pelo acolhimento, qualidade da formação e pelo estímulo à produção científica comprometida com a realidade da administração pública brasileira.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), instituição em que realizei esta pesquisa e na qual atuo profissionalmente, por proporcionar um ambiente de trabalho e estudo que valoriza a ciência e a educação pública.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte deste processo, meu sincero agradecimento. Cada contribuição foi essencial para que este trabalho fosse concluído com êxito.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho na Universidade Federal de Lavras (UFLA). Realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa a partir de um estudo de caso com a aplicação de questionário aos servidores técnicos administrativos em teletrabalho e entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos diretamente no processo. Para a análise do questionário foi utilizada a estatística descritiva, e para as entrevistas, a análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFLA foi motivada por fatores como a modernização da administração pública, a pressão interna dos servidores após a regulamentação federal do teletrabalho e a experiência prévia durante a pandemia. No entanto, a implementação enfrentou desafios relacionados à supervisão remota, à ausência de normatização interna clara, à falta de critérios objetivos de adesão e acompanhamento e aos obstáculos culturais e técnicos à gestão por resultados. A análise quantitativa confirmou esses resultados e trouxe a visão dos servidores sobre a experiência com o PGD. Dentre os principais benefícios percebidos estão a redução de gastos com transporte, melhoria na qualidade de vida, maior flexibilidade de horários e autonomia nas tarefas. Apesar disso, o estudo revelou dificuldades, tais como a necessidade de investimento pessoal em infraestrutura e a ausência de capacitação institucional para o teletrabalho. No campo da gestão, observou-se um avanço na cultura orientada a resultados, com uso de metas e percepção de aumento da produtividade e da qualidade do trabalho. Contudo, persistem preocupações quanto a integração com colegas presenciais e a percepção de avaliações diferenciadas. Por fim, a ampla adaptação dos servidores ao modelo e a forte preferência pela continuidade do teletrabalho, indicam que, quando bem estruturado, o PGD pode atender as expectativas da força de trabalho, favorecendo seu engajamento e permanência na instituição. Ao mesmo tempo, oferece à gestão pública, subsídios para avaliar resultados, alinhar metas organizacionais e aperfeiçoar políticas de teletrabalho e gestão de pessoas. Os resultados da pesquisa também evidenciam que a efetividade do teletrabalho depende da integração consistente entre infraestrutura e tecnologia, planejamento, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas. A ausência dessa articulação pode comprometer tanto o desempenho institucional quanto a qualidade da experiência de trabalho dos servidores.

Palavras-chave: teletrabalho; programa de gestão e desempenho; administração pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the implementation of the Management and Performance Program (Programa de Gestão e Desempenho – PGD) in the telework modality at the Federal University of Lavras (UFLA). A qualitative-quantitative research was conducted through a case study, involving the application of a questionnaire to technical-administrative staff engaged in telework and semi-structured interviews with managers directly involved in the process. Descriptive statistics were used to analyze the questionnaire data, while content analysis was applied to the interviews. The results show that the adoption of the PGD at UFLA was driven by factors such as the modernization of public administration, internal pressure from staff following federal regulation of telework, and prior experience during the pandemic. However, the implementation faced challenges related to remote supervision, the absence of clear internal regulations, lack of objective criteria for participation and monitoring, and cultural and technical barriers to results-based management. The quantitative analysis confirmed these findings and provided insight into staff perceptions of their experience with the PGD. Among the main perceived benefits were reduced transportation costs, improved quality of life, greater flexibility in working hours, and increased autonomy in task execution. Nonetheless, the study revealed difficulties such as the need for personal investment in infrastructure and the lack of institutional training for telework. In terms of management, progress was observed in fostering a results-oriented culture, with the use of targets and a perceived increase in productivity and work quality. However, concerns remain regarding integration with on-site colleagues and perceptions of unequal performance evaluations. Ultimately, the broad adaptation of staff to the model and the strong preference for the continuation of telework suggest that, when well-structured, the PGD can meet the expectations of the workforce, promoting their engagement and retention within the institution. At the same time, it provides public management with tools to assess outcomes, align organizational goals, and enhance telework and human resource management policies. The study's findings also highlight that the effectiveness of telework depends on consistent integration of infrastructure and technology, planning, organizational culture, and people management practices. The absence of such integration may compromise both institutional performance and the quality of the staff's work experience.

Keywords: telework; management and performance program; public administration.

INDICADORES DE IMPACTO

A adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da administração pública federal representa uma importante iniciativa de modernização da gestão de pessoas e sua implementação, especialmente na modalidade de teletrabalho, tem ganhado destaque no cenário pós-pandemia da COVID-19, revelando-se como uma alternativa relevante para promover maior flexibilidade, produtividade e bem-estar no serviço público. No entanto, os processos de adoção e institucionalização desse programa enfrentam diversos desafios, sobretudo em contextos organizacionais complexos como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), caracterizadas por estruturas burocráticas, conservadoras e com diversidades e especificidades nas atividades administrativas. Do ponto de vista prático, o estudo visa oferecer subsídios para o aprimoramento da implementação do PGD na UFLA, a partir da identificação de vantagens, desafios e sugestões de melhorias relatadas por gestores e servidores envolvidos diretamente com a execução do programa. A sistematização desses elementos poderá auxiliar na formulação de diretrizes mais eficazes e contextualizadas, promovendo uma cultura organizacional mais voltada ao desempenho e à responsabilidade compartilhada. Além disso, a experiência da UFLA poderá servir de referência para outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes na adoção do PGD, contribuindo para a construção de normativas mais robustas, adaptáveis e sustentáveis.

IMPACT INDICATORS

The adoption of the Management and Performance Program (PGD) within the federal public administration represents an important initiative to modernize people management and its implementation, especially in the teleworking modality, having gained prominence in the post-COVID-19 pandemic scenario, proving to be a relevant alternative to promote greater flexibility, productivity and well-being in the public service. However, the processes of adoption and institutionalization of this program face several challenges, especially in complex organizational contexts such as Federal Higher Education Institutions (IFES), characterized by bureaucratic and conservative structures and with diversities and specificities in administrative activities. From a practical point of view, the study aims to provide support for improving the implementation of the PGD at UFLA, based on the identification of advantages, challenges and suggestions for improvements reported by managers and employees directly involved in the execution of the program. The systematization of these elements may assist in the formulation of more effective and contextualized guidelines, promoting an organizational culture more focused on performance and shared responsibility. Furthermore, UFLA's experience could serve as a reference for other public institutions that face similar challenges in adopting PGD, contributing to the construction of more robust, adaptable and sustainable regulations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Pontos críticos do teletrabalho.....	24
Quadro 2 -	Modelo de implementação do teletrabalho proposto por Nilles.....	26
Quadro 3 -	Linha do tempo dos principais marcos normativos do PGD.....	38
Quadro 4 -	Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública...	42
Quadro 5 -	Vantagens do teletrabalho.....	44
Quadro 6 -	Pontos críticos do teletrabalho.....	45
Quadro 7 -	Perfil dos gestores.....	56
Quadro 8 -	Indicadores Estruturais.....	58
Quadro 9 -	Indicadores físicos e de bem-estar.....	66
Quadro 10 -	Indicadores pessoais.....	68
Quadro 11 -	Indicadores pessoais.....	69
Quadro 12 -	Indicadores profissionais.....	71
Quadro 13 -	Indicadores psicológicos.....	74
Quadro 14 -	Aspectos positivos e negativos na visão dos servidores.....	76
Quadro 15 -	Síntese dos desafios na implementação do teletrabalho relatados pelos gestores da UFLA em diálogo com a literatura.....	97
Quadro 16 -	Considerações dos gestores sobre o PGD.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	56
Gráfico 2 - Faixa etária.	56
Gráfico 3 - Escolaridade	57
Gráfico 4 - Nível do cargo na instituição.....	57
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na instituição.	58
Gráfico 6 - Local de lotação na instituição.	58
Gráfico 7 - Respostas sobre Indicadores Estruturais.	64
Gráfico 8 - Respostas sobre indicadores físicos e de bem-estar.	67
Gráfico 9 - Respostas sobre indicadores pessoais.	70
Gráfico 10 - Respostas sobre Indicadores profissionais.	73
Gráfico 11 - Respostas sobre Indicadores psicológicos.....	75

LISTA DE SIGLAS

CGU	Controladoria Geral da União
CISTA	Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
CPGD	Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho
CSI/DGTI/SGV	Coordenadoria de Sistemas de Informação
EBTT	Ensino Básico Técnico e Tecnológico
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
RFB	Receita Federal do Brasil
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCR	Termo de Ciência e Responsabilidade
UAs	Unidades Administrativas/Acadêmicas
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivo geral	18
1.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativas.....	19
1.4	Organização do trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Teletrabalho	21
2.2	Implementação do teletrabalho.....	23
2.3	Desafios da implementação do teletrabalho.....	29
2.3.1	Desafios específicos do teletrabalho na administração pública.....	30
2.4	A importância da mudança organizacional para a implementação de novas práticas de gestão.....	32
2.5	O que é Programa de Gestão e Desempenho – PGD.....	34
2.6	Histórico legislativo do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.....	36
2.7	A implementação do programa de gestão e desempenho e o teletrabalho na administração pública federal	39
3	METODOLOGIA	47
3.1	Percurso metodológico	47
3.2	Lócus da pesquisa	47
3.3	Participantes da pesquisa	47
3.4	Técnicas e procedimentos de coleta de dados	48
3.5	Análise das informações.....	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	A implementação do PGD na Universidade Federal de Lavras	52
4.2	Perfil dos participantes	55
4.2.1	Perfil dos servidores técnico administrativos	55
4.2.2	Perfil dos gestores.....	59
4.3	Percepção dos(as) servidores(as) técnico-administrativos que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho, integral ou parcial, quanto às suas vantagens e desvantagens.....	61

4.4	Análise temática dos relatos livres feitos pelos servidores sobre a experiência com o PGD na modalidade de teletrabalho	76
4.4.1	Pontos positivos.....	77
4.4.1.1	Melhoria na qualidade de vida.....	77
4.4.1.2	Economia de tempo e recursos	77
4.4.1.3	Aumento da produtividade e foco.....	78
4.4.1.4	Maior motivação e bem-estar	78
4.4.2	Pontos negativos	79
4.4.2.1	Dificuldades na conciliação entre trabalho e família	79
4.4.2.2	Redução da socialização e do trabalho em equipe.....	79
4.4.2.3	Infraestrutura e custos adicionais.....	80
4.4.2.4	Necessidade de melhor gestão e capacitação das chefias	80
4.5	Análise das entrevistas com os gestores da UFLA.....	81
4.5.1	Fatores que influenciaram a adoção do PGD na modalidade de teletrabalho na UFLA	81
4.5.1.1	Adaptação à dinâmica moderna do trabalho	81
4.5.1.2	Adequação ao cenário pós-pandemia	83
4.5.1.3	Base legal: legislação federal sobre o PGD	83
4.5.1.4	Pressão interna dos servidores devido à legislação	84
4.5.2	Fatores que facilitaram o processo de implementação do teletrabalho na instituição	85
4.5.2.1	Experiência prévia com o trabalho remoto durante a pandemia	85
4.5.2.2	Eficiência no desempenho das atividades.....	86
4.5.2.3	Autonomia das unidades na implementação.....	86
4.5.2.4	Base legal para a implementação	86
4.5.2.5	Conhecimento prévio das métricas e indicadores	87
4.5.2.6	Satisfação e motivação dos servidores	87
4.5.2.7	Disponibilização de infraestrutura mínima	88
4.5.2.8	Natureza compatível das atividades	88
4.5.2.9	Tecnologia e meios de comunicação.....	89
4.5.2.10	Constituição de uma comissão de apoio	89
4.5.2.11	Publicação da portaria institucional do PGD	90
4.5.2.12	Pressão interna da categoria	90

4.5.2.13	Mudança de gestão	90
4.6	Desafios na implementação do programa de gestão e desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho na UFLA	91
4.6.1	Dificuldade na regulação da carga de trabalho.....	91
4.6.2	Falta de comprometimento e consciência dos servidores	92
4.6.3	Preconceito e resistência ao teletrabalho.....	92
4.6.4	Sobrecarga e responsabilidade das chefias	93
4.6.5	Dificuldade de mapeamento e mensuração das atividades.....	93
4.6.6	Desafios de controle e monitoramento.....	94
4.6.7	Inadequação tecnológica.....	94
4.6.8	Incompatibilidade de Setores e Funções	94
4.6.9	Dificuldade na separação entre vida profissional e pessoal.....	95
4.6.10	Falta de cultura organizacional voltada para metas.....	95
4.6.11	Identificação do perfil adequado ao teletrabalho.....	96
4.6.12	Comunicação intersetorial e número reduzido de servidores	96
4.6.13	Considerações dos gestores sobre o programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho	98
4.7	Sugestões para o aprimoramento do programa de gestão e desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho na UFLA	102
4.7.1	Acompanhamento mais eficiente por parte das chefias.....	102
4.7.2	Atualização contínua das entregas e das métricas de desempenho	103
4.7.3	Implementação de um sistema de gerenciamento eficiente.....	103
4.7.4	Capacitação para novos participantes.....	103
4.7.5	Definição clara de cargos e funções	103
4.7.6	Realização de encontros presenciais periódicos	104
4.7.7	Aprimoramento das ferramentas de controle.....	104
4.7.8	Refinamento do mapeamento de processos.....	104
4.7.9	Instituição de momentos institucionais de discussão sobre o PGD.....	104
4.7.10	Planejamento a médio e longo prazo	104
4.7.11	Promoção de uma mudança cultural.....	105
4.7.12	Estreitamento do diálogo entre a gestão e as entidades representativas.....	105
4.7.13	Elaboração de normativas mais claras e atualizadas.....	105
4.7.14	Realização de pesquisas de satisfação.....	105

5	CONCLUSÃO	106
	REFERÊNCIAS	110

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho na administração pública federal de acordo com Kleiman *et al.* (2023) tem evoluído significativamente nos últimos anos, especialmente em resposta às mudanças impostas pela pandemia da COVID-19. Segundo os autores, antes da pandemia, o teletrabalho já era uma prática presente em alguns órgãos públicos, embora ainda não estivesse amplamente difundido ou regulamentado como se observa atualmente. A necessidade de distanciamento social acelerou a adoção dessa modalidade, levando muitos órgãos federais a expandirem seus programas de trabalho remoto com o objetivo de garantir a continuidade das operações durante o período pandêmico (Kleiman *et al.*, 2023). Houve, como consequência, um esforço significativo para regulamentar o teletrabalho na administração pública federal, incluindo definições claras de quem pode aderir, regras para avaliação de desempenho, direitos e deveres do servidor em teletrabalho, dentre outros aspectos. Contemplando a importância da temática, o governo federal publicou o Decreto nº 11.072 de 2022 (Brasil, 2022), que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal, uma nova visão de administração pública, onde regulamenta a implementação do teletrabalho.

Estudos afirmam que o teletrabalho na administração pública federal trouxe benefícios para os teletrabalhadores e para as organizações como melhoria na qualidade de vida; equilíbrio na relação trabalho x família; aumento da produtividade e diminuição dos custos organizacionais (Oliveira; Pantoja, 2018; Filardi *et al.*, 2020). No entanto, a implementação desse regime também enfrenta desafios, como garantir a segurança de dados e informações sensíveis, falta de comunicação, perda de vínculo do servidor com a empresa, problemas psicológicos e controle do teletrabalhador (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Resultados de estudos com instituições federais pioneiras na implementação do Programa de Gestão e Desempenho na administração pública brasileira como o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal, mostram que apesar de haver limitações, os resultados evidenciaram as vantagens citadas acima na implementação: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho x família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência e; conhecimento da demanda de trabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

O panorama da pesquisa acerca de teletrabalho divide-se em dois contextos: antes e depois da Pandemia do COVID-19. Antes da pandemia, embora existissem pesquisas sobre o teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Oliveira; Pantoja, 2018; Rocha; Amador, 2018), foi verificado por Oliveira e Pantoja (2018), que ainda era pequena a produção científica nacional relacionada ao tema no período compreendido entre 2010 e 2018, especialmente àquela voltada ao setor público. No contexto pós Pandemia, de acordo com Leite e Pinho (2024) estudos publicados sobre o teletrabalho não exploram detalhadamente o impacto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), mas apenas que o teletrabalho foi implementado de maneira emergencial para garantir a continuidade das atividades laborais durante a pandemia global, não necessariamente em conformidade com o PGD estabelecido pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022).

As contribuições científicas relacionadas à implantação desta modalidade de trabalho nas universidades brasileiras são poucas, e a falta de conteúdo científico acerca da avaliação do Programa de Gestão e Desempenho a nível da eficiência percebida ou não através da implantação do programa em universidades públicas brasileiras, sob a ótica do gestor da instituição, tornam necessárias novas pesquisas a respeito deste tema (Alves Leite; Pinho, 2024).

Portanto, são necessários estudos que forneçam aos gestores das universidades, dados e mecanismos que permitam verificar a viabilidade de implantação do teletrabalho nessas instituições, além de conhecer os resultados da implementação.

Esse estudo se justifica pela necessidade de compreender as vantagens e as desvantagens da implementação do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior, mais precisamente, na Universidade Federal de Lavras, que aderiu ao programa recentemente.

Nessa perspectiva, a contribuição desta pesquisa está relacionada à análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho e, à adoção do teletrabalho na Universidade Federal de Lavras, objetivando identificar vantagens e desvantagens do teletrabalho e colaborar com a discussão da temática no serviço público, considerando que o número pequeno de estudos sobre o teletrabalho nas IFES é inversamente proporcional à importância do assunto.

Os resultados desta pesquisa ainda poderão subsidiar a implementação e/ou melhoria do Programa de Gestão e Desempenho - PGD e teletrabalho em outras instituições de ensino superior e servir de base para outros estudos que objetivem estudar a viabilidade do teletrabalho.

Conforme apontado por Martins e Sátiro (2024), embora o teletrabalho tenha se expandido significativamente após a pandemia da COVID-19, ainda persiste uma lacuna quanto a compreensão clara de como essa modalidade de trabalho afeta a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores públicos. Assim, a presente pesquisa também oferece uma contribuição teórica relevante ao avançar na discussão sobre a qualidade de vida no trabalho, ao abordar de forma empírica e contextualizada os efeitos do PGD na qualidade de vida dos servidores em teletrabalho. Embora o foco principal não seja a qualidade de vida no trabalho, os resultados permitem refletir sobre aspectos que a influenciam, como condições de trabalho, autonomia, produtividade e adaptação ao PGD.

Quanto a relevância do ponto de vista profissional, a autora do presente trabalho é servidora pública da Universidade Federal de Lavras com lotação na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, órgão diretamente responsável pela implementação do programa.

O tema se enquadra na linha de pesquisa Gestão Pública, Tecnologias e Inovação e os resultados poderão suscitar novos questionamentos que terão possibilidade para aprofundamentos em outros estudos futuros. Portanto, o presente estudo será orientado pela seguinte questão de pesquisa: Quais os desafios da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho em uma instituição federal de ensino?

1.1 Objetivo geral

O presente trabalho possui como objetivo investigar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na modalidade de teletrabalho proposto pelo Decreto Federal nº 11.072/2022 (Brasil, 2022) em uma universidade federal de Minas Gerais e apresentar sugestões para melhoria do programa.

1.2 Objetivos específicos

- a) Investigar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal de Minas Gerais, acerca de suas vantagens e desvantagens.
- b) Investigar os desafios da implementação do programa na visão dos gestores, identificando os fatores que influenciaram a sua implementação; os fatores que facilitaram a implementação e os principais desafios enfrentados.

- c) Propor sugestões para o aprimoramento do programa na Instituição.

1.3 Justificativas

Esta pesquisa se justifica, em primeiro lugar, pela lacuna teórica e empírica existente acerca da implementação do PGD nas universidades federais. Ainda são escassos os estudos que investigam, de forma sistemática e situada, os fatores facilitadores, os obstáculos enfrentados e a percepção dos gestores e servidores envolvidos no processo. Ao analisar a experiência da UFLA, esta pesquisa contribui para o aprofundamento do debate acadêmico sobre a aplicabilidade do modelo de gestão por desempenho no setor público educacional, conectando a produção teórica às práticas institucionais concretas.

Esta pesquisa também é relevante por razões profissionais e pessoais. Como servidora pública há 18 (dezoito) anos, com atuação na área de gestão de pessoas da instituição estudada, vivencio cotidianamente os impactos da adoção de novas práticas de trabalho e gestão, o que me confere um conhecimento conectado à realidade institucional. A realização desta dissertação, no âmbito do mestrado profissional, constitui uma oportunidade ímpar de integrar trajetória acadêmica e prática profissional, fortalecendo o papel do servidor-pesquisador como agente de transformação e inovação na administração pública.

Espera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa contribuam para o debate mais amplo sobre a efetividade e os desafios do PGD na UFLA e nas demais IFES e também na administração pública federal como um todo.

Os resultados obtidos podem contribuir de forma significativa com o aprimoramento do PGD na UFLA, corrigindo seus pontos fracos e fortalecendo os pontos fortes. Como em qualquer programa novo, recém-implantado, é importante fazer correções, e esta pesquisa pode dar sua contribuição a partir do momento que ouviu os agentes envolvidos no processo, promovendo um modelo de gestão de pessoas mais eficiente, humanizado e orientado ao desempenho.

A Universidade é o espaço de debate e discussão, onde a participação de todos nos processos internos, principalmente onde envolve a gestão de pessoas, é fundamental para o sucesso de qualquer programa, principalmente de um PGD.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho segue uma estrutura tradicional, composta pelas seguintes seções: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações Finais e Referências.

Na Introdução, apresenta-se uma contextualização do tema, abordando a evolução do teletrabalho na administração pública federal, sua implementação nos órgãos públicos, o objetivo geral e os específicos da pesquisa, bem como as justificativas para a sua realização. O Referencial Teórico contempla o conceito de teletrabalho; discute sua implementação e os desafios associados; destaca o papel da mudança organizacional na adoção de novas práticas de gestão; explica o que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), seu histórico legislativo e a implementação do programa na administração pública federal.

Na seção de Metodologia, são apresentados o tipo de pesquisa, sua natureza e os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados. A pesquisa é de natureza qualitativa, com dados coletados por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas. A técnica de análise dos dados do questionário foi a estatística descritiva, enquanto que, para as entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo temática.

Nos Resultados e Discussão são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados por meio do questionário e das entrevistas com os participantes do PGD na UFLA.

Já na Conclusão, apresenta-se o encerramento do trabalho, com as respostas dos objetivos geral e específicos, além da indicação de sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são listadas as Referências utilizadas na elaboração deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

Jack Nilles é amplamente reconhecido como um dos precursores do conceito de teletrabalho. Em sua obra de 1997, ele aprofundou os estudos iniciados na década de 1970, quando introduziu os termos *telecommuting* e *telework*, ao investigar alternativas que pudessem reduzir os deslocamentos urbanos e seus impactos sociais e ambientais. Nilles destacou os benefícios do trabalho remoto tanto para as organizações, com a redução de custos operacionais, quanto para os trabalhadores, ao promover maior flexibilidade e qualidade de vida. Sua contribuição é fundamental para o nesse aspecto, pois lançou as bases conceituais e práticas que ainda hoje orientam discussões sobre a implementação do teletrabalho, especialmente em contextos que buscam aliar eficiência administrativa e bem-estar dos servidores (Nilles, 1997).

O conceito de teletrabalho, portanto, começou a se desenvolver nos Estados Unidos, a partir das décadas de 1970 e 1980, com o avanço das telecomunicações, que passaram a permitir uma comunicação mais eficiente à distância. Foi nesse contexto que Nilles (1997) desenvolveu suas ideias, com base na sua experiência em construção de projetos de veículos espaciais para a NASA, especialmente no desenvolvimento de satélites de comunicação. Em visitas a planejadores de transporte urbano, ele frequentemente destacava os problemas das viagens diárias ao trabalho. Em 1973, propôs “a ideia de estudar questões da política federal em relação à substituição do transporte pelas telecomunicações” (Nilles, 1997, p. 10). Ainda para Nilles (1997, p. 15), teletrabalho significa “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho”.

Rocha e Amador (2018) consideram que o termo teletrabalho não possui uma definição única e precisa na literatura, sendo frequentemente utilizado para descrever diferentes especificidades e práticas. Além disso, há uma variedade de termos empregados para se referir ao trabalho realizado remotamente com o apoio de tecnologias de informação e comunicação (TICs), o que permite a execução das atividades em local distinto daquele tradicionalmente ocupado pelo trabalhador.

Segundo Araújo e Lua (2021), o teletrabalho é caracterizado pela realização de atividades a qualquer distância do local onde seus efeitos são esperados, podendo também integrar um sistema tradicional de trabalho com uso de ferramentas tecnológicas. Os autores

acrescentam que, nessa modalidade, não há controle de jornada nem pagamento de horas extras. Conforme Nilles (2007), o foco está em realizar o trabalho fora das instalações da empresa, com apoio das tecnologias de informação como facilitadoras da execução das tarefas.

O teletrabalho foi oficialmente reconhecido no Brasil durante o Seminário *Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o Terceiro Milênio*, realizado em 1997. Em 1999, foi fundada a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade - SOBRATT - que elaborou uma cartilha com orientações para a implementação do teletrabalho (Sobratt, 2015). Embora não se propusesse como um manual exaustivo, o material tinha como objetivo apresentar o teletrabalho como uma estratégia de gestão e incentivar sua adoção, partindo da premissa de que esse modelo traz importantes vantagens e benefícios (Santos, 2021).

A Lei nº 12.551/2011 introduziu o conceito de teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro, equiparando os efeitos jurídicos da subordinação pessoal e direta entre o trabalho presencial e o remoto, conforme disposto no art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (Brasil, 2011). Posteriormente, a Lei nº 13.467/2017 regulamentou o teletrabalho no Brasil, definindo-o como toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora da sede da empresa, por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação. A relação é regida por contrato escrito, com controle, supervisão e subordinação, conforme os artigos 75-A a 75-E da referida lei (Brasil, 2017).

No Brasil, o teletrabalho começou a ganhar maior visibilidade a partir dos anos 2000, com a expansão da infraestrutura tecnológica e de telecomunicações. Inicialmente adotado por grandes empresas multinacionais e organizações do setor de tecnologia, era visto como uma estratégia para reduzir o trânsito urbano e aumentar a produtividade dos trabalhadores (Cappelli; Keller, 2013).

Entretanto, foi durante a pandemia da COVID-19, em 2020, que o teletrabalho se tornou amplamente difundido no país. Com as medidas de distanciamento social e quarentena, muitas empresas e órgãos públicos foram forçados a adotar o trabalho remoto como medida de segurança. Esse cenário acelerou a adoção do modelo e intensificou os debates sobre seus impactos de longo prazo no ambiente de trabalho brasileiro.

Na administração pública federal, o teletrabalho foi regulamentado em 2018, com a publicação da Instrução Normativa nº 1 (Brasil, 2018), que estabeleceu procedimentos para a implementação de planos de gestão nos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da

Administração Federal (SIPEC). Essa normativa permitiu que servidores públicos pudessem ser dispensados do controle de frequência, adotando novas modalidades de trabalho: por tarefa, semipresencial e teletrabalho. Contudo, reforçando, foi durante a pandemia que essa modalidade ganhou ainda mais destaque. A Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, tornou o processo de adoção do teletrabalho mais flexível, em resposta à emergência sanitária, permitindo maior agilidade na sua implementação por parte dos órgãos públicos (Brasil, 2020).

2.2 Implementação do teletrabalho

Segundo Rocha e Amador (2018) e Oliveira e Pantoja (2018), os temas mais abordados na literatura sobre o teletrabalho são aqueles relativos à identificação das vantagens e das desvantagens na realização do teletrabalho, mas também traz questões preocupantes (Rocha; Amador, 2018).

Alves (2020) compilou os pontos críticos do teletrabalho apontados pela literatura sobre o tema e para ele o desafio enfrentado tanto pela instituição, quanto pelos empregados será a mudança na estrutura organizacional, pois ela incorpora quase todos os outros pontos críticos apontados (Quadro 1).

Quadro 1 – Pontos críticos do teletrabalho.

	Pontos Críticos	Autores
Organização	Mudanças na estrutura organizacional	Goulart (2009) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
	Queda de produção na fase inicial Erros na seleção das tarefas Adaptação à nova modalidade	Goulart (2009)
	Mudança da cultura	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Kugelmass (1996) Nilles (1997)
	Dificuldade de controle sobre Perda da integração e vínculo com a organização	Rocha e Amador (2018)
	Compartilhamento do espaço doméstico Distanciamento da dinâmica organizacional da empresa	Goulart (2009) Boonen (2012)
Trabalhadores	Dificuldade para trabalho em equipe Diminuição do intercâmbio d	Goulart (2009)
	Isolamento social Dificuldade de ascensão na carreira	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
	Controle do tempo de trabalho	Rocha e Amador (2018)

Fonte: Alves (2020, p. 61).

Para mitigar os pontos críticos identificados, Aderaldo e Lima (2017) recomendam ajustar a estratégia organizacional para incorporar essa nova modalidade de trabalho, implementando novas práticas, processos e melhorias na comunicação, de forma integrada à cultura organizacional.

Nilles (1997) destaca que, para iniciar um programa de teletrabalho, é essencial não apenas o apoio da alta direção, mas também que toda a equipe da administração adote uma posição neutra em relação à ideia e esteja convencida de que vale a pena testá-la por um período específico. Ele enfatiza que os resultados positivos de um projeto piloto podem persuadir os gerentes inicialmente céticos a apoiarem a iniciativa. Esse mesmo autor estabelece todas as etapas necessárias para o sucesso da utilização do teletrabalho nas

organizações, desde o seu planejamento até a implementação do modelo, que pode ser visualizada no Quadro 2 desenvolvido por Alves (2020) baseado em Nilles.

Quadro 2 – Modelo de implementação do teletrabalho proposto por Nilles.

Fases	Características
Projeto	formação de um grupo de trabalho; detalhar as ações de implementação; possíveis ganhos.
Convencimento da alta administração	apresentar o projeto; mostrar razões convincentes, quantitativas que justifiquem a utilização do teletrabalho.
Convencimento do restante da hierarquia: exposições orientadoras	regra rigorosa de voluntariedade - convença-os ou esqueça-os.
Selecionar cuidadosamente os teletrabalhadores	determinar quais funções podem ser realizadas à distância; avaliação dos aspectos comportamentais dos potenciais teletrabalhadores.
Estruturar ambientes e tecnologia de trabalho apropriados, além de suporte adequado de telecomunicação	todos softwares disponibilizados para o escritório tradicional, também devem estar disponíveis para os teletrabalhadores.
Estabelecer em conjunto procedimentos de avaliação que privilegiem o desempenho	fornecer aos teletrabalhadores padrões específicos, mensuráveis e atingíveis, de forma que ele saiba o que deve ser realizado, em qual momento e com o nível de qualidade esperado.
Treinamento	deverá ser ministrado treinamentos especiais para teletrabalhadores e gerentes, onde deverão ser enfatizados aspectos práticos do teletrabalho, bem como comportamento esperado.
Início da aplicação do projeto	início da aplicação prática do projeto
Verificar com frequência o andamento do trabalho	combinar comunicações pessoais e eletrônicas de forma que a mensagens rotineiras, como transmissão de

	informações, sejam enviadas eletronicamente, enquanto as mais complexas ou de carga emocional sejam enviadas ou recebidas por contato pessoal.
Avaliação e alteração das regras e procedimentos, conforme apropriado, em resposta ao feedback obtido	reuniões para que os profissionais possam compartilhar experiências e ideias para melhorar o teletrabalho

Fonte: Alves (2020, p. 56) baseado em Nilles (1997).

Ainda segundo Nilles (1997), os princípios essenciais, para que o teletrabalho funcione, estão descritos nas fases de 4 a 10, que são características das boas práticas gerenciais.

Outro autor que apresenta dez passos propostos para implementação do teletrabalho é Kugelmass (1996). O primeiro passo, segundo o autor, é sensibilizar a organização, estimulando uma discussão ampla para mudar concepções preexistentes sobre flexibilidade e destacar os benefícios potenciais dessa modalidade. A segunda etapa envolve a escolha da modalidade de teletrabalho a ser adotada: total, onde o colaborador executa suas tarefas completamente fora das instalações da empresa e; parcial, onde o trabalho é dividido entre presença na sede da empresa e trabalho à distância. A terceira fase foca na definição de objetivos de curto e longo prazo, começando com um projeto piloto em um local específico antes de expandi-lo para toda a organização. Kugelmass (1996) ainda destaca a importância de iniciar com um piloto de escala reduzida para concentrar recursos, facilitar a gestão e mitigar riscos percebidos. Para a expansão do programa, cada departamento interessado deve especificar as atividades que podem ser realizadas remotamente e o número de participantes. Considerando os aspectos organizacionais abrangentes afetados pelo teletrabalho (como pessoal e tecnologia), o quarto passo implica na designação de um responsável pelo programa, que pode ser um indivíduo, comissão ou departamento. Kugelmass (1996) recomenda que um grupo de trabalho lidere o programa, determinando o ritmo de implementação e apoiando gestores e colaboradores. A quinta etapa enfatiza a necessidade de planejar um orçamento que cubra todos os custos previstos inicialmente, como aquisição de *software* e custos de treinamento.

As políticas e acordos de trabalho flexível devem ser estabelecidos através de diretrizes gerais, incluindo procedimentos para mitigar potenciais problemas. É essencial

assegurar que a participação seja voluntária, com critérios claros de seleção e expectativas de produtividade mínima, respeitando os direitos garantidos por lei. No sétimo passo, envolvimento firme da administração e dos empregados, o comprometimento da alta administração deve ser comunicado em toda a empresa através de reuniões, pesquisas de satisfação, materiais educativos, visando ganhar a confiança dos colaboradores. "O entusiasmo do envolvimento executivo é a mensagem-chave a ser passada, qualquer que seja o veículo escolhido" (Kugelmass, 1996, p. 191). O treinamento para a aplicação da nova modalidade de trabalho deve ser proporcionado a todos os envolvidos, estabelecendo uma base comum entre gestores e participantes e facilitando a administração do programa. A nona etapa enfatiza a resolução de problemas à medida que surgem, tanto durante o projeto piloto quanto na implementação completa. As discussões se tornam práticas, exigindo que o responsável pelo acompanhamento incentive gestores e colaboradores a trabalharem juntos para solucioná-las. Por fim, a décima etapa envolve a avaliação detalhada dos resultados do projeto piloto. Todos os participantes, incluindo aqueles que não estiveram diretamente envolvidos, devem contribuir com *feedback* sobre o alcance dos objetivos iniciais. Problemas identificados devem ser corrigidos para a implementação permanente, enquanto resultados positivos devem ser ampliados, se possível (Kugelmass, 1996).

Aderaldo *et al.* (2017) verificaram que a minimização dos problemas derivados do teletrabalho, tanto para as organizações quanto para os indivíduos, está ao alcance dos líderes e dos trabalhadores. Para que isso se concretize como uma estratégia de desenvolvimento tanto das pessoas quanto da organização, é necessário que as tarefas, práticas, processos e a comunicação no regime de teletrabalho estejam alinhados à cultura organizacional e integrados à infraestrutura tecnológica disponível. Demandas de treinamento das lideranças e acompanhamento dos teletrabalhadores foram os principais pontos destacados no estudo.

Para Oliveira e Pantoja (2018) os maiores desafios e oportunidades de melhoria do teletrabalho estão relacionados à gestão de pessoas e consistem em pensar estratégias para evitar a redução do contato pessoal, a dificuldade de ascensão profissional, a definição e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho, definição de critérios de avaliação de desempenho e de políticas relacionados a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho. Ainda segundo as autoras, há a necessidade de se definir uma política clara e bem planejada para o teletrabalho.

A maior parte dos desafios identificados estão relacionados às práticas e políticas das áreas de gestão de pessoas, sendo preciso estabelecer mecanismos que promovam o

desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, reconsiderando aspectos ligados à gestão por competências, bem como às políticas de capacitação e treinamento, à estipulação de metas e avaliação de desempenho, além de se definir políticas de dimensionamento da força de trabalho e alocação de pessoas (Oliveira; Pantoja, 2018).

Chagas (2020) destaca que a gestão eficiente do teletrabalho depende, em grande escala, da qualificação do corpo gerencial para atuar no processo de definição e revisão de métricas; na avaliação da conformidade das metas e no impacto de seu cumprimento nos resultados gerais da unidade organizacional; além da adequada distribuição das atividades, por meio dos planos de trabalho. E ainda, que qualificação permanente dos gestores envolvidos no programa em temas relacionados à gestão de resultados e gestão de teletrabalho, é essencial para o sucesso da modalidade de teletrabalho.

2.3 Desafios da implementação do teletrabalho

A implementação do teletrabalho, seja em organizações públicas ou privadas, envolve uma complexa rede de desafios estruturais, culturais, tecnológicos e de gestão de pessoas. Embora o teletrabalho tenha se expandido rapidamente nos últimos anos, sobretudo a partir da pandemia da COVID-19, sua consolidação como prática de gestão exige a superação de barreiras que vão além da simples transferência física do local de trabalho.

Segundo Leite e Lemos (2021), a primeira camada de desafios refere-se à redefinição das fronteiras entre vida pessoal e profissional. A falta de delimitação clara dos horários de trabalho e a tendência ao prolongamento da jornada foram identificadas como fatores críticos que afetam o bem-estar dos trabalhadores e podem levar à precarização das condições laborais. Costa (2024) reforça que essa sobreposição de esferas pessoais e profissionais é especialmente acentuada no setor público, onde práticas tradicionais de gestão ainda predominam.

No âmbito organizacional, Lucas e Santos (2021) destacam a resistência cultural como um dos principais entraves à efetiva adoção do teletrabalho. Em muitas instituições, sobretudo públicas, persiste a associação entre produtividade e presença física, o que gera preconceitos e desconfiança em relação ao trabalho remoto. Serafim (2021) complementa que essa visão conservadora se reflete na dificuldade em internalizar modelos de gestão orientados a resultados, favorecendo práticas de controle pelo tempo de permanência, em vez de avaliação de entregas e metas.

Outro desafio recorrente refere-se à sobrecarga das lideranças. Como apontam Barbosa *et al.* (2025), no contexto do teletrabalho, as chefias assumem papéis centrais de planejamento, acompanhamento, avaliação e correção de rotas, sem que, muitas vezes, disponham de suporte institucional ou de formação adequada para tal. Essa sobrecarga é agravada pela falta de normativos claros e pela insegurança jurídica relacionada à responsabilização por resultados, especialmente na administração pública.

A gestão da produtividade em teletrabalho também apresenta obstáculos relevantes. Roos e Silva (2023) observam que o sucesso desse regime depende fortemente do perfil dos trabalhadores, exigindo elevado grau de autonomia, disciplina e capacidade de autogestão. No entanto, a ausência de processos formais de identificação de competências e perfis compatíveis é uma fragilidade comum tanto em instituições privadas quanto públicas.

A dimensão tecnológica configura outro eixo crítico da implementação do teletrabalho. Dias e Oliveira (2023) apontam que a inexistência de ferramentas digitais integradas para a gestão de tarefas, a comunicação e o monitoramento do desempenho representam um obstáculo significativo. Enquanto organizações privadas tendem a investir mais rapidamente em plataformas e *softwares* de suporte, o setor público enfrenta limitações orçamentárias e dificuldades de modernização dos seus sistemas.

A adequação das atividades ao regime remoto é mais um desafio que demanda atenção. Conforme Lelles e Lima (2022), nem todas as funções são compatíveis com o teletrabalho, especialmente aquelas que envolvem atendimento ao público ou operações que exigem presença física. A identificação criteriosa das funções elegíveis e o redesenho dos processos de trabalho tornam-se, portanto, etapas fundamentais para a viabilidade do teletrabalho em diferentes tipos de organização.

Finalmente, a ausência de uma cultura organizacional voltada à inovação e à gestão por resultados, compromete a consolidação do teletrabalho como prática estratégica. De acordo com Leite e Lemos (2021) e Lucas e Santos (2021), transformar a cultura institucional exige investimento em formação, comunicação, avaliação contínua e, sobretudo, liderança comprometida com a mudança.

2.3.1 Desafios específicos do teletrabalho na administração pública

Uma das principais particularidades de desafios da implementação do teletrabalho na administração pública refere-se à rigidez estrutural e normativa característica das instituições

públicas. Como ressaltam Leite e Lemos (2021), a forte normatização dos processos administrativos limita a flexibilidade necessária para o ajuste das rotinas de trabalho ao ambiente remoto. Além disso, a adoção do teletrabalho em órgãos públicos demanda compatibilização com princípios constitucionais da administração, como a legalidade, a impessoalidade e a eficiência, o que impõe camadas adicionais de regulação e controle.

A ausência histórica de uma cultura organizacional voltada para a gestão por resultados representa outro obstáculo importante. Segundo Lucas e Santos (2021), a cultura de controle baseada na presença física ainda é preponderante em muitos órgãos públicos, dificultando a internalização de modelos de avaliação orientados ao desempenho e à entrega de resultados. Serafim (2021) acrescenta que essa realidade gera insegurança tanto para servidores quanto para gestores, uma vez que o cumprimento de metas e a avaliação objetiva do trabalho ainda não estão plenamente institucionalizados no setor público. Outro desafio reside na heterogeneidade dos perfis profissionais e das funções desempenhadas no serviço público. Costa (2024) observa que a diversidade de cargos, carreiras e atividades, muitas das quais exigem atendimento presencial à população, impõe limites práticos à expansão do teletrabalho. Em paralelo, Lelles e Lima (2022) destacam a dificuldade de mapeamento e seleção criteriosa das funções e servidores mais adequados ao regime remoto, tarefa que requer processos estruturados de análise de atividades e competências.

A sobrecarga das chefias imediatas é especialmente sensível no contexto público. Barbosa *et al.* (2025) apontam que a responsabilidade pelas metas, pela supervisão e pelo cumprimento das normas do Programa de Gestão e Desempenho recai fortemente sobre os gestores de equipes, sem que haja, na maioria dos casos, capacitação específica ou apoio institucional proporcional às novas demandas. Isso gera riscos de responsabilização pessoal e de desgaste no exercício da liderança.

As limitações tecnológicas também são mais acentuadas no setor público. Roos e Silva (2023) observam que muitos órgãos carecem de infraestrutura digital adequada para suportar o teletrabalho em larga escala, enfrentando problemas como a ausência de plataformas integradas de gestão de tarefas, dificuldades de acesso seguro à informação institucional e falta de recursos para atualização tecnológica.

Além disso, a comunicação interna, fundamental para a gestão do trabalho remoto, ainda é uma fragilidade em muitos contextos públicos. Dias e Oliveira (2023) relatam que canais de comunicação pouco eficientes e a falta de práticas consolidadas de diálogo intersetorial comprometem a fluidez das informações e a integração entre equipes.

Por fim, os desafios de saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional assumem características específicas no setor público, onde a rigidez das estruturas e a cultura do controle exacerbam sentimentos de isolamento, ansiedade e insegurança entre os servidores em teletrabalho (Costa, 2024; Serafim, 2021).

2.4 A importância da mudança organizacional para a implementação de novas práticas de gestão

Considerando um mundo altamente dinâmico e competitivo, a mudança organizacional se faz essencial tanto para a adaptação quanto para a sobrevivência das organizações, e para compreendê-la, é necessário considerar fatores relacionados à liderança, cultura organizacional, resistência à mudança e práticas de gestão participativa, bem como as implicações comportamentais sobre os indivíduos que compõem as organizações.

Conforme Campos (2009), a liderança é um elemento central na implementação de mudanças organizacionais, pois envolve a capacidade de inspirar, motivar e orientar as pessoas em direção a novos objetivos. Diferentes estilos de liderança podem influenciar os resultados da mudança, como apontado por Policarpo e Borges (2016) que destacam que uma liderança transformacional tende a facilitar o comprometimento dos trabalhadores, enquanto um estilo autocrático pode gerar resistência e inércia. Complementando, Chiavenato (2003) enfatiza que liderança eficaz é aquela que consegue alinhar as expectativas dos indivíduos com os objetivos organizacionais, minimizando conflitos e promovendo cooperação durante processos de mudança. Nesse contexto, uma liderança centrada em valores como a comunicação clara e a transparência é essencial para mitigar barreiras e construir um ambiente de confiança.

Heifetz, Grashow e Linsky (2009) introduzem o conceito de liderança adaptativa, que é fundamental para lidar com a resistência à mudança em ambientes complexos e sugerem que os líderes devem entender a diferença entre problemas técnicos (que possuem soluções claras) e problemas adaptativos (que exigem mudanças de valores e comportamentos). Nesse caso, os líderes precisam não só estabelecer novas diretrizes, mas também apoiar a equipe em um processo de adaptação comportamental e cultural.

Freitas (2007) descreve a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e práticas que moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Mudanças organizacionais frequentemente exigem alterações culturais, o que pode gerar resistência, especialmente quando há um desalinhamento entre os novos valores propostos e os valores

estabelecidos.

Wood Jr. (2009) aponta que as organizações são sistemas sociais complexos, nos quais a cultura desempenha um papel mediador nos processos de mudança e ressalta que transformações culturais requerem a identificação de artefatos culturais presentes, como normas e rituais, para que possam ser ajustados de forma gradual e sustentável. Um processo de aprendizado organizacional é frequentemente necessário para consolidar as mudanças e garantir que elas se integrem à cultura existente.

Grey (2004), critica a visão simplista que trata a resistência à mudança como um obstáculo a ser superado. Em vez disso, sugere que a resistência pode ser vista como uma resposta racional e lógica dos indivíduos diante de incertezas e ameaças percebidas. Essa perspectiva desafia os gestores a enxergarem a resistência como uma oportunidade de aprendizado e refinamento dos processos propostos.

De acordo com Dubrin (2019), a resistência pode ser minimizada por meio de técnicas como treinamento, participação e suporte emocional. Além disso, a promoção de uma comunicação aberta e o estabelecimento de *feedback* constante ajudam os indivíduos a compreenderem os benefícios da mudança e a desenvolverem confiança no processo e ainda aponta que entender as preocupações individuais e mostrar empatia são elementos fundamentais para a redução da resistência.

Burnes (2004) explora a necessidade de uma adaptação contínua, argumentando que mudanças frequentes e incrementais facilitam a resistência natural das organizações públicas e sugere que a mudança deve ser implementada de forma gradual e contínua, o que permite uma adaptação mais orgânica.

Ford, Ford e D'Amelio (2008) argumentam que a resistência à mudança nem sempre é negativa e pode ser uma forma de *feedback* sobre a implementação do processo. A resistência é, nesse caso, vista como um recurso útil para os gestores. Em vez de suprimir a resistência, os autores sugerem que as organizações devem ouvir e incorporar as preocupações dos colaboradores para enriquecer o processo de mudança. Para Oliveira e Paes de Paula (2019) a resistência à mudança no setor público impacta a implementação de modelos de gestão baseados em desempenho e identificam que fatores como o receio de avaliações subjetivas e a falta de alinhamento com a cultura organizacional como obstáculos significativos. Os autores enfatizam a importância da capacitação dos gestores para lidar com a resistência e a criação de indicadores de desempenho que sejam percebidos como justos pelos servidores.

Nogueira e Pereira (2018) focam na relação entre capacitação e resistência à mudança

no setor público e argumentam que, quanto mais capacitados os servidores, menor a resistência às inovações e às mudanças organizacionais.

Pardo-del-Val, Martínez-Fuentes e Roig-Dobón (2012) exploram a influência da gestão participativa nos processos de mudança. Os autores destacam que a inclusão de funcionários na tomada de decisão aumenta o engajamento e reduz a resistência, criando um ambiente propício à inovação. A gestão participativa também promove um sentimento de propriedade sobre as iniciativas, o que contribui para a sua sustentabilidade a longo prazo.

Decenzo, Robbins e Verhulst (2016) reforçam a ideia de que uma gestão de recursos humanos que valoriza a participação ativa dos colaboradores promove maior adaptabilidade organizacional e sustentável. Além disso, a adoção de práticas inovadoras, como a implementação de soluções tecnológicas colaborativas, contribui para um ambiente mais flexível e preparado para as transformações.

Portanto, o sucesso da mudança organizacional depende de uma abordagem integrada que considere liderança, cultura, resistência e participação. Os gestores devem assumir o papel de facilitadores, fomentando um ambiente pautado na colaboração e aprendizado para enfrentar os desafios inerentes à dinâmica organizacional. O desenvolvimento de competências de liderança transformacional, o alinhamento entre cultura e estratégia, e a promoção de uma comunicação aberta são fatores-chave para garantir o êxito em processos de mudança.

2.5 O que é Programa de Gestão e Desempenho – PGD

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) configura-se como o modelo de gestão instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022) e regulamentado pelas Instruções Normativas SGP/SEDGG/ME nº 24, de 6 de julho de 2023, e nº 52, de 27 de outubro de 2023. Essa iniciativa integra um conjunto de ações voltadas à modernização da gestão de pessoas no setor público, com foco na eficiência, na flexibilidade e na orientação a resultados.

Uma das principais atribuições do PGD é substituir o controle tradicional de frequência dos servidores públicos federais por um modelo de monitoramento baseado na entrega de resultados e na produtividade. Além disso, o programa introduz mudanças significativas nos arranjos de trabalho, ao permitir a realização das atividades laborais de

forma presencial, em regime de teletrabalho parcial ou integral, com flexibilização dos horários de execução (Brasil, 2023a).

Mais do que substituir o controle de assiduidade por uma abordagem orientada a resultados, o PGD busca promover uma transformação cultural na administração pública federal. Seu objetivo é ampliar a eficácia e a efetividade das entregas institucionais, garantindo melhores serviços à sociedade, ao mesmo tempo em que se proporciona maior bem-estar aos servidores.

Com a regulamentação da Instrução Normativa nº 24/2023, os órgãos e entidades da administração pública federal que optaram por implementar o PGD passaram a dispor de maior autonomia para gerir e alocar sua força de trabalho. A lógica do programa desloca o foco da mera presença física para o planejamento e execução das ações institucionais com base em metas específicas.

Conforme estabelecido na referida Instrução Normativa (Brasil, 2023a), os objetivos do PGD são:

- I – promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II – estimular a cultura de planejamento institucional;
- III – otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV – incentivar a cultura da inovação;
- V – fomentar a transformação digital;
- VI – atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII – contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII – aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX – contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X – contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

A adesão ao PGD exige a assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) pelos servidores, bem como a elaboração e pactuação de planos de trabalho individuais. Tais planos devem estar integrados aos planos de entregas das respectivas unidades de execução, sendo ambos submetidos à avaliação periódica pelas instâncias superiores de cada órgão ou entidade.

O programa permite que servidores e gestores escolham a modalidade mais adequada à execução das atividades: presencial, teletrabalho parcial ou teletrabalho integral. Esta última pode, inclusive, ser realizada no exterior, desde que sob condições específicas e mediante autorização da autoridade máxima do órgão ou entidade. Essa flexibilidade nos arranjos de trabalho tem potencial para melhorar a qualidade de vida no trabalho, aumentar a

produtividade individual e coletiva e, por consequência, contribuir para o desempenho organizacional.

É importante destacar, que a implementação do PGD é facultativa para os órgãos da Administração Pública Federal, sendo considerada um ato discricionário da autoridade máxima de cada instituição. A formalização do programa, conforme dispõe o artigo 4º do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022), deve conter, no mínimo:

- I – os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;
- II – as modalidades e regimes de execução;
- III – o quantitativo de vagas, expresso em percentual, por modalidade, em relação ao total de agentes públicos da unidade instituidora;
- IV – as vedações à participação, se houver;
- V – o conteúdo mínimo do TCR e;
- VI – o prazo de antecedência.

2.6 Histórico legislativo do Programa de Gestão e Desempenho – PGD

A fim de contextualizar o teletrabalho na administração pública e a adoção do Programa de Gestão e Desempenho – PGD, pelo governo federal, foi realizado um levantamento histórico legislativo a respeito do controle de assiduidade dos servidores no serviço público.

Na administração pública federal, os servidores são submetidos a um estatuto, estabelecido na Lei 8.112/90, que trata sobre regime jurídico único para os servidores públicos civis das autarquias e das fundações públicas.

A jornada de trabalho tratada na Lei 8.112/90, no art. 19 dispõe que:

Art. 19. os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho de quarenta horas e observados os limites mínimos e máximo de seis horas e oito horas diárias respectivamente (Brasil, 1990).

A regulamentação do controle da jornada de trabalho foi realizada no ano de 1995, por meio do Decreto Nº 1.590, que ratificou a jornada máxima semanal de 40 horas e estabeleceu regras para o procedimento de controle da carga horária (Brasil, 1995).

A confirmação da jornada está presente no art. 1º do decreto:

Art. 1º A jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, será de oito horas diárias e:

I – carga horária de quarenta horas semanais, exceto nos casos previstos em Lei específica, para ocupantes de cargo de provimento efetivo;

II – regime de dedicação integral, quando se tratar de servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de direção, chefia e assessoramento superiores, cargos de direção, função gratificada e gratificação de representação (Brasil, 1995).

O citado artigo 6º do decreto determina que o controle de assiduidade e pontualidade poderá ser exercido mediante: controle mecânico; controle eletrônico; folha de ponto. Destaca-se que a norma estabelece que em caso de uso da folha de ponto, essa deverá ser distribuída e recolhida diariamente pelo chefe imediato. O legislador ainda permitiu, no mesmo artigo, a possibilidade de dispensa do controle de assiduidade do servidor, desde que cumprido alguns requisitos:

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (Brasil, 1995).

Dessa forma, baseado nesse § 6º, órgãos do Poder Executivo vislumbraram a possibilidade de realização do programa de gestão, com objetivo de aumentar a eficiência na produtividade de seus serviços em troca da dispensa do controle de assiduidade de um percentual de seus colaboradores (Alves, 2020).

A Controladoria Geral da União (CGU), a Receita Federal do Brasil (RFB) e o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) são exemplos de órgãos públicos que realizaram programa de gestão baseados no Decreto 1.590/95.

O Programa de Gestão, dessa forma, foi um modelo de trabalho inicialmente previsto no âmbito da Administração Pública Federal pelo Decreto nº 1.590/95, sendo este um dos marcos desse processo de se repensar a administração pública, o qual previu a possibilidade da implementação do programa de gestão, com dispensa do registro de ponto nos casos em que os resultados pudessem ser mensuráveis (Brasil, 1995).

No entanto, o impulso normativo mais expressivo ocorreu a partir da Instrução Normativa nº 1, de 28 de agosto de 2018, da Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Essa normativa instituiu as diretrizes para a implementação do teletrabalho no âmbito da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional, fixando princípios como voluntariedade, mensuração de resultados e foco em entregas (Brasil, 2018).

Posteriormente, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do então Ministério da Economia, substituiu a normativa anterior e formalizou o Programa de Gestão como um instrumento de gestão por resultados. A IN 65/2020 estabeleceu diretrizes para o funcionamento do PGD, como a necessidade de planos de trabalho, definição de metas e indicadores, além da autonomia dos órgãos para regulamentação interna (Brasil, 2020).

Com o avanço da política, outras normativas buscaram consolidar e aperfeiçoar o modelo. A Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2021, detalhou os critérios para adesão e execução do PGD, reforçando a responsabilização das chefias imediatas (Brasil, 2021). Já o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, integrou o PGD à política de gestão de desempenho da administração pública federal, destacando o alinhamento entre desempenho individual, resultados institucionais e desenvolvimento dos servidores (Brasil, 2022).

A adoção do teletrabalho, no âmbito do PGD, representa uma resposta institucional às transformações tecnológicas e às novas expectativas de trabalho, especialmente intensificadas durante a pandemia de COVID-19. Assim, o PGD evoluiu de uma medida emergencial para uma política pública consolidada, acompanhando transformações estruturais na cultura de trabalho do setor público brasileiro (Kleiman *et al.*, 2023).

O Quadro 3 mostra a linha do tempo com as principais legislações publicadas sobre o PGD.

Quadro 3 – Linha do tempo dos principais marcos normativos do PGD.

Nº	Ano	Norma	Descrição Resumida
1	1995	Decreto nº 1.590/1995	Flexibiliza jornada de trabalho no serviço público federal.
2	2018	IN nº 1/2018	Regulamenta teletrabalho no serviço público federal.
3	2020	IN nº 65/2020	Define diretrizes para o Programa de Gestão.
4	2020	Portaria ME nº 334/2020	Autoriza implementação do PGD no Ministério da Economia e suas vinculadas.
5	2022	Decreto nº 11.072/2022	Institui o PGD como política de gestão de pessoas na administração pública federal.
6	2023	IN SGP-SEGES nº 2/2023	Atualiza critérios para implementação do PGD.
7	2023	IN Conjunta nº 24/2023	Orienta execução do PGD no âmbito do SIPEC/SIORG.
8	2023	IN Conjunta nº 52/2023	Ajusta regras de gestão de pessoas no PGD.
9	2024	IN Conjunta nº 21/2024	Altera e atualiza a IN Conjunta nº 24/2023.

Fonte: elaboração própria (2025).

2.7 A implementação do programa de gestão e desempenho e o teletrabalho na administração pública federal

Algumas organizações públicas já implementam ou avaliam a viabilidade de adotar o Programa de Gestão e Desempenho, e, conseqüentemente, a modalidade de teletrabalho. De modo geral, as experiências indicam que essas iniciativas têm obtido êxito, evidenciado em certos casos, por um aumento significativo na produtividade (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Nogueira Filho; Oliveira; Nunes, 2020; Vilarinho; Paschoal; 2021). Compilar alguns casos de

implementação dessa ferramenta de gestão na administração pública brasileira torna-se relevante para os órgãos que tenham intenção de implementar esse instrumento de gestão, conhecerem algumas vantagens e desvantagens da implementação.

Oliveira e Pantoja (2018) analisaram a produção científica nacional sobre o teletrabalho, de modo a identificar os principais desafios desse regime de trabalho para a administração pública brasileira e concluíram que apesar da produção sobre o tema relacionado à administração pública ainda ser pequena, nos resultados obtidos é possível ver vantagens para a organização, o teletrabalhador e a sociedade, enquanto apenas os teletrabalhadores citam desvantagens:

No tocante as vantagens observadas, estas, muitas vezes são percebidas pelos teletrabalhadores, pela organização e pela sociedade. Enquanto isso, as desvantagens estão relacionadas frequentemente, apenas ao teletrabalhador.

No que se refere às vantagens para o teletrabalhador, aquelas identificadas como maior frequência são: (a) qualidade de vida no trabalho; (b) equilíbrio entre trabalho e família; (c) flexibilidade de horário; (d) menor exposição à riscos e à violência; (e) diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento e; (f) aumento da produtividade. Quanto aos benefícios percebidos pela organização, destacam-se o aumento da produtividade, a redução de custos, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da imagem corporativa, maior autonomia para chefia e subordinado e maior flexibilidade. Conquanto que, para a sociedade, apresenta-se a diminuição da poluição devido à redução de deslocamentos, redução dos gastos do governo com infraestrutura e inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018, p. 1670).

Ainda de acordo com Oliveira e Pantoja (2018) da mesma maneira que tem vantagens, o teletrabalho aponta desvantagens e riscos. Para as organizações algumas desvantagens encontradas foram em relação segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação interna e, para os trabalhadores, foram apontados como mais recorrentes, o isolamento profissional, as dificuldades de promoção na carreira e conflitos entre família e trabalho, além de falta de supervisão direta, necessidade de disciplina, dificuldade em separar trabalho e vida pessoal. As autoras concluíram que:

Os resultados da revisão da produção científica nacional sobre o teletrabalho indicam a existência de diversos desafios e oportunidades de melhoria relacionados não somente a infraestrutura tecnológica, como também à assuntos relativos à gestão de pessoas. Quanto a infraestrutura tecnológica os principais desafios consistem em criar mecanismos de segurança da informação, o desenvolvimento de sistemas de controle automatizados, além de garantir que bons serviços de suporte, manutenção e esclarecimento aos teletrabalhadores sejam oferecidos (Oliveira; Pantoja, 2018, p. 1671).

E ainda:

Os resultados sinalizam que os maiores desafios e oportunidades de melhoria do teletrabalho estão relacionados à gestão de pessoas e consistem em pensar

estratégias para evitar a redução do contato pessoal, a dificuldade de ascensão profissional, a definição e desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho, definição de critérios de avaliação de desempenho e de políticas relacionados a jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho (Oliveira; Pantoja, 2018, p. 1671).

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é um dos órgãos federais pioneiros na utilização do teletrabalho no Brasil, o que motivou alguns estudos sobre a implementação. Uma dessas pesquisas teve como objetivos levantar os pontos positivos e negativos do teletrabalho no Serpro, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, e comparar empiricamente usuários e não usuários do teletrabalho quanto ao desempenho profissional, contexto de trabalho e bem-estar no trabalho (Villarinho; Paschoal, 2020). Quanto aos resultados obtidos, podem ser destacados como pontos positivos do teletrabalho: o aumento da produtividade e melhorias na qualidade de vida do teletrabalhador. Dentre os pontos negativos, destacam-se as dificuldades técnicas e de convívio social e o isolamento social, que pode não emergir de maneira imediata, dependendo da duração prolongada do trabalho remoto, falta de suporte institucional; ausência de equipamentos; metas e expectativas pouco claras. Quanto à comparação, os teletrabalhadores percebem mais positivamente seu contexto de trabalho, seu desempenho profissional e seu bem-estar no trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

Filardi *et al.* (2020) investigaram as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal e concluíram:

Os resultados evidenciaram como vantagens: melhoria da qualidade de vida; maior equilíbrio na relação trabalho x família; maior produtividade; flexibilidade; criação de métricas; redução de custo; estresse; tempo de deslocamento; exposição à violência; e conhecimento da demanda de trabalho. Já as desvantagens foram: não adaptação; falta de comunicação; perda de vínculo com a empresa; problemas psicológicos; infraestrutura; e controle do teletrabalhador (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 28).

Nesse mesmo trabalho, os autores trouxeram um resumo de publicações sobre o tema com as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública (Quadro 4).

Quadro 4 – Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública.

Autores	Vantagens	Desvantagens
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Baixo desenvolvimento e motivação; Falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, Mais trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrutura organizacional; Percepção de perda status e Problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; Menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio.	Aumento de custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; Menos exposição a violência/estresse em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; Falta de infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
Nohara, Acevedo, Ribeiro <i>et al.</i> (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; Menos estresse em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade controle; Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento; Mais trabalho.
Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhoria produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado.	
Gaspar, Bellini, Donaire <i>et al.</i> (2014) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento das atividades; Melhor qualidade e produtividade no trabalho; Menos estresse em deslocamentos e Redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; Falta de infraestrutura e Isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade desenvolvimento; Falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, Montar estrutura em casa.

Mello, Santos, Shoiti <i>et al.</i> (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa.	
Hislop, Axtell, Collins <i>et al.</i> (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vida pessoal; Melhor qualidade, produtividade no trabalho.; Redução poluição/tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, estresse e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e Tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.

Fonte: (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 31-32).

Nogueira Filho *et. al* (2020) avaliaram a implementação do teletrabalho no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com relação à redução de custos e ao aumento da produtividade. De acordo com os resultados de acordo com os autores:

É possível inferir que há evidências de que a produtividade no ministério estudado teve um aumento superior a 20%. O percentual médio de produtividade por servidor foi de 40,10%, sendo que as três unidades organizacionais que obtiveram os melhores desempenhos foram a Secretaria Nacional do Consumidor, com 129%; a Secretaria Executiva, com 67,08%; e a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, com 62,67% de aumento na produtividade (Nogueira Filho; Oliveira; Nunes, 2020, p. 292).

Alves (2020) analisou a implementação do teletrabalho na Controladoria Geral da União – CGU e chegou à seguinte conclusão:

A partir do resultado dessa pesquisa, constata-se que implementação e a gestão do programa de gestão da CGU é um caso de sucesso. O modelo fortalece o vínculo entre a Instituição e seus colaboradores, proporcionando que aspectos menos importantes não influencie o alcance dos resultados. A maturidade alcançada a partir da experiência de utilização do modelo, tornou o PGD um modelo de *benchmarking* para outros órgãos. Sua implementação impôs novos paradigmas para uma gestão eficiente, uma vez que tira o foco dos procedimentos e foca nos resultados (Alves, 2020, p. 137).

Nesse mesmo estudo, Alves (2020) apresenta as principais vantagens do teletrabalho e os principais pontos críticos apontadas pelos autores pesquisados na sua revisão da literatura (Quadros 5 e 6).

Quadro 5 – Vantagens do teletrabalho.

	Vantagens	Autores
Organização	Redução de custos Aumento da produtividade Flexibilidade Autonomia	Goulart (2009) Boonen, (2012) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Rocha e Amador (2018)
	Retenção de talentos	Boonen, (2012) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Rocha e Amador (2018)
	Redução absenteísmo;	Goulart (2009) Rocha e Amador (2018)
	Melhora do clima organizacional Prática da gestão por competência	Goulart (2009)
	Redução de afastamentos dos colaboradores	Boonen, (2012)
	Comprometimento dos colaboradores	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
Trabalhador	Economia de recursos financeiros Flexibilidade Autonomia	Goulart (2009) Boonen, (2012) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Rocha e Amador (2018)
	Redução do estresse e da tensão profissional Oportunidade para pessoas com deficiência	Goulart (2009)

Fonte: Alves (2020, p. 60).

Quadro 6 – Pontos críticos do teletrabalho.

	Pontos críticos	Autores
Organização	Mudanças na estrutura organizacional	Goulart (2009) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
	Queda de produção na fase inicial Erros na seleção das tarefas Adaptação à nova modalidade	Goulart (2009)
	Mudança da cultura	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Kugelmass (1996) Nilles (1997)
	Dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores Perda da integração e vínculo com a organização	Rocha e Amador (2018)
	Trabalhadores	Compartilhamento do espaço doméstico Distanciamento da dinâmica organizacional da empresa
Dificuldade para trabalho em equipe Diminuição do intercâmbio de conhecimento entre colaboradores		Goulart (2009)
Isolamento social Dificuldade de ascensão na carreira		Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
Controle do tempo de trabalho		Rocha e Amador (2018)

Fonte: (Alves, 2020 p. 61).

A literatura sistematizada por Filardi, Castro e Zanini (2020) e por Alves (2020) revela um conjunto consistente de vantagens e desafios tanto para as organizações quanto para os trabalhadores. Entre os principais benefícios organizacionais, destacam-se a redução de custos operacionais, como despesas com infraestrutura, transporte e energia, e a melhoria na produtividade dos servidores. Nogueira Filho, Oliveira e Nunes (2020), por exemplo, registraram aumentos relevantes na produtividade de algumas unidades do Ministério da

Justiça e Segurança Pública. Além disso, a flexibilidade gerencial e o foco em resultados, possibilitados pela gestão por objetivos, têm sido apontados como elementos que contribuem para uma administração mais eficiente (Pérez; Sánchez; Carnicer, 2007; Alves, 2020).

Do ponto de vista dos trabalhadores, são frequentemente mencionadas vantagens como a autonomia na organização das tarefas, a flexibilidade de horários e a melhoria na qualidade de vida, especialmente pela redução do tempo e do estresse relacionados ao deslocamento (Costa, 2013). Outros aspectos positivos incluem a economia de recursos financeiros pessoais, a maior interação familiar e a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência no serviço público (Freitas, 2008; Mello *et al.*, 2014; Alves, 2020).

Por outro lado, os autores também alertam para desvantagens e pontos críticos. No plano organizacional, são recorrentes as menções às dificuldades de controle e supervisão das atividades remotas, bem como a necessidade de adaptação estrutural e cultural, que pode enfrentar resistência interna (Gaspar *et al.*, 2014; Nilles, 1997; Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017). Problemas como erros na seleção das tarefas, queda de produção na fase inicial e mudanças na cultura institucional também são desafios relatados (Goulart, 2009; Rocha; Amador, 2018).

No que se refere aos servidores, destacam-se o isolamento social e profissional como uma das principais preocupações, com impactos sobre a motivação, o engajamento e a saúde mental (Soares, 1995; Villarinho; Paschoal, 2016). Também são apontadas dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal, especialmente em contextos de compartilhamento do espaço doméstico, além da falta de infraestrutura adequada, do aumento da cobrança por desempenho e da dificuldade de ascensão profissional (Freitas, 2008; Costa, 2013; Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017).

3 METODOLOGIA

3.1 Percurso metodológico

Este estudo analisou a implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD na modalidade de teletrabalho na Universidade Federal de Lavras – UFLA. Trata-se de um estudo de caso único, de natureza descritiva. De acordo com Yin (2005), para selecionar o caso a ser estudado, diante da existência de mais de um, o pesquisador precisa de acesso suficiente aos dados do caso potencial – seja para entrevistar pessoas, revisar documentos ou registros, ou fazer observações no campo, o que justifica a escolha da Universidade Federal de Lavras-UFLA para pesquisa empírica, já que a autora do presente trabalho é servidora pública da Instituição com lotação na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, órgão diretamente responsável pela implementação do programa na Instituição.

A metodologia de pesquisa adotada foi a quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa traz dados e indicadores representativos do aglomerado de dados disponíveis, enquanto a qualitativa a complementa, aprofundando as informações que podem explicar uma realidade social (Creswell; Clark, 2017). A análise quantitativa buscou também compreender o perfil dos entrevistados.

3.2 Lócus da pesquisa

A UFLA conta atualmente com 10.500 discentes de graduação, 2192 discentes de pós-graduação e com 1.389 servidores, sendo que do total de servidores, 829 são docentes do magistério superior, 15 são docentes EBTT (Ensino Básico Técnico e Tecnológico) e 545 são técnico-administrativos.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Lavras, sob o número de protocolo CAAE: 82227124.5.0000.5148 e realizada de novembro/2024 a março/2025.

3.3 Participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada com servidores técnico-administrativos em educação em PGD na modalidade de teletrabalho e com gestores da Instituição. É o tipo de seleção intencional

em que, segundo Creswell (2010), o local e os participantes devem ser selecionados, considerando aqueles que melhor contribuem para o maior alcance de informações úteis para entender o fenômeno investigado.

Foram recebidas 68 respostas do questionário de um total de 205 servidores em teletrabalho na instituição. Como o questionário foi aplicado anteriormente à realização das entrevistas, verificou-se que a grande maioria dos respondentes estão lotados nas Pró-Reitorias e nas Unidades Acadêmicas da instituição, por isso, as entrevistas foram realizadas com os gestores que estão nos cargos de pró-reitor e diretor de unidades. Foram realizadas 13 entrevistas, sendo 7 pró-reitores de um total de 8 e 6 diretores de um total de 7.

Portanto, a presente pesquisa não utilizou amostragem probabilística em virtude das características do delineamento metodológico e dos objetivos propostos. Considerou-se a população sujeita ao estudo, todos os servidores técnico-administrativos da UFLA que aderiram formalmente ao PGD em teletrabalho, seja em regime parcial ou integral, no período de vigência da coleta de dados. Embora não trate de uma amostragem aleatória, o levantamento abrangeu a totalidade da população-alvo definida, conferindo representatividade interna aos dados obtidos e assegurando a validade das análises dentro do escopo delimitado. Ademais, destaca-se que o propósito central desta investigação foi compreender percepções, experiências, desafios e fatores contextuais relacionados à implementação do PGD na modalidade de teletrabalho. Nessa perspectiva, a representatividade não está vinculada à extrapolação estatística dos dados para outras realidades institucionais, mas sim à pertinência dos participantes selecionados em relação ao fenômeno estudado. Dessa forma, considera-se que a amostra utilizada é adequada aos objetivos da pesquisa, permitindo a construção de análises sólidas e a identificação de elementos relevantes para a compreensão do PGD em teletrabalho no contexto da UFLA, com potencial para subsidiar reflexões e aprimoramentos em políticas de gestão do teletrabalho na administração pública federal.

3.4 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados com os servidores técnico-administrativos foi realizada por meio de questionário disponibilizado por meio digital a todos os servidores da instituição e solicitado que fosse respondido por aqueles que aderiram ao PGD na modalidade de teletrabalho visando obter uma visão mais ampla dos aspectos relacionados à implementação do teletrabalho na Instituição. Foi utilizado o questionário adotado por Filardi *et al.* (2017),

elaborado a partir das vantagens e desvantagens encontradas na revisão bibliográfica realizada pelos autores. Optou-se por utilizar esse questionário por considerá-lo bem completo, apenas foi inserida uma pergunta sobre a preferência dos teletrabalhadores pela flexibilização da jornada de trabalho¹. Foi realizado um teste piloto para validação do questionário com os servidores pertencentes à comissão permanente do PGD/UFLA.

O questionário foi disponibilizado por meio digital sendo organizado em três seções. A primeira seção destinou a identificar o perfil do respondente: local de atuação, sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho no órgão de forma tradicional. Na segunda seção foram feitas afirmações aos servidores em teletrabalho relativas a indicadores estruturais (custos de água e luz; equipamentos; dificuldades organizacionais; infraestrutura; treinamento; mudança na estrutura organizacional; tecnologia); indicadores físicos e de bem-estar (exposição a violência; poluição; segurança); indicadores pessoais (fazer refeições em casa; flexibilidade de horários; melhor qualidade de vida; menos interrupções; privacidade; redução no tempo de deslocamento; silêncio e distração com atividades domiciliares); indicadores profissionais (autonomia para organizar tarefas; flexibilidade nas relações de trabalho; gerenciamento por objetivos; melhoria na produtividade do trabalho; melhoria na qualidade do trabalho; menor absenteísmo; crescimento na organização; dificuldade de controle; dificuldade de desenvolvimento; motivação; reconhecimento de colegas de trabalho; falta de supervisão; isolamento profissional; maior cobrança; não adequação ao teletrabalho; perda de status; receio de má avaliação e indicadores psicológicos (concentração; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; maior interação com a família; menos estresse em deslocamentos; conflito entre trabalho e vida familiar; isolamento social e problemas psicológicos). Já a terceira seção foi um espaço livre onde os servidores puderam relatar sobre a sua experiência com a implementação e adesão ao PGD na modalidade de teletrabalho.

Com os gestores foram feitas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado para abordar a percepção dos entrevistados sobre a implementação do PGD na instituição quanto aos fatores que influenciaram a adoção do PGD na modalidade de teletrabalho, os pontos facilitadores e os desafios da implementação do programa. A entrevista, segundo Yin (2015, p. 114), é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”, complementa que é uma conversa guiada, fluída e não rígida, onde os entrevistados podem

¹ No regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, quando os serviços exigirem atividades contínuas, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar o servidor a cumprir jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e jornada de 30 (trinta) horas semanais (Art. 17 da Instrução Normativa Nº 2, DE 12 DE SETEMBRO DE 2018).

proporcionar novas percepções importantes sobre o assunto, além de sugerir novas fontes, onde se pode buscar novas evidências.

Cada entrevistado recebeu e assinou o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice) e autorizou a gravação da entrevista em áudio.

3.5 Análise das informações

Para a análise das informações foi utilizada a estatística descritiva para a análise quantitativa dos dados, onde foram verificadas as informações de perfil dos entrevistados, buscando dar uma visão geral dos teletrabalhadores que responderem à pesquisa, bem como observar as afirmações propostas no questionário em relação às vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública. Segundo Creswell (2010), a interpretação de dados consiste em extrair sentido dos dados, envolve a preparação dos dados para análise, a condução de análises diferentes e o aprofundamento no entendimento dos dados.

Os dados obtidos pela aplicação dos questionários foram tabulados utilizando um aplicativo de planilha eletrônica e aplicados métodos de estatística descritiva com base na média das respostas agrupadas por construtos, o que permitiu a sumarização dos dados e a geração de gráficos, possibilitando uma melhor visualização das respostas e consequente análise dos dados.

A análise de conteúdo temática foi aplicada nos relatos dos participantes em relação à percepção da experiência vivenciada com a adoção do PGD na modalidade de teletrabalho. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016). O resultado dessa análise é uma codificação que resume os principais aspectos detectados e relacionamentos ou padrões ocultos nos dados (Braun; Clark, 2006). A codificação dessa pesquisa foi feita identificando os pontos positivos (vantagens) e os pontos negativos (desvantagens) relatados pelos participantes.

As entrevistas com os gestores foram transcritas e, posteriormente, categorizadas de acordo com as dimensões determinadas também adotando a metodologia de análise de conteúdo, dada a flexibilidade dos seus procedimentos e compatibilidade com a estratégia de pesquisa adotada. A análise de conteúdo das entrevistas, portanto, foi realizada conforme

ensinamentos de Bardin (2016), em três fases: pré-análise; exploração do material e; por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, identificando os aspectos influenciadores e facilitadores da implementação do PGD na UFLA e os principais desafios na visão dos gestores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será descrito o processo de implementação do PGD na UFLA e, em seguida, serão apresentados os resultados obtidos pela análise dos dados coletados na aplicação do questionário e nas entrevistas com os participantes.

A Seção 4.1. descreve o processo de implementação do PGD na instituição. A seção 4.2 descreve as principais características dos participantes da pesquisa. Na Seção 4.3 é relatada a percepção dos(as) servidores(as) técnico-administrativos que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho, integral ou parcial, quanto as suas vantagens e desvantagens. A Seção 4.4 traz os resultados da tabulação dos dados obtidos dos relatos livres feitos pelos servidores sobre a experiência com o PGD na modalidade de teletrabalho, frutos da seção 3 do questionário aplicado. Na Seção 4.5 é feita a análise das entrevistas com os gestores onde são abordados os fatores que influenciaram a adoção do programa, aspectos facilitadores, os desafios quanto à implementação do PGD na modalidade de teletrabalho, além das considerações dos gestores sobre o programa. A seção 4.6 contempla as sugestões para o aprimoramento do programa na instituição, baseadas na experiência da recente implementação do PGD.

4.1 A implementação do PGD na Universidade Federal de Lavras

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) instituiu e autorizou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para os servidores técnico-administrativos através da Portaria Normativa da Reitoria nº 119 de 13/11/2013, com entrada em vigor a partir do dia 01/12/2023. O Programa é resultado do trabalho da comissão permanente de acompanhamento do PGD (CPGD/UFLA), designada pela Portaria nº 687 de 1º/9/2023 que conta com representantes de diversos setores, tais como Cista, Progepe, câmpus São Sebastião do Paraíso, dentre outros. Uma versão anterior para implantação do Programa foi publicada na UFLA em junho de 2023 (Portaria Normativa da Reitoria, nº 102/2023), mas precisou ser revogada para adequações devido à publicação da Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho.

No dia 30/11/2023, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e a comissão do PGD promoveram uma reunião on-line com os gestores de unidades administrativas e acadêmicas para apresentar e discutir a Portaria.

As Unidades Administrativas/Acadêmicas (UAs) da UFLA ficaram responsáveis para definir sobre a implementação do PGD em suas respectivas áreas de atuação, garantindo a manutenção plena de atendimento ao público externo e interno e a compatibilidade das atividades a serem realizadas com a modalidade ofertada pelo Programa. Para isso, as Unidades de Execução, definidas pelas UAs, deveriam publicar editais com as vagas e condições de adesão ao PGD em cada setor da Universidade. Também ficaram responsáveis pela definição dos Planos de Entrega das Unidades para o período de execução do PGD. Após a seleção dos servidores aptos ao Programa na Unidade, estes firmaram o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) e, em seguida, apresentaram o Plano de Trabalho dos Participantes, com metas e atividades a serem desenvolvidas no período.

A partir dessa implementação, os servidores selecionados que aderiram ao PGD passaram a ter o controle eletrônico de assiduidade e pontualidade substituído por controle de entregas e resultados.

A UFLA desenvolveu o site <https://pgd.ufla.br/> onde foram disponibilizadas todas as normativas relacionadas ao PGD, bem como modelos de documentos a serem utilizados pelas unidades e tutoriais de procedimentos para implementação no setor, produzidos pela Comissão.

É importante destacar, que o PGD foi implantado na UFLA em um ano eleitoral, onde em novembro de 2023 ocorreu a eleição para reitor e vice-reitor na Universidade para o mandato de 2024-2028. A chapa vencedora se manifestou favorável ao PGD durante a campanha eleitoral, argumentando que haveria necessidade de ajustes no programa para atender a demanda institucional.

Assim, com o intuito de discutir o PGD e a flexibilização do trabalho na instituição, no dia 10 de outubro de 2024, a gestão atual da Universidade promoveu uma audiência pública para apresentar uma alternativa como a flexibilização da jornada de trabalho (30 horas semanais). O evento ocorreu no Salão de Convenções da universidade, com transmissão on-line, e contou com a participação de técnicos administrativos e gestores de unidades acadêmicas dos campi de Lavras e São Sebastião do Paraíso.

A condução da audiência ficou a cargo do reitor, professor José Roberto Scolforo, que destacou a relevância de aprimorar a organização do trabalho, considerando as necessidades institucionais e assegurando um atendimento mais inclusivo e equilibrado às demandas dos servidores, sempre dentro dos limites legais. Segundo o prof. Scolforo "a construção coletiva

do programa permite uma visão mais ampla das possibilidades, buscando contemplar o maior número de pessoas sem perder o foco no desempenho institucional."

O encontro teve como objetivo fornecer informações e fomentar o debate para embasar a revisão do PGD na UFLA, além da implementação do sistema de controle de entregas por meio do Sistema Integrado de Gestão (SIG) e a definição das normativas que orientarão a institucionalização da jornada flexibilizada de trabalho.

O pró-reitor de Gestão de Pessoas (Progepe), professor Dany Flavio Tonelli, que preside a comissão de atualização do Programa, apresentou as diretrizes propostas para a organização e modernização do PGD. Dentre os pontos abordados, estavam as possibilidades de adesão ao teletrabalho total ou parcial, sempre de forma planejada, em conjunto com as equipes e chefias responsáveis pelos setores e unidades. Ele também ressaltou a necessidade de adequação às normativas mais recentes e o aprimoramento do sistema de controle e registro de entregas, visando um melhor equilíbrio nas relações de trabalho e a proteção dos servidores da Instituição.

Foi anunciada ainda, a realização de um treinamento para a implementação do PGD conforme as novas diretrizes. O curso será dividido em três módulos e terá caráter obrigatório para chefias e servidores participantes do programa.

O pró-reitor de Apoio à Permanência Estudantil, Rossano Botelho, integrante da comissão de revisão do PGD, apresentou os conceitos, a legislação vigente e o plano de flexibilização, submetendo-os à análise dos servidores. Ele pontuou características específicas do contexto da UFLA, como a diversidade de atividades realizadas em diferentes ambientes organizacionais e horários variados. Além disso, mencionou mudanças no perfil das unidades acadêmicas e administrativas, incluindo a ampliação da oferta de cursos e atividades curriculares em turnos contínuos, com destaque para os períodos noturnos.

A Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CISTA) ficou encarregada de receber sugestões para a versão final das diretrizes do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e a implementação da jornada flexibilizada de trabalho. Para isso, disponibilizou um formulário que permaneceu aberto para contribuições até as 18h do dia 16 de outubro. O relatório elaborado pela comissão foi disponibilizado via e-mail aos servidores no dia 29 de outubro de 2024 e encaminhado à Reitoria pela CISTA.

Já no dia 3 de dezembro de 2024, a Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho (CPGD) da UFLA realizou, em ambiente virtual, uma

demonstração prática do Módulo do PGD disponível no sistema SIG-UFLA. Durante a apresentação, foram detalhadas as funcionalidades do módulo, desenvolvido pela Coordenadoria de Sistemas de Informação (CSI/DGTI/SGV) para atender às normas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). O novo recurso foi criado para auxiliar as unidades na gestão das atividades dos servidores que aderiram ao PGD, além de proporcionar maior transparência sobre as ações da instituição junto aos órgãos governamentais e à sociedade.

4.2 Perfil dos participantes

A estatística descritiva possibilitou uma análise quantitativa dos dados, onde foram verificadas as informações de perfil dos servidores técnicos que responderam ao questionário, buscando dar uma visão geral dos servidores que aderiram ao PGD na modalidade de teletrabalho, parcial ou integral, e conhecer também, o perfil dos gestores que participaram das entrevistas.

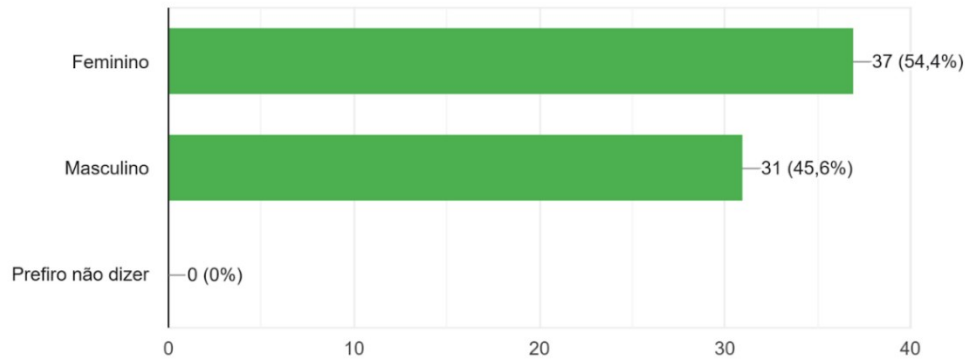
4.2.1 Perfil dos servidores técnico administrativos

Dos 68 servidores participantes, 37 são do sexo feminino representando 54,4% e 31 do sexo masculino, 45,6% (Gráfico 1). Desse total, 41,2% dos servidores têm entre 30 a 39 anos, seguidos pela faixa dos 40 a 49 anos (36,8%), dos 50 a 59 anos (16,2%), dos 20 a 29 anos (4,4%) e apenas 1,5% têm menos de 20 anos (Gráfico 2).

Gráfico 1 – Sexo.

Qual o seu sexo:

68 respostas

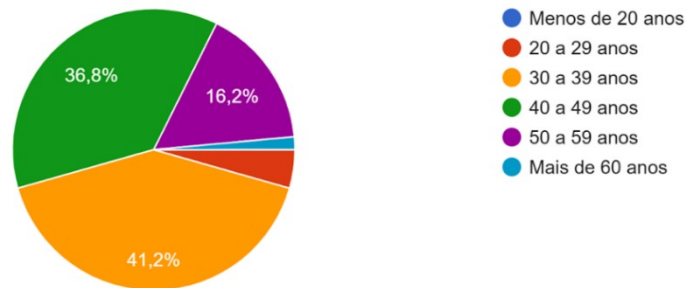


Fonte: elaboração própria (2025).

Gráfico 2 – Faixa etária.

Qual a sua faixa etária

68 respostas



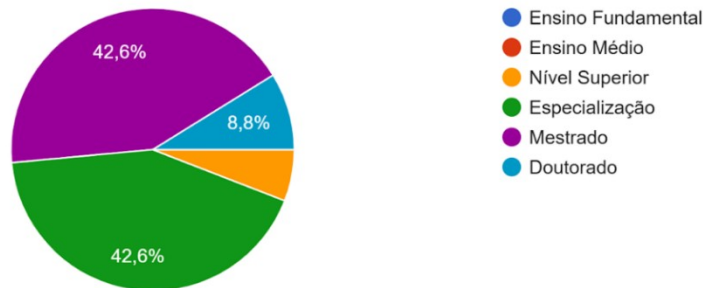
Fonte: elaboração própria (2025).

Quanto à escolaridade, houve empate entre os que possuem mestrado e especialização, com 29 servidores em cada nível, o que representa 42,6%, 6 possuem doutorado (8,8%) e 4 possuem nível superior (5,9%) (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Escolaridade

Qual o seu grau máximo de instrução

68 respostas



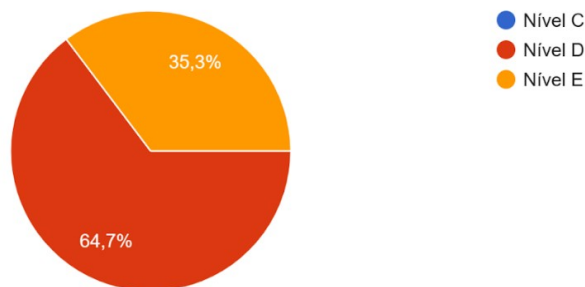
Fonte: elaboração própria (2025).

Com relação ao nível do cargo na Instituição, 44 servidores ocupam cargo de nível D, representando 64,7% e 24 ocupam cargo de nível E (35,3%) (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Nível do cargo na instituição.

Qual o nível do cargo que ocupa na instituição:

68 respostas

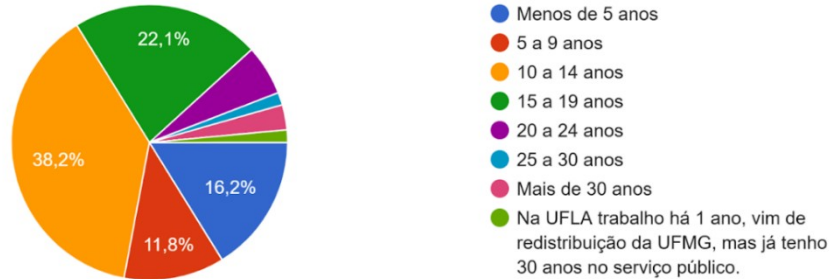


Fonte: elaboração própria (2025).

Quanto ao tempo de serviço na Instituição, 26 têm de 10 a 14 anos (38,2%); 15 têm de 15 a 19 anos (22,1%); 11 têm menos de 5 anos (16,2%); 8 têm de 5 a 9 anos (11,8%); 4 têm de 20 a 24 anos (5,9%); 2 têm mais de 30 anos (2,9%) e 1 tem de 25 a 30 aos (1,5%) (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na instituição.

Há quanto tempo você trabalha na Instituição
68 respostas

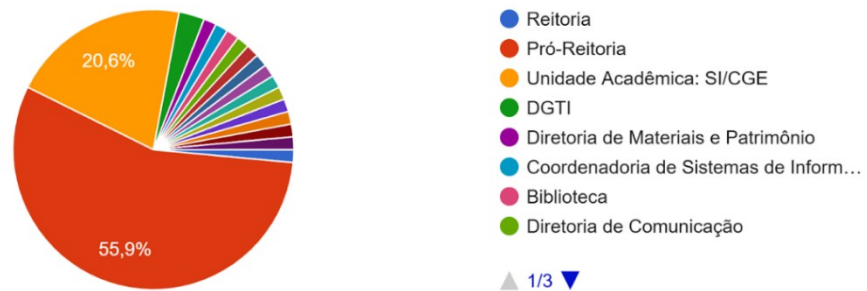


Fonte: elaboração própria (2025).

Considerando o local de lotação dos servidores, 38 exercem suas funções nas Pró-Reitorias (55,9%); 14 nas Unidades Acadêmicas (20,6%), 2 na DGTI (2,9%) e 20,6 % estão espalhados nos demais setores da Instituição. Dos servidores respondentes, 52 estão em PGD na modalidade de teletrabalho parcial (76,5%) e 16 na modalidade de teletrabalho integral (23,5%).

Gráfico 6 – Local de lotação na instituição.

Qual o seu local de lotação na Instituição?
68 respostas



Fonte: elaboração própria (2025).

4.2.2 Perfil dos gestores

O perfil dos gestores se encontra no Quadro 7.

Quadro 7 – Perfil dos gestores.

Entrevistados	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de trabalho na UFLA	Cargo	Cargo atual de direção	Tempo no cargo atual de gestor
1	M	41-50	Doutorado	14 anos	Docente	Diretor	4 anos
2	M	51-60	Doutorado	27 anos	Docente	Diretor	4 anos
3	M	61-70	Doutorado	45 anos	Docente	Diretor	4 anos
4	F	41-50	Doutorado	14 anos	Docente	Diretora	1 ano
5	M	41-50	Doutorado	14anos	Docente	Pró-reitor	9 meses
6	M	61-70	Pós-doutorado	36 anos	Docente	Diretor	
7	M	41-50	Pós-doutorado	20 anos	Docente	Pró-reitor	9 meses
8	F	51-60	Doutorado	15 anos	Docente	Diretora	5 anos
9	M	41-50	Mestrado	12 anos	Técnico	Pró-reitor	9 meses
10	M	51-60	Doutorado	34 anos	Docente	Pró-reitor	9 meses
11	F	31-40	Ensino Superior	11 anos	Técnico	Pró-Reitora	9 meses
12	M	51-60	Doutorado	19 anos	Docente	Pró-reitor	9 meses
13	F	51-60	Doutorado	10 anos	Docente	Pró-reitora	9 meses

Fonte: elaboração própria (2025).

Analisando o Quadro 7, pode-se perceber que dos 13 gestores entrevistados, a maioria é do sexo masculino, totalizando 9, e apenas 4 do sexo feminino. A grande maioria é docente, sendo apenas 2 servidores técnico-administrativos no cargo de gestor. Quanto à faixa etária, 5 têm entre 41-50 anos; 5 têm entre 51-60 anos, 2 têm entre 61-70 anos e apenas 1 tem de 31-40 anos. Dos 11 gestores docentes, 2 têm pós-doutorado e os outros 9 têm doutorado, sendo que dos 2 gestores técnicos, 1 tem mestrado e outro curso superior completo. A maioria está no cargo atual de gestor há apenas 9 meses, coincidindo com o tempo da gestão administrativa atual da UFLA, por ser cargo de confiança do Reitor, totalizando 7, dos outros 6, e os demais 4 têm 4 anos no cargo de gestor atual, 1 tem 5 anos e 1 tem 1 ano.

4.3 Percepção dos(as) servidores(as) técnico-administrativos que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho, integral ou parcial, quanto às suas vantagens e desvantagens.

O Quadro 8 apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos servidores relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho referente aos indicadores estruturais.

Quadro 8 – Indicadores Estruturais. (continua)

Indicadores Estruturais						
Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
Com a adesão ao PGD, houve aumento no meu custo de água e luz.	19,1%	17,6%	16,2%	17,6%	26,5%	2,9%
Reduzi meu gasto com transporte	5,9%	1,5%	5,9%	16,2%	67,6%	2,9%
No início, não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho	67,6%	13,2%	-	11,8%	5,9%	1,5%
Tive treinamento específico para começar o teletrabalho.	33,8%	23,5%	13,2%	13,2%	7,4%	8,8%

Quadro 8 – Indicadores Estruturais (conclusão)

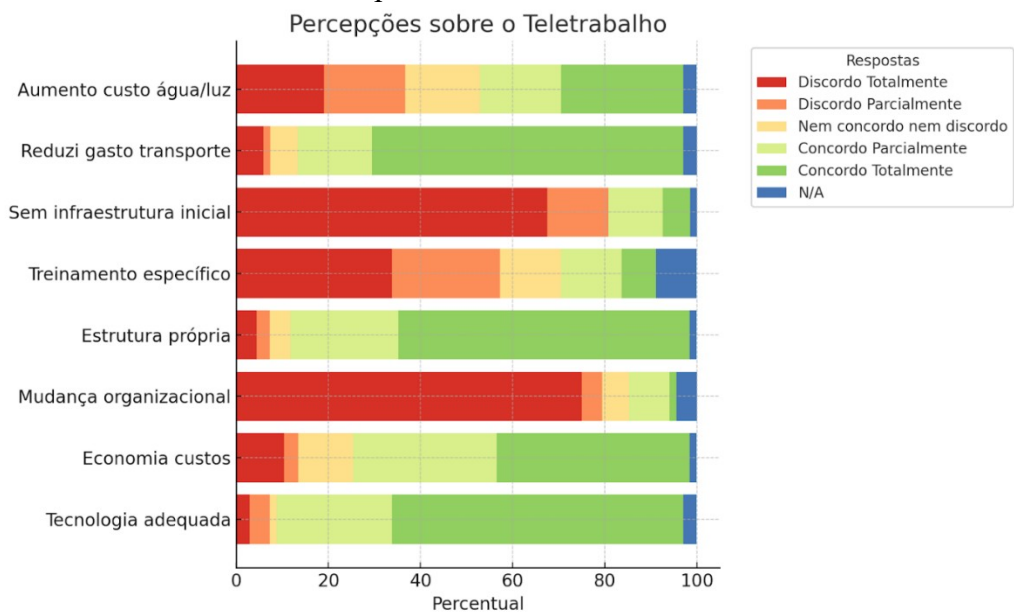
Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
Montei a minha própria estrutura em casa.	4,4%	2,9%	4,4%	23,5%	63,2%	1,5%
Houve mudanças na estrutura organizacional do órgão em razão do teletrabalho.	75%	4,4%	5,9%	8,8%	1,5%	4,4%
Tive economia nos meus custos	10,4%	3%	11,9%	31,3%	41,8%	1,5%
A tecnologia disponível está adequada.	2,9%	4,4%	1,5%	25%	63,2%	2,9%

NA = nenhuma das alternativas

Fonte: elaboração própria (2025).

Analisando os indicadores estruturais em se tratando de custos com serviços e transporte, os servidores técnicos têm uma percepção mista sobre o impacto desses custos, uma vez que na afirmação “Com a adesão ao PGD, houve aumento no meu custo de água e luz”, as respostas se dividiram de forma relativamente equilibrada, com 26,5% dos respondentes concordando totalmente e 19,1% discordando totalmente. Em contraste, a afirmação “Reduzi meu gasto com transporte” apresentou 67,6% de concordância total, indicando que a redução de gastos com deslocamento é um benefício amplamente reconhecido. Com relação a infraestrutura e suporte inicial, o resultado aponta que a maioria dos teletrabalhadores teve, desde o começo, a estrutura mínima adequada ou não vivenciou dificuldades críticas nesse aspecto, o que pode ser evidenciado nas respostas da afirmação “No início, não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho”, 67,6% discordaram totalmente. Já em relação ao treinamento “Tive treinamento específico para começar o teletrabalho”, 33,8% discordaram totalmente e 23,5% discordaram parcialmente, sinalizando que o suporte na capacitação pode ter sido insuficiente para muitos. Quanto aos investimentos pessoais, grande parte dos respondentes precisou investir ou adaptar seu ambiente de trabalho doméstico “Montei a minha própria estrutura em casa” obteve 63,2% de concordância total (além de 23,5% concordando parcialmente).

Gráfico 7 – Respostas sobre Indicadores Estruturais.



Fonte: elaboração própria (2025).

A percepção de redução de gastos com transporte (67,6% de concordância total), está alinhada com os achados de Filardi, Castro e Zanini (2020), que apontam que a uma das vantagens do teletrabalho é a redução de custos para o teletrabalhador. O presente estudo, portanto, confirma o que diz a literatura que, no saldo geral, o teletrabalho tende a ser financeiramente benéfico para os trabalhadores.

A ausência inicial de infraestrutura para o teletrabalho, apontada por 67,6% dos respondentes, também é consistente com Nogueira Filho *et al.* (2020), que identificaram que o imprevisto de infraestrutura residencial foi um dos principais entraves à adoção emergencial do teletrabalho na pandemia. O dado de que muitos servidores montaram sua própria estrutura (63,2% de concordância total) reforça essa evidência de que houve um custo pessoal de adaptação.

Quanto a falta de treinamento (33,8% de discordância total sobre o recebimento de treinamento específico), essa realidade é amplamente discutida por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que ressaltam a ausência de programas estruturados de capacitação para o trabalho remoto na maioria das instituições públicas brasileiras, impactando a preparação inicial dos servidores. Portanto, os resultados confirmam o que a literatura aponta: ganhos financeiros com transporte, dificuldades de infraestrutura e falta de suporte inicial.

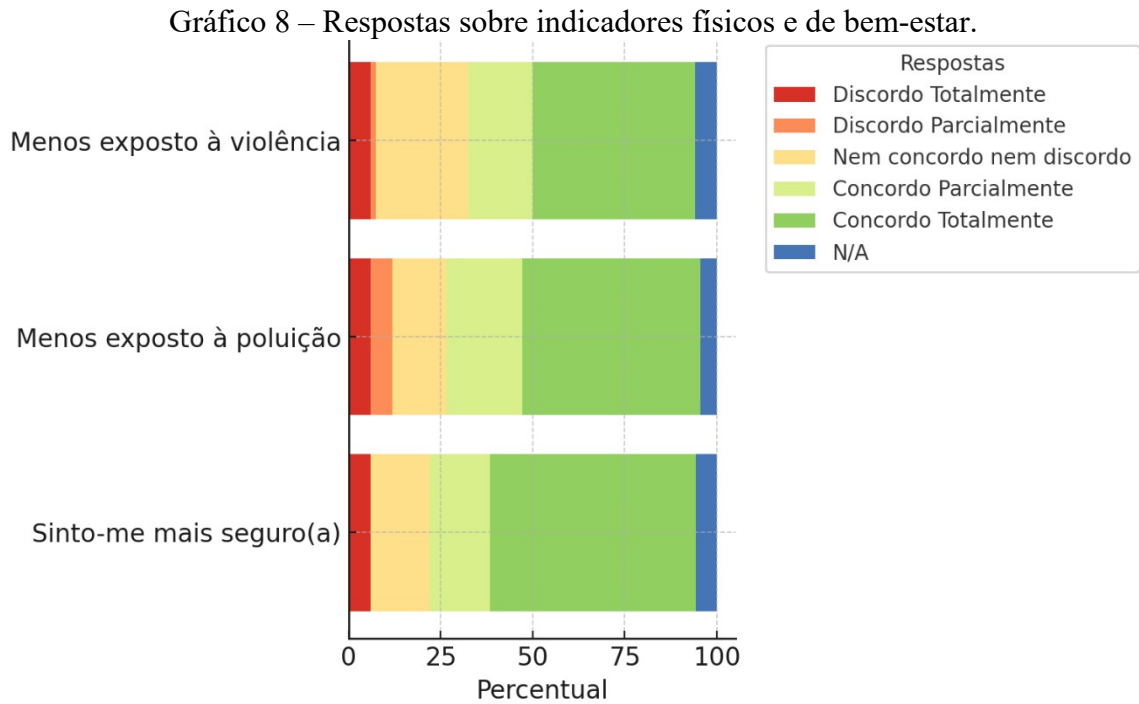
O Quadro 9 apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos servidores relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho referente aos indicadores físicos e de bem-estar no trabalho.

Quadro 9 – Indicadores físicos e de bem-estar.

Indicadores físicos e de bem-estar						
Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
Sinto que estou menos exposto(a) à violência.	5,9%	1,5%	25%	17,6%	44,1%	5,9%
Estou menos exposto(a) a algum tipo de poluição (sonora, ambiental, etc.)	5,9%	5,9%	14,7%	20,6%	48,5%	4,4%
Eu me sinto mais seguro(a) trabalhando em casa.	5,9%	-	16,2%	16,2%	55,9%	5,9%

Fonte: elaboração própria (2025).

Os servidores avaliaram de forma positiva os indicadores relacionados à segurança e bem-estar. Por exemplo: “Eu me sinto mais seguro(a) trabalhando em casa” obteve 55,9% de concordância total, e “Sinto que estou menos exposto(a) à violência” somou 44,1% de concordância total.



A maioria dos servidores se sente mais segura em casa e menos exposta à violência e poluição. Essa percepção é apoiada por Filardi, Castro e Zanini (2020), que indicam que a redução dos riscos urbanos e a melhoria das condições ambientais são vantagens frequentemente associadas ao teletrabalho. A percepção de aumento da segurança e redução da exposição à violência e poluição, que obteve altos índices de concordância (44,1% a 55,9%), é um dos benefícios mais sólidos do teletrabalho conforme Oliveira e Pantoja (2018), que indicam que a proteção contra riscos urbanos é um argumento forte para a adesão ao *home office*.

Assim, os resultados confirmam os efeitos positivos sobre o bem-estar físico e a segurança pessoal no trabalho remoto apontados no referencial teórico.

O Quadro 10 apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos servidores relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho referente aos indicadores pessoais.

Quadro 10 – Indicadores pessoais (continua).

Indicadores Pessoais						
Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
As atividades domiciliares são uma fonte de distração	39,7%	23,5%	7,4%	20,6%	7,4%	1,5%
Consigo fazer outros trabalhos por conta própria.	17,6%	13,2%	19,1%	27,9%	5,9%	16,2%
Gosto de fazer as refeições em casa.	1,5%	1,5%	4,4%	10,3%	77,9%	4,4%
A flexibilidade de horários é um benefício.	-	1,5%	2,9%	14,7%	77,9%	2,9%
A minha qualidade de vida melhorou.	1,5%	-	2,9%	11,8%	82,4%	1,5%
Tenho menos interrupções quando trabalho em casa.	4,4%	4,4%	5,9%	19,1%	64,7%	1,5%
Tenho maior privacidade no trabalho em casa.	2,9%	2,9%	7,4%	10,3%	73,5%	2,9%
A redução no tempo de deslocamento é um benefício	2,9%	-	1,5%	2,9%	89,7%	2,9%

Fonte: elaboração própria (2025).

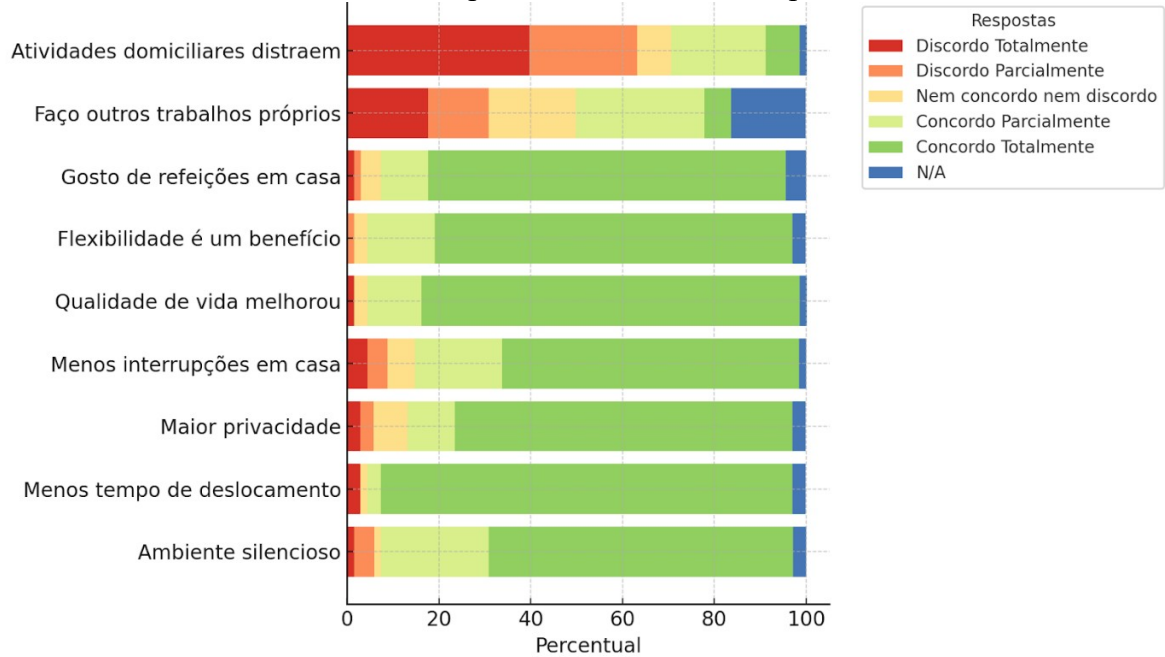
Quadro 11 – Indicadores pessoais (conclusão).

Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
A redução no tempo de deslocamento é um benefício	2,9%	-	1,5%	2,9%	89,7%	2,9%
Meu ambiente de trabalho em casa é silencioso.	1,5%	4,4%	1,5%	23,5%	66,2%	2,9%

Fonte: elaboração própria (2025).

Em relação aos indicadores pessoais, a melhoria na qualidade de vida é fortemente reconhecida pelos servidores em teletrabalho: “A minha qualidade de vida melhorou” apresenta 82,4% de concordância total. O benefício da flexibilidade de horários “A flexibilidade de horários é um benefício” foi avaliado com 77,9% de concordância total e a redução no tempo de deslocamento se mostra quase unânime, com 89,7% dos respondentes concordando totalmente que este é um benefício importante. As percepções sobre o aumento de produtividade: “A minha produtividade no trabalho aumentou” e sobre a qualidade do trabalho “A qualidade do meu trabalho aumentou” são positivas, com mais de 54% de concordância total em ambos os itens.

Gráfico 9 – Respostas sobre indicadores pessoais.



Fonte: elaboração própria (2025).

A forte percepção de melhoria na qualidade de vida pelos servidores técnicos-administrativos (82,4% de concordância total), flexibilidade de horários (77,9%) e redução de deslocamento (89,7%) é amplamente confirmada por Alves (2020), que identifica essas variáveis como fatores centrais para a preferência dos trabalhadores pelo modelo remoto.

Além disso, a percepção de maior privacidade no trabalho em casa e menos interrupções, com taxas elevadas de aprovação, também é endossada por Filardi, Castro e Zanini (2020), que apontam que o teletrabalho pode oferecer ambientes mais favoráveis à concentração e produtividade — desde que as condições domésticas sejam minimamente adequadas. Assim, os resultados confirmam fortemente os benefícios pessoais identificados no referencial teórico.

Por outro lado, a percepção significativa de distrações domésticas e a existência de outros trabalhos simultâneos (autônomos) é coerente com os riscos de autogerenciamento discutidos por Oliveira e Pantoja (2018), que alertam para o fato de que o ambiente doméstico pode introduzir novos focos de dispersão e sobrecarga, exigindo habilidades específicas de gestão do tempo. Nesse sentido, portanto, os dados confirmam a literatura no reconhecimento dos efeitos ambivalentes do ambiente domiciliar.

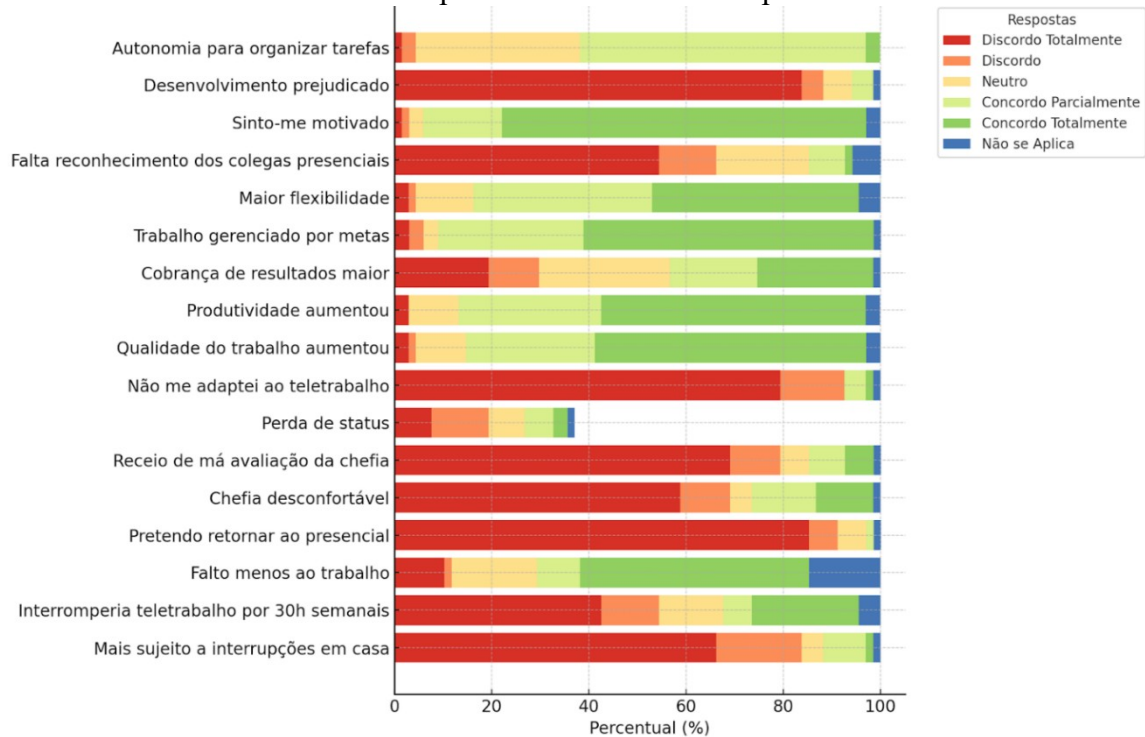
O Quadro 11 apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos servidores relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho referente aos indicadores profissionais.

Quadro 12 – Indicadores profissionais.

Indicadores Profissionais						
Afirmações para Teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
Tenho autonomia para organizar minhas tarefas no teletrabalho.	-	1,5%	2,9%	33,8%	58,8%	2,9%
O meu desenvolvimento profissional no órgão foi prejudicado	83,8%	4,4%	5,9%	4,4%	-	1,5%
Eu me sinto motivado(a) com o teletrabalho	1,5%	1,5%	2,9%	16,2%	75%	2,9%
Não tenho o reconhecimento dos meus colegas que estão em trabalho presencial	54,4%	11,8%	19,1%	7,4%	1,5%	5,9%
Possuo maior flexibilidade nas relações de trabalho.	2,9%	1,5%	11,8%	36,8%	42,6%	4,4%
Meu trabalho é gerenciado por metas.	3%	3%	3%	29,9%	59,7%	1,5%
A cobrança dos resultados é maior para os(as) teletrabalhadores(as).	19,4%	10,4%	26,9%	17,9%	23,9%	1,5%
A minha produtividade no trabalho aumentou.	2,9%	-	10,3%	29,4%	54,4%	2,9%
A qualidade do meu trabalho aumentou.	2,9%	1,5%	10,3%	26,5%	55,9%	2,9%
Não me adequei ao teletrabalho	79,4%	13,2%	-	4,4%	1,5%	1,5%
Percebo que tive perda de status com o teletrabalho.	7,6%	11,8%	7,4%	5,9%	2,9%	1,5%
Tenho receio de uma má avaliação por parte da chefia.	69,1%	10,3%	5,9%	7,4%	5,9%	1,5%
Sinto que minha chefia está desconfortável com o teletrabalho	58,8%	10,3%	4,4%	13,2%	11,8%	1,5%
Pretendo retornar ao trabalho presencial.	85,3%	5,9%	5,9%	1,5%	-	1,5%
Falto menos ao trabalho	10,3%	1,5%	17,6%	8,8%	47,1%	14,7%
Se eu puder optar por jornada de trabalho de 30 horas semanais, interrompo o teletrabalho.	42,6%	11,8%	13,2%	5,9%	22,1%	4,4%

Sobre os indicadores profissionais, a maior parte dos servidores não se sente prejudicada em termos de desenvolvimento: “O meu desenvolvimento profissional no órgão foi prejudicado” recebeu 83,8% de discordância total, sugerindo que o teletrabalho não impactou negativamente esse aspecto para a maioria. Com relação ao reconhecimento dos colegas presenciais “Não tenho o reconhecimento dos meus colegas que estão em trabalho presencial” teve 54,4% de discordância total. Já a questão da cobrança dos resultados (“A cobrança dos resultados é maior para os(as) teletrabalhadores(as)”) apresenta respostas mais divididas – com uma distribuição que varia de 19,4% (discordo totalmente) a 23,9% (concordo totalmente) demonstrando que as exigências podem ser percebidas de maneira ambígua. Há uma percepção de liberdade na gestão do próprio tempo e das atividades e a indicação que a gestão orientada a resultados é uma realidade para a maioria: “Tenho autonomia para organizar minhas tarefas no teletrabalho” obteve respostas fortemente positivas (58,8% de concordância total e 33,8% de concordância parcial). Além disso, “Meu trabalho é gerenciado por metas” teve 59,7% de concordância total. O item “Não me adequei ao teletrabalho” indica que a grande maioria dos servidores se adaptou bem à nova modalidade apresentando 79,4% de discordância total. Um dado interessante é que “Pretendo retornar ao trabalho presencial” recebeu 85,3% de discordância total, demonstrando a preferência pela manutenção do teletrabalho. Apesar dos diversos benefícios apontados, 54,4% discordam totalmente quanto ao reconhecimento por parte dos colegas presenciais, e uma parcela, embora menor, expressa preocupação com a possível perda de status ou com avaliações negativas por parte da chefia.

Gráfico 10 – Respostas sobre Indicadores profissionais.



Fonte: elaboração própria (2025).

Os resultados sobre a autonomia para organizar tarefas (58,8% de concordância total) e a gestão do trabalho por metas (59,7%) demonstram a consolidação de práticas mais modernas de gestão, o que está em sintonia com as recomendações de Vilarinho e Paschoal (2021), que defendem que o sucesso do teletrabalho depende da capacidade das instituições em migrar de uma cultura de controle para uma cultura de resultados.

A percepção de aumento de produtividade (54,4%) e melhoria da qualidade do trabalho (55,9%) pelos servidores também é consistente com os estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020), que demonstram que a autonomia e a redução de interrupções impactam positivamente o desempenho dos trabalhadores remotos.

Entretanto, os resultados apresentados quanto aos sentimentos de falta de reconhecimento dos colegas presenciais (apesar da maioria discordar, ainda há parcela sentindo isso) e as preocupações com avaliação por parte da chefia confirmam os achados de Nogueira Filho *et al.* (2020), que inferem que os aspectos subjetivos e sociais do trabalho ainda merecem atenção nas políticas de teletrabalho.

O Quadro 12 apresenta os percentuais de discordância/concordância das afirmações dos servidores relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho referente aos indicadores psicológicos.

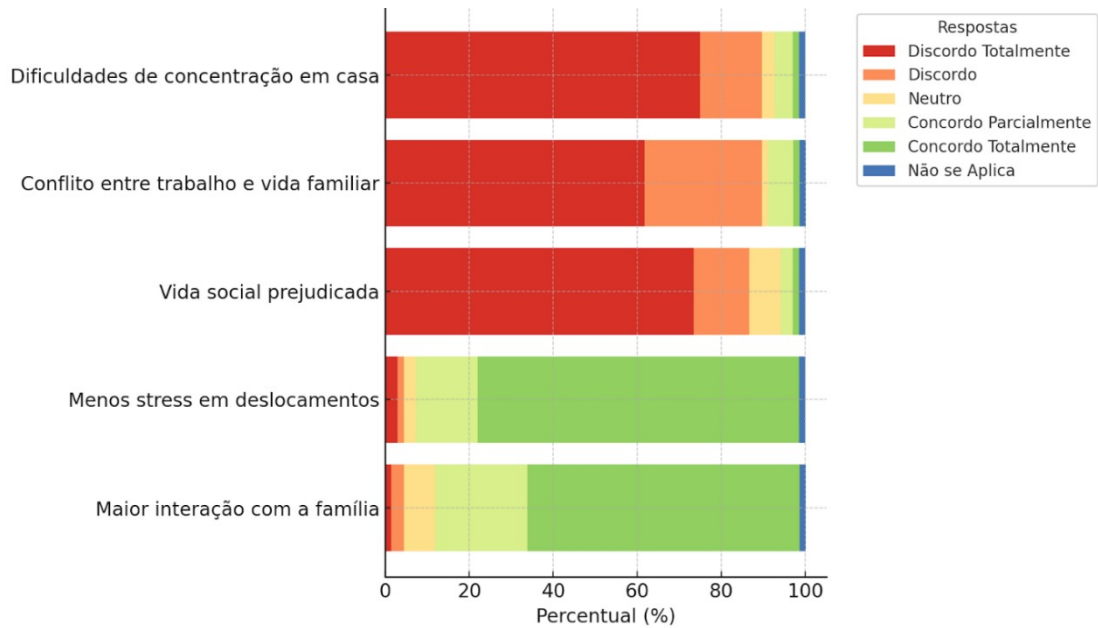
Quadro 13 – Indicadores psicológicos.

Indicadores Psicológicos						
Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	N/A
Tenho dificuldades de concentração em casa.	75%	14,7%	2,9%	4,4%	1,5%	1,5%
Há conflito entre o trabalho e vida familiar.	61,8%	27,9%	1,5%	5,9%	1,5%	1,5%
Quando trabalho em casa, estou mais sujeito a interrupções.	66,2%	17,6%	4,4%	8,8%	1,5%	1,5%
Minha vida social está prejudicada.	73,5%	13,2%	7,4%	2,9%	1,5%	1,5%
Tenho menos stress em deslocamentos.	2,9%	1,5%	2,9%	14,7%	76,5%	1,5%
Tenho maior interação com a família.	1,5%	2,9%	7,4%	22,1%	64,7%	1,5%

Fonte: elaboração própria (2025).

Quanto aos indicadores psicológicos, para a maioria, o ambiente doméstico não atrapalha a concentração: “Tenho dificuldades de concentração em casa” teve 75% de discordância total. De forma semelhante, “Há conflito entre o trabalho e vida familiar” foi contestado por 61,8% (discordo totalmente) e 27,9% (discordo parcialmente), apontando para um baixo nível de conflito percebido.

Gráfico 11 – Respostas sobre Indicadores psicológicos.



Fonte: elaboração própria (2025).

A maioria dos servidores têm poucas dificuldades de concentração, baixo nível de conflito entre vida pessoal e profissional e menos estresse com deslocamentos, o que confirma estudos de Alves (2020) e Filardi, Castro e Zanini (2020), que destacam o potencial do teletrabalho para melhorar a qualidade emocional dos trabalhadores, desde que haja estrutura e organização adequadas.

Por outro lado, a baixa percepção de dificuldades de concentração, conflitos familiares e interrupções, conforme mostrado (com grande maioria discordando desses problemas), contraria parcialmente o que alguns autores como Oliveira e Pantoja (2018), alertam sobre os riscos de interferência doméstica no desempenho profissional.

Sobre a vida social prejudicada, ainda que 73,5% discordem totalmente, é interessante notar que Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) alertam que o isolamento social pode emergir de maneira tardia e não imediata, dependendo da duração prolongada do trabalho remoto. Portanto, neste aspecto, os resultados contrapõem parcialmente a literatura, mas com a ressalva de que o tempo de análise pode influenciar essas percepções.

A representação gráfica de cada afirmação pode ser visualizada no Apêndice X.

4.4 Análise temática dos relatos livres feitos pelos servidores sobre a experiência com o PGD na modalidade de teletrabalho

O corpus analisado é composto por um conjunto extenso de relatos e depoimentos de servidores que descreveram suas experiências e percepções acerca do Programa de Gestão do Desempenho – PGD na modalidade de teletrabalho na UFLA, o qual foi analisado pelo método de análise de conteúdo temática em que foi feita uma codificação dos principais pontos relatados e separada entre os aspectos positivos e os aspectos negativos relatados pelos participantes objetivando responder o objetivo específico do estudo e foram resumidas no Quadro 13.

Quadro 14 – Aspectos positivos e negativos na visão dos servidores.

Categoria	Tema
Pontos Positivos	Melhoria na Qualidade de Vida
	Economia de Tempo e Recursos
	Aumento da Produtividade e Foco
	Maior Motivação e Bem-Estar
	Retenção de servidores na Instituição
Pontos Negativos	Dificuldades na Conciliação entre Trabalho e Família
	Redução da Socialização e do Trabalho em Equipe
	Infraestrutura e Custos Adicionais
	Necessidade de Melhor Gestão e Capacitação das Chefias

Fonte: elaboração própria (2025).

Nas subseções seguintes, explora-se melhor cada elemento destacado no quadro anterior.

4.4.1 Pontos positivos

4.4.1.1 Melhoria na qualidade de vida

Muitos servidores destacam que o PGD na modalidade de teletrabalho parcial ou integral, trouxe significativa melhora na qualidade de vida. A flexibilidade proporcionada permitiu uma rotina mais equilibrada, favorecendo aspectos como tempo com a família, possibilidade de prática de atividades físicas e redução do estresse, conforme transcrições.

A possibilidade do teletrabalho trouxe muito mais qualidade de vida e motivação para mim. Hoje consigo ter uma rotina mais equilibrada, consigo fazer atividade física, consigo passar mais tempo com minha família, tudo isso sem prejudicar as minhas entregas no trabalho.

Com duas crianças em idade escolar, o trabalho remoto me permitiu passar mais tempo com meus filhos, melhorando nossa convivência e, conseqüentemente, nossa qualidade de vida.

Os relatos dos servidores indicam que o PGD contribuiu significativamente para a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, permitindo maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do estresse e maior convivência familiar. Essas percepções convergem com os achados de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que destacam que o teletrabalho pode promover bem-estar psicológico quando há autonomia e possibilidade de autogerenciamento. Filardi, Castro e Zanini (2020) também enfatizam que a flexibilidade do teletrabalho favorece a satisfação dos trabalhadores, desde que acompanhada de suporte organizacional.

4.4.1.2 Economia de tempo e recursos

A ausência da necessidade de deslocamento diário à UFLA foi mencionada como um fator positivo. Isso resultou em economia financeira (combustível, transporte, alimentação fora de casa) e menor impacto ambiental, além de melhor aproveitamento do tempo.

Sem a necessidade de ir à UFLA todos os dias, tenho economizado tempo e dinheiro com transporte, além de evitar o estresse com o trânsito.

Apenas o fato de não ter que lidar com os 'pais do Gammon' travando o trânsito já torna a minha vida mais leve.

A economia com deslocamentos, alimentação e tempo foi amplamente mencionada como um benefício. Esse ponto é confirmado por Oliveira e Pantoja (2018), que identificam que a eliminação de deslocamentos diários reduz o cansaço e eleva a eficiência. Alves (2020) também ressalta o ganho em termos de tempo útil, que pode ser revertido em produtividade ou bem-estar pessoal.

4.4.1.3 Aumento da produtividade e foco

Os relatos indicam que o ambiente domiciliar proporciona melhores condições de concentração, evitando interrupções comuns no ambiente presencial.

O PGD facilitou o acompanhamento e cumprimento de metas pela minha chefia, consegui aumentar o meu rendimento, por ter atividades que exigem maior concentração.

Trabalho em um local compartilhado na UFLA, o teletrabalho é bem melhor para atividades que exigem concentração.

A percepção pelos servidores de maior produtividade no ambiente domiciliar, devido a menor interferência e maior concentração, é coerente com os resultados de Nogueira Filho, Oliveira e Nunes (2020), que apontam que o teletrabalho pode ampliar a eficiência individual, especialmente em tarefas que demandam foco. Entretanto, eles também alertam para a necessidade de autogestão eficaz e metas bem definidas, para evitar dispersão.

4.4.1.4 Maior motivação e bem-estar

Para os servidores, a autonomia no trabalho remoto e a possibilidade de conciliar responsabilidades pessoais resultaram em maior satisfação e motivação profissional.

Hoje já não tenho mais vontade de sair da UFLA, estou muito feliz em meu trabalho e nas atividades que tenho desempenhado.

Foi uma revolução muito positiva em minha vida. Estava prestes a pedir exoneração e, com a implementação do PGD, redescobri o gosto por trabalhar na UFLA.

Os relatos de maior satisfação, motivação e desejo de permanecer na instituição demonstram um efeito positivo do PGD sobre o engajamento dos servidores. Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) argumentam que a autonomia e a confiança depositada nos servidores no regime de teletrabalho fortalecem o vínculo organizacional. Filardi, Castro e Zanini (2020) também afirmam que modelos flexíveis de trabalho podem funcionar como estratégias de retenção, quando bem implementados.

4.4.2 Pontos negativos

4.4.2.1 Dificuldades na conciliação entre trabalho e família

Servidores com crianças pequenas em casa relataram desafios em equilibrar demandas familiares e profissionais no teletrabalho.

Não me adaptei em função de meu momento atual, com duas crianças pequenas. Sinto que não dou a atenção que merecem e não trabalho como deveria.

Essas interrupções podem ser compensadas com trabalho em horários mais tranquilos, mas ainda assim impactam a rotina.

Apesar dos aspectos positivos, alguns servidores enfrentam dificuldades em lidar com as demandas familiares, especialmente aqueles com crianças pequenas. Isso está alinhado com os achados de Alves (2020), que evidencia que o teletrabalho pode agravar o conflito trabalho-família quando não há uma estrutura doméstica adequada. Oliveira e Pantoja (2018) também alertam para os riscos de sobreposição de papéis no ambiente doméstico.

4.4.2.2 Redução da socialização e do trabalho em equipe

A falta de interação presencial foi mencionada como um ponto negativo para alguns servidores, embora não tenha sido vista como um obstáculo para a produtividade.

O PGD para mim só é desvantajoso quanto ao estreitamento de relações entre os nem sempre colegas de trabalho, embora isso não prejudique o meu desempenho ou da equipe.

O teletrabalho integral, por mais vantajoso, pode levar a um isolamento maior a longo prazo.

O isolamento social e a diminuição da colaboração presencial foram apontados como desafios, embora nem sempre impactem diretamente a produtividade, segundo os próprios servidores. Nogueira Filho *et al.* (2020) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) reconhecem que o teletrabalho pode enfraquecer os laços sociais e comprometer o senso de pertencimento organizacional, exigindo estratégias de comunicação eficazes e ações que promovam a coesão da equipe.

4.4.2.3 Infraestrutura e custos adicionais

Apesar da economia com transporte, alguns servidores mencionaram custos com energia, internet e equipamentos.

Com o teletrabalho, há uma redução significativa nos custos com deslocamento, mas um aumento nos gastos com energia e manutenção de equipamentos.

O aumento de despesas pessoais com internet, energia e equipamentos, apesar da economia com deslocamento, revela uma transferência de custos da organização para os servidores. Esse aspecto é abordado por Filardi, Castro e Zanini (2020), que defendem a necessidade de políticas institucionais claras sobre a responsabilidade por custos no teletrabalho, além da oferta de apoio técnico e logístico.

4.4.2.4 Necessidade de melhor gestão e capacitação das chefias

Houve críticas às chefias que não acompanham adequadamente as atividades dos servidores e não adotam medidas para garantir uma boa gestão do teletrabalho.

O sucesso do PGD depende do comprometimento dos servidores e do acompanhamento das chefias para verificar se o trabalho está sendo realizado.

Muitas chefias ainda estão presas na cobrança por 'carga horária de trabalho', sendo que a cobrança deve ser focada nas metas a serem cumpridas.

A falta de atuação de determinadas chefias afeta diretamente o PGD, visto que não acompanham o desenvolvimento das atividades e os resultados entregues, dando a impressão de que os servidores em PGD trabalham menos ou não trabalham.

As críticas quanto à ausência de acompanhamento adequado por parte das chefias e a ênfase indevida no controle de jornada revelam uma limitação estrutural do PGD. Isso está em consonância com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e Nogueira Filho *et al.* (2020), que destacam que o sucesso do teletrabalho depende de uma liderança orientada por resultados, capaz de estabelecer metas claras, promover *feedback* contínuo e garantir confiança mútua. Filardi, Castro e Zanini (2020) reforçam que chefias despreparadas comprometem os benefícios esperados do trabalho remoto.

4.5 Análise das entrevistas com os gestores da UFLA

A análise temática realizada a partir das entrevistas com gestores da Universidade Federal de Lavras (UFLA), tendo como foco a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho, seguiu uma estrutura categorial previamente definida, contemplando três dimensões principais: (1) fatores que influenciaram a adoção do programa, (2) fatores facilitadores dessa implementação e (3) desafios enfrentados durante o processo de implantação do PGD na visão dos gestores objetivando responder o segundo objetivo específico do trabalho.

4.5.1 Fatores que influenciaram a adoção do PGD na modalidade de teletrabalho na UFLA

De acordo com os gestores da UFLA, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na modalidade de teletrabalho foi influenciada por uma combinação de fatores organizacionais, legais, tecnológicos e contextuais, dos quais foram citados: adaptação à dinâmica moderna do trabalho; adequação ao cenário pós-pandemia; publicação da base legal para o teletrabalho no serviço público e; a pressão interna dos servidores para a regulamentação do PGD. A seguir, esses fatores são apresentados em detalhe, com base nos relatos dos entrevistados.

4.5.1.1 Adaptação à dinâmica moderna do trabalho

De acordo com os gestores, a busca por modernização das práticas de trabalho, com ênfase na eficiência e na valorização dos servidores foi um dos fatores que influenciaram a implementação do PGD na UFLA. O teletrabalho é visto como uma forma de alinhar a

administração pública a modelos contemporâneos de gestão e produtividade, potencializados pelo uso de tecnologias digitais.

O entrevistado 1 destacou que a decisão de adesão ao PGD foi motivada pela possibilidade de compatibilizar a eficiência do serviço com as expectativas dos servidores.

Aqui na nossa unidade a gente se baseou principalmente no atendimento ao trabalho de forma mais eficiente e que também conjugasse com as expectativas dos servidores. Tem algumas atividades que a gente desempenha aqui que funcionam melhor se a pessoa estiver sozinha em um ambiente mais controlado [...] o que a gente não consegue aqui, em todos os setores, porque são espaços compartilhados (Entrevistado 1).

Essa percepção é reforçada pelo entrevistado 7, que apontou a lógica de metas e entregas como um diferencial do programa.

De fato, se espera uma otimização do serviço, porque é baseado em metas, em tarefas, você tem uma métrica muito mais fina, e acaba sendo a valorização do servidor (Entrevistado 7).

De forma semelhante, o entrevistado 8 relacionou o PGD a uma tentativa de dinamizar a máquina administrativa a partir do uso de tecnologias e da normatização existente.

Eu acho que é uma forma que o governo também encontra de dinamizar um pouco o processo administrativo [...] e também eu considero que esse contexto, ele vem muito desse contexto tecnológico e que a gente pode, no sentido assim, de aproveitar também desses recursos pra otimizar o serviço público (Entrevistado 8).

Autores como Nilles (1997), já defendia o teletrabalho como uma forma de alinhar a organização ao avanço das tecnologias da informação e comunicação, promovendo eficiência. Filardi *et al.* (2020) reforçam essa ideia ao argumentar que o teletrabalho permite à administração pública adequar-se às exigências contemporâneas de produtividade e flexibilidade. Além disso, Dias e Oliveira (2023) destacam que o uso estratégico de tecnologias pode dinamizar os processos administrativos e contribuir para a desburocratização do setor público.

E ainda, a lógica de metas e entregas, citada por entrevistados, está diretamente relacionada à proposta do PGD e ao modelo de gestão por resultados. Serafim (2021) e Lelles e Lima (2022) apontam que o PGD valoriza o desempenho individual com base em indicadores objetivos, o que pode, de fato, representar uma inovação no modelo tradicional de controle de jornada no setor público.

4.5.1.2 Adequação ao cenário pós-pandemia

O impacto da pandemia da COVID-19 também foi amplamente citado como um fator que facilitou a implementação do PGD em teletrabalho. A necessidade de isolamento social forçou a adoção de ferramentas tecnológicas e demonstrou a viabilidade do trabalho remoto em diversas atividades.

O entrevistado 5 sintetiza essa relação ao afirmar que a universidade, assim como outras organizações, buscou adequar-se às novas demandas surgidas no período pós-pandêmico.

Sobretudo pós-pandemia, muitas empresas se repaginaram e se reorganizaram e a UFLA também acho que está no mesmo caminho, tentando ajustar [...] maneiras que as pessoas possam trabalhar parte presencial, parte remota. Acho que na verdade é uma adequação ao pós-pandemia mesmo (Entrevistado 5).

O entrevistado 10 também relacionou diretamente a experiência da pandemia à motivação para a adoção do PGD.

Eu acho que foi por conta da pandemia. Porque antes da pandemia não se falava nisso. E com a pandemia essas ferramentas [...] mostraram que é capaz da pessoa [...] trabalhar à distância [...] o que estimulou as pessoas a quererem foi o fato da pandemia ter isolado e as pessoas terem que trabalhar e usar as ferramentas tecnológicas para isso (Entrevistado 10).

Leite e Lemos (2021) e Roos e Silva (2023) mostram que a pandemia catalisou transformações na cultura organizacional, acelerando a digitalização e impulsionando a adoção de novas formas de trabalho.

4.5.1.3 Base legal: legislação federal sobre o PGD

Outro fator citado como facilitador foi a existência de uma base legal que ampara e normatiza o teletrabalho no serviço público federal. Diversos entrevistados relataram que a publicação da legislação específica sobre o PGD trouxe segurança jurídica para sua implementação nas instituições públicas.

O entrevistado 4 destacou que a legalidade do programa representava, inclusive, um direito do servidor.

Era um direito, a gente não poderia negar sem tentar, pelo menos, implantar. [...] A legislação fala que é um direito. Então, pra revogar esse direito, a gente tem que justificar, mas ninguém quis justificar contra. (Entrevistado 4).

Outros gestores também reafirmaram o papel da legislação como elemento central:

Foi a lei federal possibilitando essa modalidade de trabalho nas instituições públicas (Entrevistados 2 e 3).

Tem uma lei maior, então é isso (Entrevistado 6).

Bem, a questão de ter sido possível do ponto de vista legal, acho que foi um fator (Entrevistado 7).

Eu considero que [...] é a questão dessa possibilidade legal que existe (Entrevistado 8).

Essa visão é sustentada por autores como Chagas (2020) e Lelles e Lima (2022) que destacam que a regulamentação do teletrabalho por meio de normas claras oferece um ambiente mais seguro para gestores e trabalhadores, reduzindo resistências e incertezas. Serafim (2021) também aponta que a existência de diretrizes formais fortalece a legitimidade da prática e padroniza os critérios de desempenho, favorecendo sua implementação nos diferentes órgãos públicos.

4.5.1.4 Pressão interna dos servidores devido à legislação

A mobilização de servidores e a pressão para a regulamentação local do PGD, por parte dos servidores técnicos-administrativos, também foi citado como fator facilitador da implementação. Esse processo foi relatado especialmente pelo entrevistado 9, que participou diretamente da construção da proposta institucional. Segundo ele, a partir da publicação de decretos federais que normatizavam o PGD, os servidores passaram a cobrar a sua implementação, resultando em mudanças na gestão interna e na criação de uma nova comissão para elaboração da regulamentação local.

Ali cresceu uma pressão grande sobre a gestão na época [...]. Foi a partir dali que os trabalhos começaram a ser feitos (Entrevistado 9).

Esse tipo de pressão é analisado por Policarpo e Borges (2016), que ressaltam o papel das demandas dos servidores como agentes de mudanças dentro da administração pública. A busca por maior qualidade de vida, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e valorização

profissional são reivindicações recorrentes e que, quando associadas a um contexto legal favorável, se tornam impulsionadoras de transformações organizacionais.

Além disso, essa dinâmica se alinha ao que Wood Jr. (2009) chama de mudança induzida por pressões do ambiente interno e externo, destacando que reformas organizacionais frequentemente ocorrem não apenas por vontade da alta gestão, mas também como resposta às expectativas dos atores institucionais.

4.5.2 Fatores que facilitaram o processo de implementação do teletrabalho na instituição

4.5.2.1 Experiência prévia com o trabalho remoto durante a pandemia

A vivência forçada do teletrabalho durante a pandemia da COVID-19-19 foi considerada pelos gestores como um elemento-chave que contribuiu para a familiarização com a modalidade e foi citada como um fator que facilitou a implementação do PGD em teletrabalho na UFLA.

Eu me lembro que isso foi muito motivado pelo teletrabalho que a gente foi obrigado a executar durante a pandemia, então a gente trouxe um pouco daquele conhecimento que a gente teve forçado lá naquela época (Entrevistado 1).

O fator foi um pouco em função também da pandemia. O trabalho isolado, essa experiência que teve ajudou. Porque muita coisa funcionou (Entrevistado 2).

Foi a experiência da pandemia que fez as relações de trabalho mudarem (Entrevistado 10).

Segundo Leite e Lemos (2021), a experiência com o teletrabalho vivenciada no período da pandemia da COVID-19-19 gerou rupturas importantes na organização do trabalho e provocou uma reavaliação dos modelos de gestão pública. Para os autores, houve uma aceleração na adoção de práticas flexíveis, que prepararam as instituições para iniciativas como o PGD.

4.5.2.2 Eficiência no desempenho das atividades

Para alguns gestores a percepção de que o teletrabalho permite maior concentração e produtividade em certas tarefas também foi citada como fator facilitador. O modelo permitiu que atividades que exigem foco fossem executadas com menos interrupções.

O que facilitou foi essa necessidade, às vezes, de um trabalho mais focado e sem interrupções (Entrevistado 1).

A percepção de que o teletrabalho favorece o foco e a produtividade foi corroborada por autores como Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que apontam o aumento do desempenho individual como uma das principais vantagens do modelo, especialmente para atividades que exigem concentração. Nilles (1997) também destaca que a eliminação de interrupções típicas do ambiente presencial pode elevar a eficiência em tarefas cognitivas.

4.5.2.3 Autonomia das unidades na implementação

Outro fator citado como facilitador foi a flexibilidade institucional na definição da forma de implementação do PGD. A autonomia foi considerada positiva pelos gestores, já que permitiu adaptações conforme a realidade de cada setor.

A liberdade de cada diretor, de cada unidade acadêmica, implementar da maneira que fosse mais conveniente para ela, de tal maneira que não afetasse os trabalhos (Entrevistado 3).

A flexibilidade para adaptação local, mencionada como positiva pelos gestores, se alinha com o conceito de liderança adaptativa de Heifetz, Linsky e Grashow (2009), que enfatizam a importância de soluções contextualizadas e descentralizadas em processos de mudança organizacional. Já Lucas e Santos (2021) chamam atenção para o risco de desigualdades nesse modelo, se não houver diretrizes claras de equidade entre unidades.

4.5.2.4 Base legal para a implementação

A publicação da legislação federal que normatiza o PGD também foi um dos facilitadores considerados.

O que fez a UFLA aderir o PGD foi a lei federal possibilitando essa modalidade de trabalho nas instituições públicas (Entrevistado 3).

O que facilitou foi realmente, na minha perspectiva, a legislação, que era pertinente (Entrevistado 7).

Portanto, para alguns gestores, a segurança jurídica fornecida pela legislação foi compreendida como um facilitador e, ao mesmo tempo, um impulsionador para que a UFLA pudesse se adequar à nova normativa federal.

A existência de respaldo jurídico é apontada por Chagas (2020) e Serafim (2021) como condição fundamental para o avanço do PGD no setor público. A legislação garante segurança aos gestores e institucionaliza o modelo, tornando-o mais confiável e replicável. Essa normatização também reforça o papel da gestão por resultados, conforme discutido por Lelles e Lima (2022).

4.5.2.5 Conhecimento prévio das métricas e indicadores

Outro fator facilitador citado foi a preparação prévia de indicadores e metas por algumas unidades o que facilitou a transição para o PGD, permitindo maior clareza na definição de entregas.

As métricas já existiam, o que precisava ser cumprido. E, obviamente, que eu peguei essas planilhas de novo, avaliamos os indicadores (Entrevistado 4).

A preparação prévia de metas e indicadores se conecta diretamente com a literatura sobre gestão do desempenho no teletrabalho, que destaca a importância do alinhamento entre entregas esperadas e mecanismos de avaliação. Serafim (2021) e Decenzo, Robbins e Verhulst (2016) reforçam que a clareza nas expectativas é crucial para a eficácia de modelos baseados em produtividade.

4.5.2.6 Satisfação e motivação dos servidores

A expectativa de melhoria na qualidade de vida e o entusiasmo dos servidores também foram percebidos como fatores que impulsionaram a implementação.

A motivação das pessoas também foi um fator muito importante (Entrevistado 4).

Sucesso no emprego hoje não é só salário alto, eu acho que é qualidade de vida também (Entrevistado 4).

A motivação dos servidores, vinculada à melhoria da qualidade de vida, é apontada como fator-chave por Kugelmass (1996) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021). Esses autores destacam que o teletrabalho pode contribuir para o bem-estar psicológico e emocional dos trabalhadores, favorecendo o engajamento e a adesão voluntária ao modelo.

4.5.2.7 Disponibilização de infraestrutura mínima

Também foi citado como fator facilitador, apesar de incipiente, ter havido algum suporte institucional, como a destinação de ramais telefônicos, para facilitar a comunicação no modelo remoto.

A universidade destinou alguns ramais de comunicação (Entrevistado 5).

Roos e Silva (2023), enfatiza que a infraestrutura digital básica - mesmo que limitada, é um fator de viabilização do teletrabalho. A ausência completa de suporte compromete a continuidade das atividades, mas pequenas iniciativas, como o repasse de ramais e canais de comunicação, já constituem facilitadores relevantes.

4.5.2.8 Natureza compatível das atividades

A adequação entre a natureza do trabalho administrativo e o formato remoto também apareceu como elemento facilitador.

O trabalho do administrador é um trabalho que você pode fazer em teletrabalho, sem nenhum problema (Entrevistado 6).

A compatibilidade entre o conteúdo do trabalho e o formato remoto é considerada um pré-requisito por Filardi *et al.* (2020) e Rocha e Amador (2018). Essas obras ressaltam que nem toda atividade pode ser convertida para o modelo remoto sem perda de eficácia, e que a análise da natureza das tarefas deve orientar a adesão ao PGD.

4.5.2.9 Tecnologia e meios de comunicação

Alguns gestores citaram que o uso cotidiano de ferramentas como WhatsApp e telefone permitiu continuidade e fluidez nas atividades, mesmo à distância, facilitando a implementação do teletrabalho.

O contato é imediato, né? Com o WhatsApp, com o telefone. [...] Muito pelo contrário, o trabalho está fluindo normalmente (Entrevistado 6).

A Entrevistada 13, apesar de suas reservas quanto à interação remota, demonstra abertura à tecnologia no trabalho, reconhecendo que “nem tudo precisa ser presencial” e que algumas tarefas podem ser feitas remotamente.

Eu gosto dos avanços tecnológicos, eu gosto da incorporação da tecnologia no dia a dia do trabalho. Eu acho que nem tudo precisa ser presencial. Se pode mandar por e-mail, não precisa de uma reunião (Entrevistada 13).

O uso fluido de ferramentas digitais como WhatsApp e e-mail foi mencionado como facilitador e é respaldado por Dias e Oliveira (2023), que discutem a relevância da comunicação interna eficiente em contextos de teletrabalho. Segundo os autores, tecnologias acessíveis ajudam a mitigar a sensação de isolamento e mantêm a coesão entre equipes.

4.5.2.10 Constituição de uma comissão de apoio

A criação de uma comissão interna pela reitoria foi apontada como um fator que facilitou, sobretudo para esclarecer dúvidas durante a implementação.

A comissão que era constituída pela reitoria tirou algumas dúvidas nossas, então a gente teve esse apoio (Entrevistado 8).

A criação de comissões para apoiar a implementação de novos modelos de trabalho é uma estratégia reconhecida por Heifetz *et al.* (2009) como forma de compartilhamento da liderança e construção coletiva de soluções. Além disso, Pardo-del-Val *et al.* (2012) sugerem que a participação colaborativa fortalece o comprometimento institucional com o processo de mudança.

4.5.2.11 Publicação da portaria institucional do PGD

Outro fator que facilitou segundo os gestores foi a publicação de regulamentação interna, mencionada como fundamental para oferecer diretrizes claras aos setores.

A própria resolução, o que podia ou não (Entrevistado 8).

A regulamentação interna é vista por Barbosa, Souza e Almeida (2025) como indispensável para a governança do PGD. A clareza normativa interna reforça a segurança jurídica e operacional e permite que cada setor compreenda seu papel no modelo, reduzindo incertezas e resistências.

4.5.2.12 Pressão interna da categoria

Embora também seja um fator de adoção, a pressão da categoria foi percebida como facilitadora do processo, ao mobilizar esforços institucionais.

Parte disso eu avalio que foi pressão da categoria, porque a categoria bastante ansiosa em ter o PGD [...] pressionou bastante a gestão (Entrevistado 9).

A mobilização da categoria como catalisadora de mudanças é abordada por Policarpo e Borges (2016), que discutem como demandas coletivas por flexibilidade e qualidade de vida podem forçar a revisão de modelos tradicionais de trabalho.

4.5.2.13 Mudança de gestão

A Entrevistada 13, embora não saiba os motivos exatos da implementação do PGD na instituição, ela associa o momento de adoção do teletrabalho à troca de gestão na universidade.

Eu acho que foi uma coisa que aconteceu na mudança da gestão, agora a razão pela qual isso foi implementado ali naquele momento, eu realmente não sei dizer (Entrevistada 13).

A associação entre a adoção do PGD e a transição de gestão é coerente com a visão de que momentos de mudança institucional abrem janelas de oportunidade para inovação, conforme argumentam Wood Jr. (2009) e Grey (2004). Esses autores destacam que novos

líderes tendem a buscar marcos simbólicos e práticos de transformação, sendo o PGD uma dessas possíveis sinalizações.

4.6 Desafios na implementação do programa de gestão e desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho na UFLA

4.6.1 Dificuldade na regulação da carga de trabalho

Um dos desafios mais frequentemente mencionados refere-se à dificuldade de regulação da carga de trabalho dos servidores em regime de teletrabalho. A ausência de delimitação clara entre o tempo dedicado às atividades laborais e o tempo pessoal foi apontada como fator de risco à saúde mental e ao desempenho dos trabalhadores.

Para mim o principal desafio é dosar o trabalho, as pessoas entenderem o tempo que o servidor está se dedicando àquele trabalho. [...] Eu acabava trabalhando muito mais do que eu deveria, e aí entrei em processo de burnout (Entrevistado 1).

Além do excesso, alguns gestores também relataram a subutilização do tempo laboral por parte de alguns servidores, o que compromete a percepção de equidade entre as equipes.

Tem servidores que usam do teletrabalho para não trabalhar [...] acabam deixando o setor um pouco abandonado e isso enfraquece muito o programa (Entrevistado 1).

A sobrecarga de trabalho e o risco de Burnout relatados pelos entrevistados refletem um fenômeno amplamente discutido por Costa (2024), que aponta que, no regime de teletrabalho, a diluição das fronteiras entre vida pessoal e profissional gera impactos negativos sobre a saúde mental dos servidores. A literatura confirma, portanto, a percepção dos gestores da UFLA de que a ausência de mecanismos claros de controle da jornada compromete a qualidade de vida dos trabalhadores e pode afetar o desempenho institucional.

Ao mesmo tempo, a subutilização do tempo laboral por parte de alguns servidores também é um problema reconhecido por Leite e Lemos (2021), que discutem o desafio da responsabilização individual em modelos de trabalho remoto, especialmente em culturas organizacionais pouco orientadas a metas.

4.6.2 Falta de comprometimento e consciência dos servidores

A baixa adesão de alguns servidores aos princípios de responsabilidade e entrega de resultados do PGD também foi apontada como um entrave à consolidação do programa, bem como a falta de maturidade para lidar com a autonomia proporcionada pelo teletrabalho mencionada por alguns gestores entrevistados.

O desafio que eu vejo, às vezes falta um pouco de consciência também do próprio servidor [...] tem colega que está lá no clube de campo em horário de trabalho. [...] A imagem da instituição fica comprometida (Entrevistado 2).

O grande desafio [...] são os que não cumprem. [...] O PGD é uma coisa muito simples [...] se a pessoa tiver comprometimento e responsabilidade, funciona (Entrevistado 10).

A falta de maturidade de alguns servidores para lidar com a autonomia do teletrabalho, conforme mencionado em algumas entrevistas, encontra respaldo em Serafim (2021), que discute a importância da autorregulação e do comprometimento individual para o sucesso do trabalho remoto, o que confirma a percepção desses gestores.

4.6.3 Preconceito e resistência ao teletrabalho

Outro desafio citado refere-se à resistência cultural em aceitar o teletrabalho como modalidade legítima de desempenho funcional.

Está muito arraigada essa ideia de que trabalho está vinculado à presença. [...] Algumas pessoas veem o PGD de forma pejorativa, como se fosse sinônimo de não trabalhar (Entrevistado 2).

Essa percepção equivocada se reflete na postura de algumas chefias e servidores, o que dificulta a internalização do modelo de trabalho por resultados.

O PGD depende do servidor, depende da chefia. [...] Tem gente que acha que a pessoa está em casa mexendo na geladeira (Entrevistado 3). A interação interpessoal pra mim ela é fundamental. E no processo de trabalho isso é fundamental. Eu tenho muita dificuldade com atendimento remoto. Se eu preciso um contato numa empresa pra solicitar alguma coisa e eu mando um WhatsApp e vem aquela coisa de padrão, diz que um, diz que dois, eu já fico irritada, porque eu quero conversar com alguém. Eu não quero esses comandos padrões (Entrevistada 13).

A resistência cultural ao teletrabalho, relatada nas entrevistas, é amplamente abordada por Lucas e Santos (2021), que apontam a associação equivocada entre presença física e produtividade como uma barreira estrutural à adoção de práticas de gestão por resultados. A literatura, portanto, reafirma o desafio da mudança de mentalidade como condição necessária para a consolidação do teletrabalho.

4.6.4 Sobrecarga e responsabilidade das chefias

As chefias têm papel central no funcionamento do PGD, sendo responsáveis por planejar, acompanhar, avaliar e, quando necessário, intervir. Muitos gestores relataram aumento significativo de responsabilidades, sem o devido suporte institucional.

Está trazendo muita responsabilidade para o chefe [...] ele vai atestar, apresentar relatório, conversar, mudar quando for preciso. [...] Se tiver alguma denúncia e quiser ir a fundo, o chefe pode ter problema (Entrevistado 2).

Demanda muito do gestor [...] muito alinhamento, muito controle [...] falta uma norma mais bem discriminada (Entrevistado 11).

A sobrecarga citada pelos gestores entrevistados, com aumento das exigências de supervisão e responsabilidade, confirma o alerta feito por Barbosa *et al.* (2025), que destacam que, sem apoio institucional e capacitação específica, o teletrabalho impõe uma carga desproporcional sobre as chefias. Os relatos da UFLA evidenciam que os gestores assumiram novas atribuições sem o correspondente suporte técnico e normativo, corroborando o que a literatura já vinha apontando.

4.6.5 Dificuldade de mapeamento e mensuração das atividades

A estruturação do PGD exige que as atividades sejam claramente descritas e quantificadas e essa etapa foi citada como um desafio no processo de implementação pelos entrevistados.

O mapeamento das tarefas, das atividades [...] foi uma das etapas mais difíceis [...] e outra coisa: mensurar isso aí também (Entrevistado 2).

A dificuldade de estruturar atividades em termos de metas e produtos, conforme relatado, é discutida por Lelles e Lima (2022), que alertam que o mapeamento adequado de tarefas é etapa fundamental, mas frequentemente negligenciada na implementação do

teletrabalho. A ausência de um modelo prévio de gestão orientada a resultados dificulta essa etapa, o que confirma as dificuldades enfrentadas por gestores da UFLA.

4.6.6 Desafios de controle e monitoramento

Aliado à dificuldade de mapeamento, os gestores relataram entraves na supervisão do desempenho remoto dos servidores.

Eu acho que a maior dificuldade é do gestor ter esse controle. [...] Ter coragem de falar: não está funcionando, vamos parar (Entrevistado 4).

A ausência de mecanismos objetivos de controle do desempenho remoto é um problema discutido por Roos e Silva (2023), que apontam que a falta de ferramentas e protocolos claros compromete a efetividade do teletrabalho, o que reforça o relato da entrevista.

4.6.7 Inadequação tecnológica

A inexistência de uma ferramenta tecnológica integrada que auxiliasse na gestão de tarefas e entregas foi apontada como uma limitação relevante.

Nós não tínhamos uma plataforma única que pudesse delegar tarefas e receber relatórios. [...] A tecnologia poderia ajudar muito (Entrevistado 7).

A ausência de plataformas tecnológicas integradas mencionada pelo gestor entrevistado está plenamente alinhada aos achados de Roos e Silva (2023) e Dias e Oliveira (2023), que destacam que o déficit tecnológico é um dos principais entraves à consolidação do teletrabalho no setor público. Sem ferramentas específicas de gestão de tarefas e entregas, a administração do trabalho remoto torna-se mais onerosa e ineficiente.

4.6.8 Incompatibilidade de Setores e Funções

Nem todas as atividades institucionais são compatíveis com o regime de teletrabalho, como aquelas que envolvem atendimento ao público ou exigem presença física.

Alguns setores, de fato, não se enquadram [...] atendimento ao público não pode deixar de existir (Entrevistado 1).

Muitos têm atendimento ao público [...] difícil imaginar que vai ter só atendimento remoto (Entrevistado 5).

Eu acho que uma ou outra tarefa, de fato, não é necessário ser presencial... mas tudo que envolve relação humana eu acho que tem que ser... face a face (Entrevistada 13).

A percepção dos entrevistados de que nem todas as atividades são compatíveis com o teletrabalho é um ponto amplamente reconhecido pela literatura. Costa (2024) observa que a natureza das funções públicas, muitas vezes voltadas ao atendimento presencial, impõe limites naturais à expansão do regime remoto. Assim, os resultados da UFLA confirmam a necessidade de uma análise criteriosa de compatibilidade de funções antes da adesão ao PGD.

4.6.9 Dificuldade na separação entre vida profissional e pessoal

A sobreposição de espaços e horários no trabalho remoto também foi destacada como um desafio para manter o foco e o equilíbrio emocional.

É difícil fazer a divisão do momento que vou só fazer o trabalho ou que vou tentar resolver um problema pessoal (Entrevistado 5).

Quando você está em casa, as pessoas ao seu redor pensam que você está de boa [...] sobra lavar prato, molhar jardim [...] mas você está trabalhando” (Entrevistado 6).

As dificuldades relatadas para manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são corroboradas pelas observações de Costa (2024) e Serafim (2021), que identificam no teletrabalho um fator de risco para o aumento da carga mental e emocional dos servidores, quando não há diretrizes claras de organização do tempo e dos espaços domésticos.

4.6.10 Falta de cultura organizacional voltada para metas

A ausência de uma cultura institucional voltada à gestão por resultados foi apontada como um desafio/obstáculo estrutural à consolidação do PGD.

Não temos uma cultura organizacional de engajamento, de planejamento a médio prazo, de metas [...] respondemos a demandas espontâneas (Entrevistado 9).

A constatação do gestor de que a UFLA ainda carece de uma cultura organizacional voltada para resultados é reforçada pelas análises de Lucas e Santos (2021) e Leite e Lemos (2021), que mostram que a gestão pública brasileira, em sua maioria, ainda se estrutura com base em demandas espontâneas e na lógica do cumprimento de processos, e não de objetivos e esse cenário dificulta a implantação de programas como o PGD.

4.6.11 Identificação do perfil adequado ao teletrabalho

A seleção de servidores e funções adequadas ao PGD foi outro ponto mencionado nas entrevistas.

O principal desafio é identificar quem realmente vai ser eficiente no teletrabalho [...] às vezes é o perfil da pessoa, não só a função (Entrevistado 12).

Essa dificuldade de seleção de perfis adequados para o teletrabalho, mencionada pelo gestor, também é discutida por Lelles e Lima (2022), que apontam que o sucesso do regime remoto depende tanto das características da função quanto das competências individuais dos servidores, como disciplina, autonomia e capacidade de autogerenciamento.

4.6.12 Comunicação intersetorial e número reduzido de servidores

Por fim, para os gestores, desafios relacionados à comunicação e à estrutura de pessoal da universidade também impactam a execução eficaz do PGD.

Às vezes você liga em determinado setor [...] só tem uma pessoa, se ela não está, ninguém responde ...O quadro da UFLA de técnico é muito pequeno [...] fica mais complicado organizar as atividades (Entrevistado 8).

Esses desafios relacionados à comunicação interna e à escassez de pessoal na UFLA confirmam as análises de Dias e Oliveira (2023), que destacam a necessidade de redesenho dos fluxos de comunicação e fortalecimento da colaboração intersetorial para a efetividade do teletrabalho no serviço público.

Quadro 15 – Síntese dos desafios na implementação do teletrabalho relatados pelos gestores da UFLA em diálogo com a literatura.

Desafio Identificado	Autores	Confirmação ou Contraponto
Dificuldade na regulação da carga de trabalho	Costa (2024)	Confirmação
Subutilização do tempo laboral	Leite e Lemos (2021)	Confirmação
Falta de comprometimento e consciência dos servidores	Serafim (2021)	Confirmação
Preconceito e resistência ao teletrabalho	Lucas e Santos (2021)	Confirmação
Sobrecarga e responsabilidade das chefias	Barbosa <i>et al.</i> (2025)	Confirmação
Dificuldade de mapeamento e mensuração das atividades	Lelles e Lima (2022)	Confirmação
Desafios de controle e monitoramento	Roos e Silva (2023)	Confirmação
Inadequação tecnológica	Roos e Silva (2023); Dias e Oliveira (2023)	Confirmação
Incompatibilidade de setores e funções	Costa (2024)	Confirmação
Dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional	Costa (2024); Serafim (2021)	Confirmação
Falta de cultura organizacional voltada para metas	Lucas e Santos (2021) e Leite e Lemos (2021)	Confirmação
Identificação do perfil adequado ao teletrabalho	Lelles e Lima (2022)	Confirmação
Comunicação intersetorial e quadro reduzido de servidores	Dias e Oliveira (2023)	Confirmação

Fonte: elaboração própria (2025).

4.6.13 Considerações dos gestores sobre o programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho

No final das entrevistas foi perguntado ao entrevistado se ele teria alguma consideração a fazer com relação à implementação do PGD na modalidade de teletrabalho na instituição, podendo ser visualizado no Quadro 16.

Quadro 16 – Considerações dos gestores sobre o PGD (continua).

Entrevistado 1	“Minha consideração, como eu disse, é que aqui na minha unidade ele funciona, funcionou, tem funcionado muito bem. Eu não acho que deva ser uma estratégia ou uma metodologia de trabalho que deva ser refutada, como algumas pessoas pensam. Tem que evoluir, isso faz parte do processo de evolução no ambiente de trabalho. A gente está em 2025, então as coisas vão funcionar de um jeito diferente. E eu entendo que o serviço público às vezes demora um pouco mais para entender determinadas coisas, mas eu acho que é um processo de evolução que tem tudo para ser bem positivo.”
Entrevistado 2	“Bom, a minha opinião é que eu acho que esse sistema não pode parar porque ele tem efeitos benéficos ... tem alguns setores que não está funcionando, mas isso não é problema da nossa unidade acadêmica, que trabalha muito bem, eu tenho que olhar aqui. É, eu acho que cabe a cada chefe e gestor, né, ver se na sua unidade está funcionando ou não, que é o que está na norma, né, o gestor, o chefe imediato tem a prerrogativa de encerrar ou não o PGD naquela unidade, né. E muitos gestores acabam por passar a mão na cabeça de quem usa o PGD. Porque a gente sabe que tem pessoas que usam de um artifício para evitar de trabalhar. Até quem está aqui dentro da própria instituição, às vezes, não trabalha. Mas eu acho que, no geral, de maneira geral, o PGD veio para favorecer as pessoas, porque ele é benéfico para a instituição.”
Entrevistado 3	“Eu não tenho o que falar principalmente, porque eu acho que como eles estão motivados, porque a qualidade de vida melhorou, quando eu falo assim, gente, vamos marcar uma reunião presencial, está todo mundo aqui, todo mundo bem, satisfeito, nós não caímos em nada na nossa métrica, muito pelo contrário, eu acho que, quando começou a falar em terminar com o PGD, que não sei o que, eu vi o pessoal desmotivado e falei, não gente, se tá funcionando, vamos conversar, vamos na audiência, vamos explicar. Então, eu acho que o maior fator para o teletrabalho funcionar é as pessoas entenderem que isso é muito sério, que se não responder, ele vai ser suspenso, mas que se eles responderem, eles vão ter a qualidade de vida que eles têm.” “Eu só tenho elogios. Eu não suspendo de jeito nenhum, a não ser que venha de cima, porque eles estão felizes, estão trabalhando bem, eu tô feliz. Eu só elogio, espero que ele se mantenha, principalmente para quem funciona. É difícil falar que o gestor tem que ter pulso firme para tirar onde não funciona, aí vai de

	cada um, mas assim... da minha experiência são só elogios.”
Entrevistado 4	“Eu acho assim, que isso é um fim sem volta. Essa é uma realidade. O mundo corporativo, ele tem apregoado isso, as grandes corporações. Muitos têm feito rodízio, que a gente tem conversado com as grandes empresas. Uma semana eles trabalham segunda, quarta e sexta presencial, na outra terça e quinta, para justamente propiciar uma maior interação entre todos e que se consiga também encontrar com outras pessoas, senão se você vier sempre no mesmo dia acaba que vai ter colega que você não vai encontrar de forma presencial. Mas eu acho que o que se precisa realmente é aprimorar as medidas de controle. Eu acho que isso é fundamental, a UFLA já tem trabalhado isso aí no SIG PGD, então já vão ter a gestão via sistema integrado de gestão no SIG. E eu acho que isso estando ajustado, as métricas também muito claras e definidas, de uma ferramenta de gestão inteligente e fácil, que a gente possa utilizar. Eu acho que é algo que vai só continuar crescendo.”

Quadro 16 – Considerações dos gestores sobre o PGD (continua).

Entrevistado 5	<p>“Eu penso que nós ainda estamos aprendendo com o teletrabalho. A minha experiência é boa, mas não sei se todos os colegas têm a mesma perspectiva. Eu acho que é um aprendizado, é um ano né, um ano, um ano e pouco que houve. Então, eu penso que ainda nós estamos naquela fase de saber, de conhecer um pouco como as coisas, como é que isso está funcionando. Fazer os ajustes. Eu penso que talvez alguns que estão aqui presencialmente poderiam até ficar melhor com o teletrabalho e alguns que estão em teletrabalho talvez seria melhor mudar para fazer parcial ou voltar. Então eu penso que ainda é um período de...assim... experiências. Eu penso que com o passar do tempo, acho que as coisas vão...vão...chegando no lugar...porque vai ter erros, evidentemente...vai ter erros...vai ter acertos, com certeza. Então...eu penso que é isso, acho que veio para ficar, né...que nem carro elétrico...”</p>
Entrevistado 6	<p>“Eu acho que essa modalidade de trabalho é um ganho do ponto de vista para o servidor público, de forma geral, fantástico. Acho que a gente tem que explorar sim, eu gostaria de bater bastante esse martelo, mas não explorar de qualquer forma, de qualquer jeito. E aí a minha pequena ponderação, não crítica, quem sou eu para criticar alguma coisa, mas uma pequena ponderação, quando foi lançado, cada um decide como quer, que isso é complicado, dessa forma. Entendo, perfeito, a coisa aconteceu, mas isso tem suas consequências. Então acho que nós temos que ir nessa direção mesmo, mas não de qualquer jeito. Então estudos como o seu são importantes, mapeamentos de processo são importantes pra gente ter uma métrica e ter realmente uma noção das coisas e aí realmente fazer um PGD que valorize o profissional e distribua melhor esse trabalho.”</p>
Entrevistado 7	<p>“Então, assim, eu acho que o PGD total, total, me preocupa porque eu acho que fica muito isolado, assim, você não tem esse contato. Eu gosto do PGD parcial porque, assim, em qualquer momento, por exemplo, que a gente precisa dar uma reunião, a gente pode contactar as pessoas, elas vêm, mas no total eu sou meio receosa porque acho que a gente perde esse contato pessoal ali, né.”</p>
Entrevistado 8	<p>“Uma consideração que eu faria é que eu acho que é preciso distensionar a forma como a coisa está dada, parece que existe um tensionamento grande entre as entidades representativas do corpo técnico e a gestão com relação ao que se espera do PGD. Eu acho que é preciso que ambas trabalhem em conjunto partindo do princípio de que o PGD é uma realidade e é preciso gerir</p>

	<p>isso de alguma forma, é preciso ter um planejamento de médio prazo. Eu acho que a demanda das entidades administrativas que seja ampla e restrita para todos é irreal neste momento, mas eu acho também que não é o caso de jogar o programa no lixo. A gente precisa construir o programa, construir aos poucos. Então, se eu pudesse fazer um apelo, o apelo que eu faria é de sentar na mesa e conversar para melhorar a médio prazo.”</p>
Entrevistado 9	<p>“Como eu te disse, eu fico com os dois lados da moeda. Possivelmente você deve ter entrevistado gestores que são contra ou não. Totalmente contra, até que não sou. Faço algumas ponderações também, mas é, porque assim, pro gestor é mais difícil mesmo, né? Você tem que controlar antes do trabalho, o que acaba sendo por um lado bom, porque você tá sabendo que a pessoa tá realmente trabalhando e tem uma entrega fixa, né? Determinada. Só que a dificuldade é no dia a dia mesmo desse acompanhamento, junto com tantas outras demandas, né? Acaba que talvez ter mais gestores também pra ajudar, né? Não ficar tão centralizado em um só. Não sei, acho que é mais por aí.”</p>

Quadro 16 – Considerações dos gestores sobre o PGD (conclusão).

Entrevistado 10	“Eu acho que deveria estabelecer funções que realmente o teletrabalho pode ser utilizado, quais aquelas que não podem ser utilizadas e quais aquelas que podem ser flexibilizadas. Mas eu acho assim que um acompanhamento do público eu acho que é importante. Isso eu estou falando como chefe, porque às vezes eu posso chegar e falar, olha, não quero mais o teletrabalho e os funcionários podem ficar bravos porque eu não estou deixando. Outra coisa é o público chegar e falar, não, estou sendo bem atendido.”
Entrevistado 11	“Eu acho que o trabalho que a Progepe veio fazendo junto com os servidores de discussão e de análise, inclusive o seu próprio projeto de pesquisa na administração pública, ele é fundamental. Tem que conhecer a natureza de cada trabalho, a natureza de cada setor, saber o que de fato...funciona. Não pode ser uma coisa meio oba-oba todo mundo, porque não é pra todo mundo. E as pessoas têm uma dificuldade enorme de entender.”

No geral, os gestores têm uma visão predominantemente favorável à continuidade do modelo, ainda que permeada por reflexões críticas e sugestões de aprimoramento. As considerações indicam que o programa é percebido tanto como um avanço necessário quanto como um desafio institucional em construção.

Para alguns gestores, o teletrabalho é visto como uma tendência irreversível no setor público, expressa de forma clara pelos entrevistados 1, 5, 6 e 7, e reforça a noção de que essa modalidade representa uma transformação estrutural nas formas de organização do trabalho. O entrevistado 1, por exemplo, destaca que o PGD faz parte de um processo evolutivo natural, indicando que o serviço público, embora tradicionalmente mais lento para incorporar inovações, está inevitavelmente caminhando para novos formatos de trabalho. Esse posicionamento está em consonância com Alves (2020), que trata o teletrabalho como um fenômeno associado às transformações sociotécnicas mais amplas e à reconfiguração das relações laborais no setor público.

O entrevistado 5 corrobora essa perspectiva ao associar o modelo ao que já se consolidou em grandes corporações, indicando que o setor público precisa se modernizar com base em boas práticas de gestão, como o trabalho híbrido e a alternância de dias presenciais, proposta que também é defendida por Filardi, Castro e Zanini (2020), que apontam a importância de modelos flexíveis, adaptados às realidades organizacionais e individuais.

No entanto, alguns gestores citam a necessidade de amadurecimento da gestão do programa, especialmente no que se refere à definição de métricas, padronização de critérios e uso de ferramentas de monitoramento, como apontado pelos entrevistados 1, 5 e 7. Essa lacuna organizacional é coerente com o argumento de Nogueira Filho, Oliveira e Nunes (2020), para quem o sucesso do teletrabalho depende de uma estrutura de gestão por resultados eficaz, com metas claras e critérios de desempenho bem definidos. A crítica do entrevistado 7 à descentralização excessiva na implementação do PGD sugere a ausência de uma política institucional robusta, o que fragiliza o acompanhamento e gera desigualdade de tratamento entre unidades, aspecto também problematizado por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) que defendem o fortalecimento da governança e da capacidade gestora como condição para que o teletrabalho seja bem-sucedido.

Os entrevistados 3, 4 e 6 ressaltam os efeitos positivos do PGD sobre o bem-estar psicológico dos servidores, o engajamento nas tarefas e o clima organizacional. Tais percepções reforçam o que a literatura identifica como uma das principais promessas do teletrabalho: a melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, com consequente aumento na motivação e nos níveis de comprometimento, conforme defendido por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) e Oliveira e Pantoja (2018). O entrevistado 4, por exemplo, relata que o comprometimento de sua equipe permanece elevado e que houve queda na motivação apenas quando houve ameaça de descontinuidade do programa, o que demonstra a valorização da autonomia e da flexibilidade por parte dos servidores. Esses achados empíricos estão alinhados à visão de Filardi, Castro e Zanini (2020), para quem o teletrabalho, quando estruturado com base em confiança e diálogo, pode contribuir para o fortalecimento dos vínculos entre servidores e instituição. O PGD, nesse sentido, passa a ser visto não apenas como uma alternativa operacional, mas como uma política que atua sobre a dimensão simbólica do trabalho, gerando reconhecimento e valorização profissional.

Apesar das experiências positivas, a necessidade de maior preparo por parte das chefias no acompanhamento das atividades e no gerenciamento das equipes aparece como um ponto crítico para alguns gestores (entrevistados 1, 5, 11 e 12). A dificuldade em acompanhar o desempenho à distância, aliada à sobrecarga de tarefas das chefias, sugere um modelo ainda dependente de práticas gerenciais tradicionais, voltadas para o controle da presença e não para a entrega de resultados. Nogueira Filho, Oliveira e Nunes (2020) e Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) apontam que esse tipo de dificuldade é recorrente em contextos onde a cultura

gerencial ainda não foi suficientemente transformada para lidar com a lógica do trabalho remoto.

As considerações também demonstram preocupação com o risco de isolamento dos servidores (entrevistados 5 e 8), o que está em consonância com Oliveira e Pantoja (2018), que alertam para os efeitos negativos da ausência de contato presencial sobre a coesão das equipes e a construção de um sentimento de pertencimento institucional. A proposta de modelos híbridos ou rotativos (como sugerido pelo entrevistado 5) aparece como uma resposta viável a esse desafio, promovendo o equilíbrio entre autonomia individual e interação coletiva, uma recomendação também presente no referencial teórico.

Outro ponto destacado (especialmente dos entrevistados 3, 4 e 9) é a defesa de que a efetividade do PGD deve ser avaliada de forma situada, considerando as especificidades de cada unidade, setor ou tipo de atividade. Essa perspectiva dialoga diretamente com o conceito de flexibilidade contextualizada defendido por Filardi, Castro e Zanini (2020), que argumentam que o teletrabalho deve ser implementado com base em diagnósticos locais, respeitando a diversidade de funções e perfis profissionais dentro da organização. Nesse sentido, os relatos apontam para a inadequação de abordagens generalistas ou prescritivas, como reforçado pelo entrevistado 13, que alerta para o risco de uma implementação indiscriminada do programa. O entrevistado 9 propõe a construção de consensos e o planejamento de médio prazo, que se alinham à lógica da gestão participativa, mencionada por Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) como fundamental para garantir legitimidade e comprometimento dos diferentes atores envolvidos no PGD.

4.7 Sugestões para o aprimoramento do programa de gestão e desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho na UFLA

Com base na análise das entrevistas realizadas com os gestores da Universidade Federal de Lavras (UFLA), foi possível identificar um conjunto de sugestões voltadas ao aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho. As recomendações refletem as experiências vivenciadas com a implementação do programa, evidenciando aspectos operacionais, estruturais, gerenciais e culturais que impactam sua efetividade:

4.7.1 Acompanhamento mais eficiente por parte das chefias

A necessidade de um acompanhamento mais sistemático e presente por parte das chefias imediatas com *feedbacks* e avaliações contínuas para melhor desenvolvimento dos servidores e o alinhamento das expectativas institucionais. O acompanhamento no teletrabalho deve ser equivalente ao que se espera no trabalho presencial, com foco em orientação, diálogo e apoio ao desempenho das equipes.

4.7.2 Atualização contínua das entregas e das métricas de desempenho

Considerando o dinamismo dos processos organizacionais e a incorporação de novas tecnologias, foi sugerida a constante atualização das entregas previstas no PGD e das métricas utilizadas para sua avaliação. A criação de uma comissão permanente para revisar e adaptar as tarefas às novas demandas e realidades institucionais também foi recomendada.

4.7.3 Implementação de um sistema de gerenciamento eficiente

Outro aspecto enfatizado foi a necessidade de operacionalização efetiva de sistemas tecnológicos de apoio à gestão do PGD, que possibilitem aos gestores o acompanhamento mais preciso das atividades. Sistemas como o SIG PGD, já em desenvolvimento, foram destacados como promissores, desde que implementados com funcionalidades adequadas e acessíveis para servidores e gestores.

4.7.4 Capacitação para novos participantes

Foi sugerida a institucionalização de treinamentos voltados aos servidores ingressantes no programa. A formação inicial padronizada contribuiria para a compreensão adequada dos objetivos, regras e instrumentos do PGD, promovendo maior uniformidade na sua aplicação nas diferentes unidades acadêmicas e administrativas.

4.7.5 Definição clara de cargos e funções

Alguns entrevistados ressaltaram a importância da definição clara e formal das atribuições de cada cargo ou função, de modo a garantir a aderência das atividades ao regime de teletrabalho. Essa definição é fundamental para a escolha adequada da modalidade

(presencial, híbrida ou remota) e para evitar distorções no enquadramento das atividades no PGD.

4.7.6 Realização de encontros presenciais periódicos

Ainda que o PGD permita o trabalho 100% remoto, sugeriu-se a realização de encontros presenciais regulares entre as equipes, como forma de preservar os vínculos profissionais, fortalecer o espírito de equipe e facilitar o alinhamento de metas e processos.

4.7.7 Aprimoramento das ferramentas de controle

As ferramentas de controle do desempenho no teletrabalho ainda são vistas como insuficientes ou pouco funcionais. Foi ressaltada a importância de se desenvolver mecanismos de gestão mais inteligentes, com métricas claras, sistemas intuitivos e interfaces que promovam transparência e facilidade de uso para todos os envolvidos.

4.7.8 Refinamento do mapeamento de processos

A clareza quanto às atividades esperadas de cada servidor foi apontada como um pré-requisito essencial para o sucesso do PGD. Para isso, é necessário o refinamento dos processos de trabalho e a institucionalização de um mapeamento detalhado das tarefas por setor e por função, a fim de garantir objetividade e justiça nas avaliações.

4.7.9 Instituição de momentos institucionais de discussão sobre o PGD

Foi proposta a criação de espaços formais e periódicos para discussão do PGD, com a participação dos servidores. Esses momentos permitiriam trocas de experiências, identificação de dificuldades e sugestões de melhorias, além de fortalecerem o sentimento de pertencimento e participação no processo de aprimoramento do programa.

4.7.10 Planejamento a médio e longo prazo

A implementação do PGD deve ser pensada de forma estratégica, com planejamento a médio e longo prazo. Isso envolve a identificação de setores e atividades com maior potencial de aderência ao teletrabalho, bem como a elaboração de metas institucionais consistentes e sustentáveis, alinhadas à missão pública da universidade.

4.7.11 Promoção de uma mudança cultural

Para além dos aspectos técnicos e operacionais, os entrevistados destacaram a necessidade de uma mudança na cultura organizacional. O PGD deve ser compreendido como uma ferramenta de gestão que requer o fortalecimento da profissionalização da força de trabalho, a valorização das lideranças e a superação de resistências históricas ao exercício da chefia e da responsabilização.

4.7.12 Estreitamento do diálogo entre a gestão e as entidades representativas

Foi enfatizada a importância de se estabelecer um canal de diálogo permanente entre a gestão universitária e as entidades representativas dos servidores. A construção coletiva do PGD, com base na escuta mútua e no reconhecimento de suas potencialidades e limitações, é essencial para sua consolidação e para a redução de tensões institucionais.

4.7.13 Elaboração de normativas mais claras e atualizadas

A existência de normativas detalhadas, atualizadas e bem definidas sobre o funcionamento do PGD foi apontada como uma demanda recorrente. Tais documentos devem esclarecer os objetivos do programa, os papéis dos atores envolvidos, os critérios de avaliação e as diretrizes de implementação, de forma a garantir segurança jurídica e equidade no tratamento dos casos.

4.7.14 Realização de pesquisas de satisfação

Por fim, foi sugerida a implementação de pesquisas de satisfação junto aos usuários dos serviços prestados pelos servidores em teletrabalho, bem como aos próprios servidores participantes. Essas pesquisas podem fornecer dados relevantes sobre a efetividade do programa, subsidiar ajustes e promover uma gestão mais orientada a resultados e à qualidade do atendimento à comunidade acadêmica.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na modalidade de teletrabalho, na Universidade Federal de Lavras (UFLA) buscando compreender quais as vantagens e desvantagens para os servidores técnico-administrativos da instituição, bem como identificar os fatores que influenciaram a implementação do programa e os fatores que facilitaram a implementação, além dos desafios percebidos na visão dos gestores. Objetivou-se também colher sugestões de melhorias para propor o aperfeiçoamento do programa na instituição. A investigação se baseou na análise temática de entrevistas com gestores da instituição e na aplicação de um questionário aos servidores técnico-administrativos participantes do PGD. A combinação dessas abordagens permitiu uma visão abrangente da experiência institucional com o teletrabalho, considerando tanto a perspectiva da gestão quanto a dos servidores diretamente envolvidos.

Os resultados qualitativos revelaram que a adoção do PGD na UFLA foi impulsionada por fatores como o movimento de modernização da administração pública, a necessidade de regulamentação frente à pressão interna dos servidores considerando a publicação da legislação federal sobre o teletrabalho e a experiência prévia com o trabalho remoto durante a pandemia. Por outro lado, os principais desafios apontados envolvem dificuldades na supervisão remota, lacunas na normatização interna, carência de critérios objetivos para adesão e acompanhamento, além de barreiras culturais e técnicas à gestão por resultados.

A análise quantitativa, por sua vez, complementou esses resultados ao trazer a perspectiva direta dos servidores quanto às vantagens, desvantagens e percepções sobre a experiência com o PGD. Dentre os benefícios mais fortemente reconhecidos pelos servidores, destacam-se a significativa redução de gastos com transporte (67,6% de concordância total), a melhoria da qualidade de vida (82,4%), a flexibilidade de horários (77,9%), e a autonomia na organização das tarefas (58,8%). Tais resultados estão amplamente alinhados com a literatura, que aponta que o teletrabalho pode gerar impactos positivos na satisfação, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, desde que estejam presentes condições mínimas adequadas.

Contudo, o estudo também identificou aspectos críticos que merecem atenção. Embora a maioria dos servidores tenha iniciado o PGD com infraestrutura mínima (67,6% discordaram que enfrentaram dificuldades estruturais iniciais), houve necessidade de investimento pessoal por parte dos trabalhadores (63,2% montaram sua própria estrutura). Além disso, uma parcela expressiva relatou não ter recebido treinamento específico para o

teletrabalho (33,8% de discordância total), evidenciando uma lacuna no suporte institucional. Esses resultados confirmam os desafios estruturais e de capacitação discutidos no referencial teórico.

A percepção positiva sobre o bem-estar físico e a segurança, como o sentimento de estar menos exposto à violência (44,1%) e de maior segurança no ambiente doméstico (55,9%), reforça outro ponto frequentemente destacado que é o potencial do teletrabalho para proteger os servidores dos riscos urbanos e contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável.

Do ponto de vista da gestão do trabalho, os dados indicam avanços na consolidação de uma cultura orientada a resultados, com destaque para o uso de metas (59,7%) e a percepção de aumento da produtividade (54,4%) e da qualidade do trabalho (55,9%). No entanto, questões como o reconhecimento dos colegas presenciais e a percepção de julgamento ou avaliação diferenciada ainda emergem como preocupações latentes, apontando para a necessidade de fortalecer os laços de integração e pertencimento organizacional.

Outro aspecto importante é a predominante adaptação dos servidores ao novo modelo (79,4% discordam da afirmação “Não me adequei ao teletrabalho”) e a forte preferência pela sua manutenção (85,3% discordam de que pretendem retornar ao trabalho presencial). Esses dados reforçam que o teletrabalho, quando bem estruturado atende as expectativas dos trabalhadores, promovendo engajamento e retenção de servidores na instituição.

As implicações desses resultados para a gestão pública são significativas por evidenciar que a adoção do PGD em uma instituição pública de ensino não pode se limitar à formalização de normas ou à adesão a tendências gerenciais, mas exige um compromisso efetivo com a modernização das práticas de trabalho, a capacitação contínua das lideranças e servidores, e o fortalecimento das estruturas de suporte tecnológico e organizacional. Ademais, é essencial reconhecer os custos pessoais envolvidos no processo, assim como os efeitos subjetivos e sociais do trabalho remoto, para que o programa seja verdadeiramente equitativo e sustentável.

Os resultados da pesquisa também revelam que dificuldades como a regulação da carga de trabalho, a falta de comprometimento de alguns servidores, a resistência cultural, a sobrecarga das chefias e a ausência de infraestrutura tecnológica adequada são desafios que se entrelaçam, comprometendo a efetividade do PGD. Esses obstáculos refletem, de forma prática, as questões já apontadas na literatura recente sobre o teletrabalho no setor público conforme Leite e Lemos (2021), Costa (2024) e Barbosa *et al.* (2025).

A precarização das fronteiras entre vida pessoal e profissional, a carência de uma cultura organizacional voltada para metas e resultados, e a dificuldade de gestão por competências, evidenciam que a implementação do teletrabalho exige não apenas instrumentos normativos e tecnológicos, mas também uma mudança cultural ampla, que promova maior maturidade organizacional, liderança transformadora e fortalecimento das capacidades individuais dos servidores.

Além disso, os resultados da pesquisa reafirmam que a eficácia do teletrabalho depende de um alinhamento entre estrutura, tecnologia, cultura organizacional e gestão de pessoas. Onde esses elementos não se articulam de maneira coerente, emergem tensões que prejudicam tanto o desempenho institucional quanto o bem-estar dos servidores.

Assim, o sucesso do PGD em teletrabalho na UFLA e em outras instituições públicas passa, necessariamente, pela superação de resistências culturais, pelo fortalecimento de políticas de formação e acompanhamento de servidores e chefias, pela modernização dos instrumentos de gestão e pela construção de uma cultura organizacional orientada ao planejamento estratégico e a entrega de resultados.

A principal contribuição desta pesquisa está na análise articulada entre a percepção gerencial e a vivência dos servidores no processo de implementação do PGD em uma instituição federal de ensino, oferecendo evidências empíricas que podem subsidiar decisões futuras em universidades e outros órgãos da administração pública. Além disso, o estudo corrobora, atualiza e propõe discussões teóricas sobre teletrabalho no setor público brasileiro, ao mesmo tempo em que sugere caminhos concretos de aprimoramento. A pesquisa também colabora para o debate acadêmico e institucional sobre as transformações no mundo do trabalho público e os caminhos possíveis para sua modernização com base em princípios de eficiência, equidade e valorização dos servidores.

Como recomendações, sugere-se que a UFLA invista na estruturação de programas permanentes de capacitação para gestores e teletrabalhadores, na ampliação dos canais de comunicação entre equipes presenciais e remotas, na definição mais clara de critérios de avaliação e acompanhamento de resultados, e na oferta de suporte institucional para adaptação dos ambientes de trabalho. Além disso, encoraja-se o monitoramento contínuo dos impactos do PGD sobre a saúde mental, o desempenho e a integração social dos servidores, de modo a garantir a sustentabilidade da iniciativa a longo prazo.

Finalmente, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem o entendimento das diferenças entre perfis de servidores, tipos de atividades e arranjos de trabalho híbrido, bem

como avaliem, de forma longitudinal, os impactos do PGD na cultura organizacional, na inovação e na efetividade do serviço público.

Em suma, a experiência da UFLA com o PGD em teletrabalho, mostra que, embora existam desafios relevantes, o modelo pode contribuir de forma efetiva para a melhoria da qualidade de vida dos servidores e para a modernização da gestão pública desde que implementado com planejamento, objetivos bem definidos e compromisso com a aprendizagem contínua.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. **Teletrabalho na Administração Pública**: estudo de caso na Controladoria Geral da União. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ALVES LEITE, B. W.; BENEVIDES DE PINHO, M. A. O programa de gestão e desempenho nas universidades públicas brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n. 1, 15 maio 2024.

ARAÚJO T.M. DE, LUIZ I. **O trabalho mudou-se para casa**: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, p. e27, 2021.

BARBOSA, C. S.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, T. L. Gestão de pessoas no setor público: desafios do teletrabalho em tempos de transformação digital. **Revista de Administração Pública**, v. 59, n. 1, p. 45-70, 2025.

BOLAND, T.; FOWLER, A. Uma perspectiva de sistemas de gerenciamento de desempenho em organizações do setor público. **Revista Internacional de Gestão do Setor Público**, v. 13, no 5, p.417-446, 2000.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 154, 11 ago. 1995. Seção 1.

BRASIL. Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 124, Seção 1, p. 64.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da Administração Pública Federal, das autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 93, 18 maio 2022. Seção 1, p. 5.

BRASIL. 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 União**, Brasília, DF, n. 146, Seção 1, p. 21.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 3, Seção 1.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 9, Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 241, 16 dez. 2011. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 134, 14 de jul. 2017. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 75, 19 de abr. 1991. Seção 1, p. 7293.

BURNES, B. **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, 4th edn. Harlow: Prentice Hall, 2004.

CAMPOS, R. L. Liderança nas organizações. 2009. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

CAPPELLI, P.; KELLER, J. R. Classifying work in the new economy. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, 2013.

CHAGAS, A. F. da. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2020.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, R. M. B. Saúde mental e produtividade no teletrabalho: um estudo na administração pública brasileira. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 20, n. 2, p. 184-210, 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. In: ROSA, S. M. da. (Trad.). Porto Alegre: Penso. 2014. V. 3, 341 p.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S. P.; VERHULST, S. L. **Fundamentals of human resource management**. 12. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

DIAS, L. F.; OLIVEIRA, M. M. Comunicação interna e desafios de integração no teletrabalho público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 3, p. 689-710, 2023.

DUBRIN, A. J. **Fundamentals of organizational behavior**. 6. ed. Solon: Academic Media Solutions, 2019.

FEITOSA, C. M.C.; LIMA, A. V.Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA CIGU, 16., 2016, Arequipa, Peru. **Anais [...]**. Arequipa, Peru: CIGU, 2016.

FILARDI, F; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M.T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'Amelio, A. Resistance to change: The rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 362-377, 2008.

FREITAS, M. Esther de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREY, C. O fetiche da mudança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M.; GRASHOW, A. **The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world**. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.

KLEIMAN, F.; FARIAS, R. D. S.; NOGUEIRA, N. J.; BRITO, T. B. D. O.; BARBOSA, M. M.; MARASCA BERTAZZI, D. M.; REGO, R. S. M. P. **New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: The management and performance program in the Brazilian Federal Government**. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research, 2023, 349–354.

KUGELMASS, J. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. *In*: GOLDSCHMIDT, G. (Trad.) São Paulo: Atlas, 1996. 225 p.

LEITE, B. W. A.; PINHO, M.A. B.de. O Programa de gestão e desempenho nas universidades públicas brasileiras: *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 7., 2024, [S.l.]. **Anais [...]**. [S.l.]: EIGEDIN), 15 maio 2024.

LEITE, H.; LEMOS, C. Teletrabalho no setor público: rupturas e continuidades. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 555-580, 2021.

LELLES, P. R.; LIMA, A. C. Gestão do desempenho em teletrabalho: critérios para seleção de servidores e atividades. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. esp., p. 150-170, 2022.

LUCAS, F. A.; SANTOS, G. R. Cultura organizacional e gestão por resultados: limites e possibilidades do teletrabalho no serviço público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 6, p. 844-867, 2021.

MARTINS, J. V.; SÁTIRO, R. M. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 2325–2337, 2024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/66572>. Acesso em: 31 jul. 2025.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. In: PEREIRA e FERREIRA, E. (Trad.) São Paulo: Futura, 1997. 220 p.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274-296, 2020.

OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 3., 2018, Florianópolis. Anais [...], Florianópolis, 2018. p. 1663-1675.

PARDO-DEL-VAL, M.; MARTÍNEZ-FUENTES, C.; ROIG-DOBÓN, S. Participative management and its influence on organizational change. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1843-1860, 2012.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 2014.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S.G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **E&G - Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. [intervalo de páginas], out./dez. 2016.

ROCHA, C. T. M. D.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROOS, C.; SILVA, P. F. Infraestrutura digital no setor público: entraves para a consolidação do teletrabalho. **Revista Administração em Diálogo**, v. 25, n. 1, p. 31-50, 2023.

SANTOS, A. K. M. **O avanço do teletrabalho no Brasil**. Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/Avan%C3%A7oTeletrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2023.

SERAFIM, M. P. Gestão de desempenho no setor público: tensões e perspectivas na experiência do teletrabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 521-545, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. In: HERRERA, C. M. (Trad.). 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice X

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

I - TÍTULO DO TRABALHO EXPERIMENTAL: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Pesquisador(es) responsável(is): Mariana Raquel de Oliveira Andrade

Cargo/Função:

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Lavras – Departamento de Administração Pública

Telefone para contato: 35/99715-9976

Local da coleta de dados: On-line e nos setores da UFLA

II - OBJETIVOS

São objetivos da pesquisa investigar desafios da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública acerca de suas vantagens e desvantagens, os desafios da implementação na percepção dos gestores e propor ajustes na regulamentação interna do PGD da instituição de modo a aprimorar o programa na Instituição.

III – JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica pela necessidade de investigar a implementação do programa de gestão e desempenho PGD na modalidade de teletrabalho na instituição e identificar as vantagens, desvantagens e os desafios dessa implementação para os servidores, gestores e para a instituição.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO AMOSTRA

Servidores técnico-administrativos da instituição que aderiram ao PGD na modalidade de teletrabalho parcial e/ou integral, os respectivos chefes e membros da comissão permanente do PGD na instituição.

EXAMES

Não há

V - RISCOS ESPERADOS

A avaliação do risco da pesquisa é MÍNIMO

É possível apenas a existência de um desconforto mínimo relacionado ao tempo para responder aos instrumentos de medida (aproximadamente 30 minutos). Casos de desconfortos ao participar, por cansaço ou dificuldades para compreender as questões, terá processos para ofertar suporte.

VI – BENEFÍCIOS

O benefício desse estudo é fornecer dados para a compreensão das vantagens e desvantagens e os desafios da implementação do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior, mais precisamente, na instituição pesquisada que aderiu ao programa recentemente na visão dos servidores, gestores e da instituição.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Não há riscos previsíveis para suspensão da pesquisa e a mesma será encerrada quando as informações necessárias forem obtidas.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

Lavras, ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura

Nome (legível) / RG

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que eventualmente ocorrerem; será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento sem nenhuma penalidade e sem perder quaisquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração Pública Telefones de contato: 35/99715-9976.

Apêndice XX

Roteiro dos questionários e entrevistas

Avaliação dos teletrabalhadores quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho

Afirmações para teletrabalhadores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	N/A
Houve aumento no meu custo de água e luz						
Reduzi meu gasto com transporte						
Não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho						
Tive treinamento específico para começar o teletrabalho						
Montei a minha própria estrutura em casa						
Houve mudanças na estrutura organizacional do órgão						
Tive economia nos meus custos						
A tecnologia disponível está adequada						
Estou menos exposto à violência						
Estou menos exposto à poluição						
Eu me sinto mais seguro trabalhando em casa						
As atividades domiciliares são uma fonte de distração						
Consigo fazer outros trabalhos por conta própria						
Gosto de fazer as refeições em casa						
A flexibilidade de horários é um benefício						

A qualidade de vida melhorou						
Tenho menos interrupções quando trabalho						
Tenho maior privacidade						
A redução no tempo de deslocamento é um benefício						
Meu ambiente de trabalho é silencioso						
Tenho autonomia para organizar minhas tarefas						
O meu desenvolvimento profissional no órgão foi prejudicado						
Eu me sinto motivado com o teletrabalho						
Não tenho o reconhecimento dos meus colegas de trabalho						
Possuo maior flexibilidade nas relações de trabalho						
Meu trabalho é gerenciado por metas						
A cobrança dos resultados é maior para os teletrabalhadores						
A minha produtividade no trabalho aumentou						
A qualidade do meu trabalho aumentou						
Não me adequei ao teletrabalho						
Percebo que tive perda de status com o teletrabalho						
Tenho receio de uma má avaliação por parte da chefia						
Sinto que minha chefia está desconfortável com o teletrabalho						
Pretendo retornar ao						

trabalho presencial						
Falto menos ao trabalho						
Se puder optar pela jornada de 30 horas semanais, interrompo o teletrabalho						
Tenho dificuldades de concentração em casa						
Há conflito entre o trabalho e vida familiar						
Quando trabalho em casa, estou menos sujeito a interrupções						
Minha vida social está prejudicada						
Tenho menos stress em deslocamentos						
Tenho maior interação com a família						

Fonte: (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Roteiro das entrevistas com gestores e a CPGD/UFLA:

Perguntas:

1. Você conhece quais fatores influenciaram a adoção do PGD na modalidade de teletrabalho pela UFLA?

Objetivo: identificar o contexto histórico institucional.

2. Você sabe informar como ocorreram as etapas de implementação do PGD na modalidade de teletrabalho na UFLA?

Objetivo: investigar como ocorreu a implementação do teletrabalho, mapeamento dos setores/atividades; critérios e seleção dos servidores.

3. Como foram definidas as métricas para os servidores em teletrabalho?

Objetivo: identificar como foram definidas as metas e como são mensuradas

4. Quais são os fatores facilitadores no processo de implementação do teletrabalho?

Objetivo: identificar os elementos que favoreceram o processo de implementação do novo modelo de trabalho

5. Quais são os desafios enfrentados no processo de implementação do teletrabalho?

Objetivo: identificar os fatores dificultadores na implementação do novo modelo de trabalho.

6. Há mais alguma consideração a se fazer sobre a implementação do teletrabalho?

Objetivo: verificar se o entrevistado tem alguma informação a acrescentar.

Perfil do Participante PERFIL DO PARTICIPANTE

Cargo/Função: _____

Sexo: Feminino Masculino

3 Escolaridade:

- Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Tempo de trabalho na UFLA:

- Até 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Entre 21 e 30 anos

Faixa Etária:

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 61 anos

Tempo no cargo de gestor:

Apêndice XXX

Gráficos gerados com as respostas do questionário com os servidores técnico-administrativos.

Pedimos que leia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, e, se estiver de acordo, dê o consentimento. Ao clicar em "Eu concordo" abaixo, você indica que leu o formulário de consentimento e concorda em participar deste estudo de pesquisa.

[Link TCLE](#)

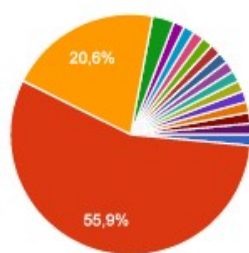
68 respostas



- Eu concordo em participar da pesquisa
- Não tenho interesse em participar

Qual o seu local de lotação na Instituição?

68 respostas

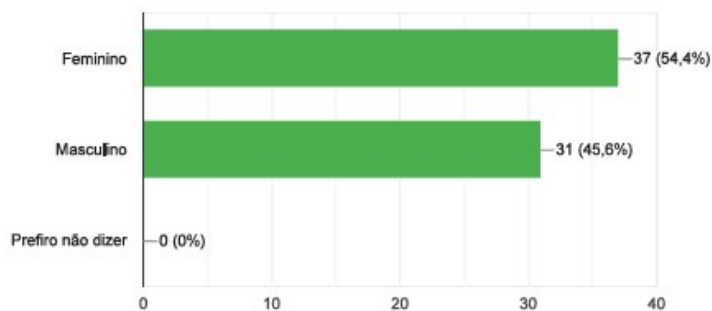


- Reitoria
- Pró-Reitoria
- Unidade Acadêmica: SUCGE
- DGTI
- Diretoria de Materiais e Patri...
- Coordenadoria de Sistemas d...
- Biblioteca
- Diretoria de Comunicação

▲ 1/3 ▼

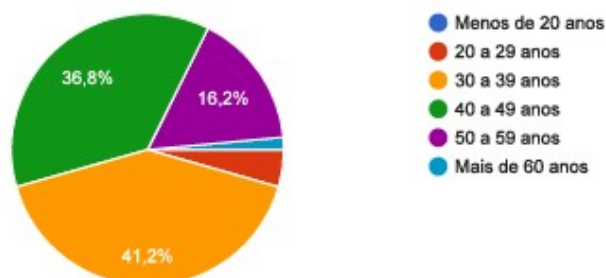
Qual o seu sexo:

68 respostas



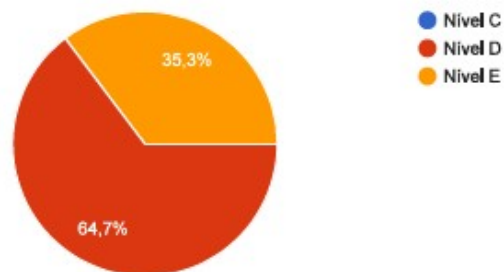
Qual a sua faixa etária

68 respostas



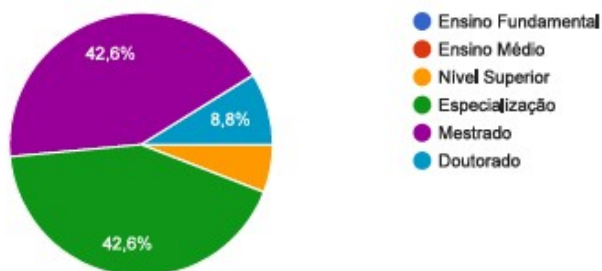
Qual o nível do cargo que ocupa na instituição:

68 respostas



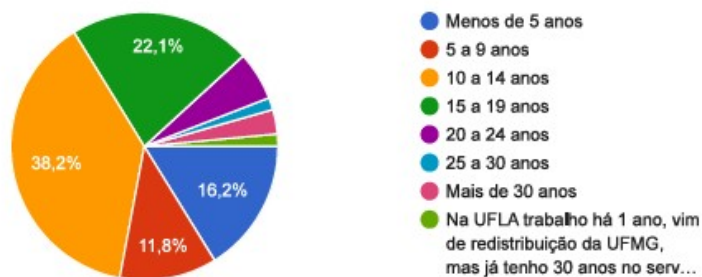
Qual o seu grau máximo de instrução

68 respostas



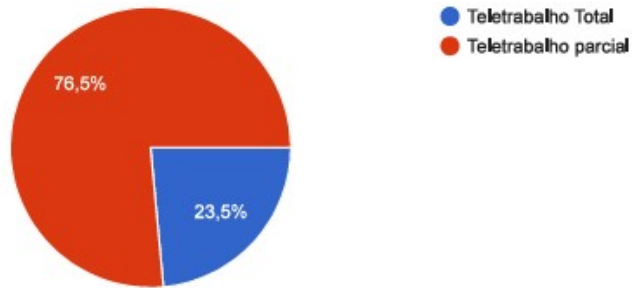
Há quanto tempo você trabalha na Instituição

68 respostas



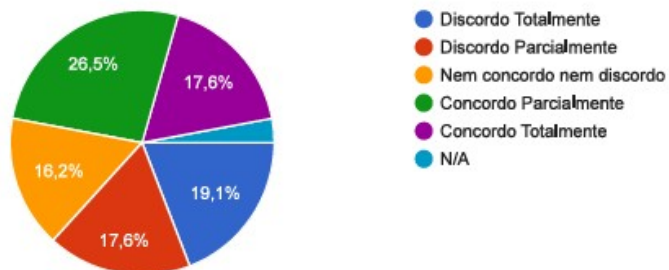
Você aderiu ao PGD em qual modalidade de teletrabalho?

68 respostas



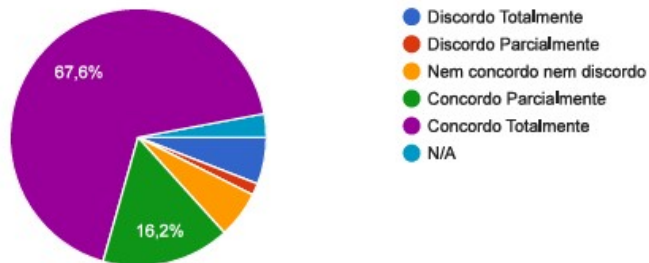
Com a adesão ao PGD, houve aumento no meu custo de água e luz.

68 respostas



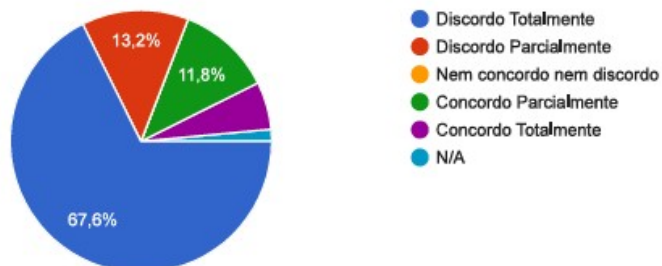
Reduzi meu gasto com transporte.

68 respostas



No início, não tive a infraestrutura necessária para o teletrabalho.

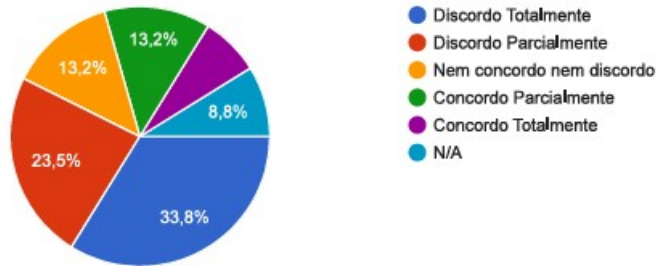
68 respostas



Tive treinamento específico para começar o teletrabalho.



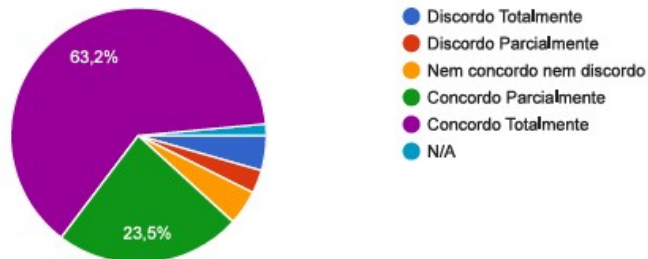
68 respostas



Montei a minha própria estrutura em casa.



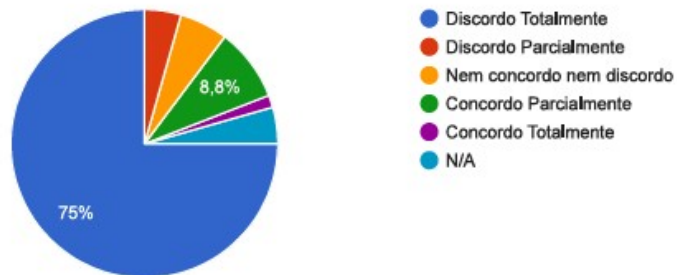
68 respostas



Houve mudanças na estrutura organizacional do órgão em razão do teletrabalho.



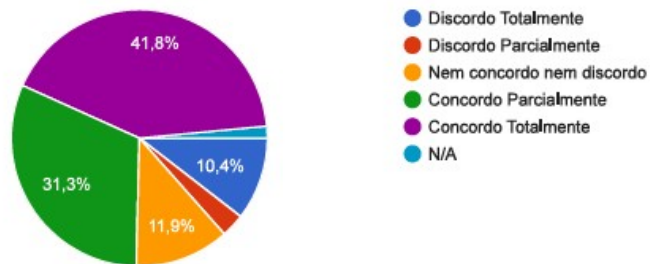
68 respostas



Tive economia nos meus custos.



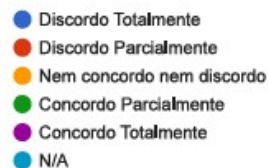
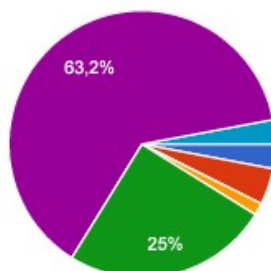
67 respostas



A tecnologia disponível está adequada.



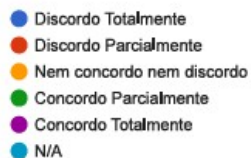
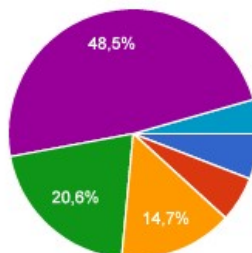
68 respostas



Estou menos exposto(a) a algum tipo de poluição (sonora, ambiental, etc).



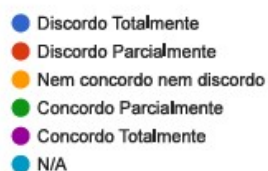
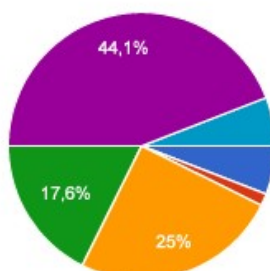
68 respostas



Sinto que estou menos exposto(a) à violência.



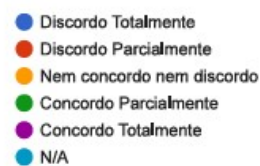
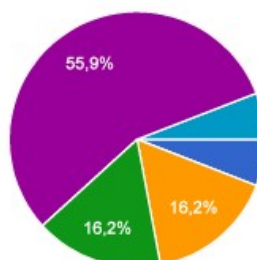
68 respostas



Eu me sinto mais seguro(a) trabalhando em casa.

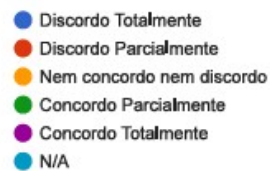
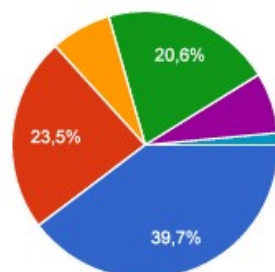


68 respostas



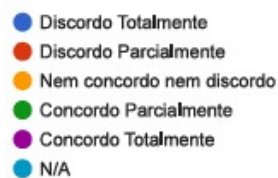
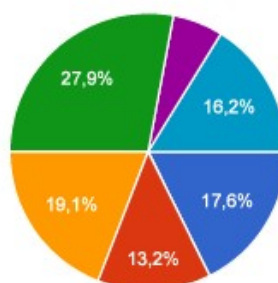
As atividades domiciliares são uma fonte de distração.

68 respostas



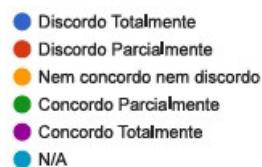
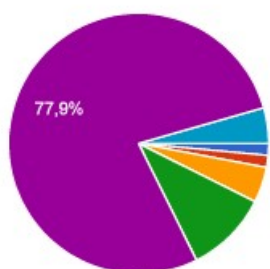
Consgo fazer outros trabalhos por conta própria.

68 respostas



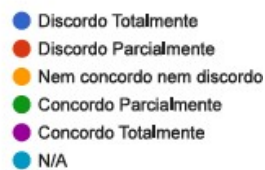
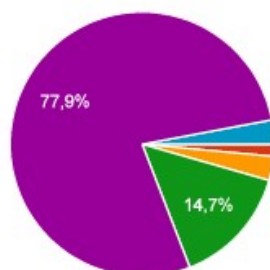
Gosto de fazer as refeições em casa.

68 respostas



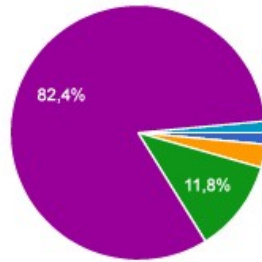
A flexibilidade de horários é um benefício.

68 respostas



A minha qualidade de vida melhorou.

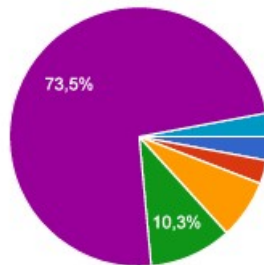
68 respostas



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- N/A

Tenho maior privacidade no trabalho em casa.

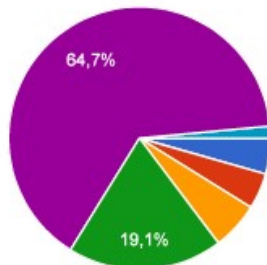
68 respostas



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- N/A

Tenho menos interrupções quando trabalho em casa.

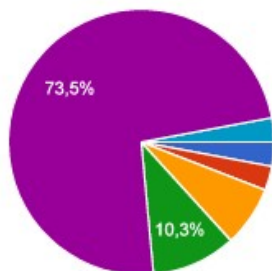
68 respostas



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- N/A

Tenho maior privacidade no trabalho em casa.

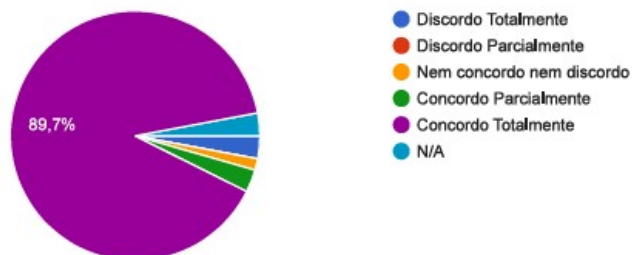
68 respostas



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- N/A

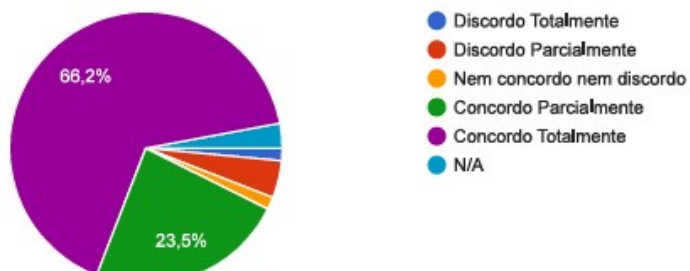
A redução no tempo de deslocamento é um benefício.

68 respostas



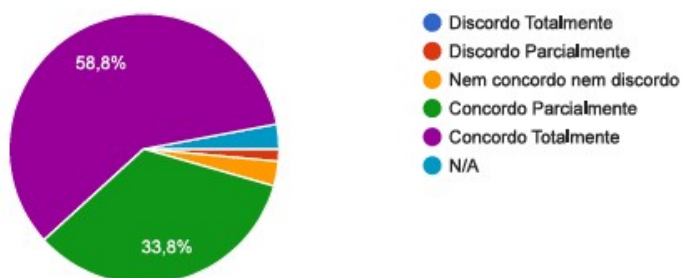
Meu ambiente de trabalho em casa é silencioso.

68 respostas



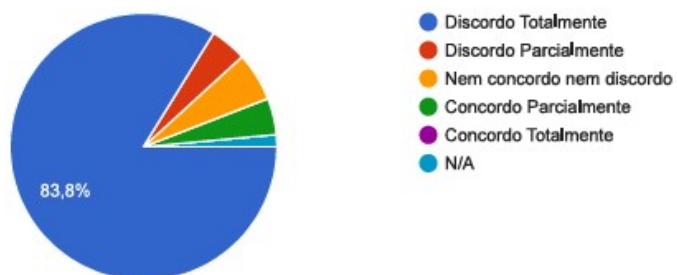
Tenho autonomia para organizar minhas tarefas no teletrabalho.

68 respostas



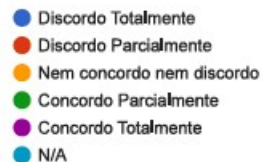
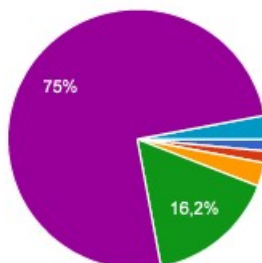
O meu desenvolvimento profissional no órgão foi prejudicado.

68 respostas



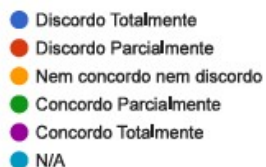
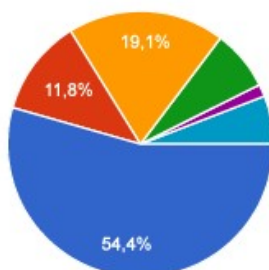
Eu me sinto motivado(a) com o teletrabalho.

68 respostas



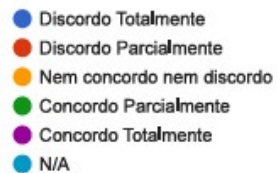
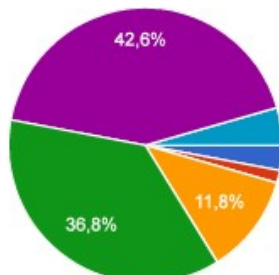
Não tenho o reconhecimento dos meus colegas que estão em trabalho presencial.

68 respostas



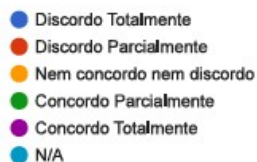
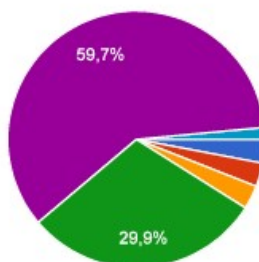
Possuo maior flexibilidade nas relações de trabalho.

68 respostas



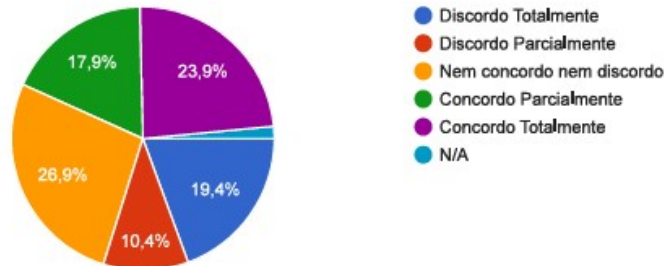
Meu trabalho é gerenciado por metas.

67 respostas



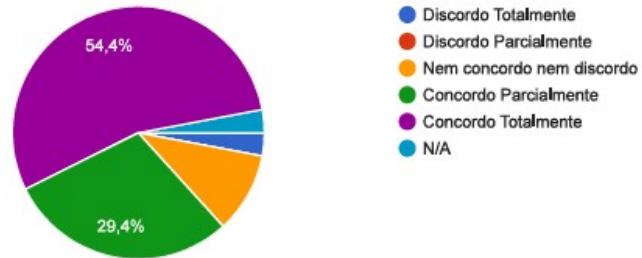
A cobrança dos resultados é maior para os(as) teletrabalhadores(as).

67 respostas



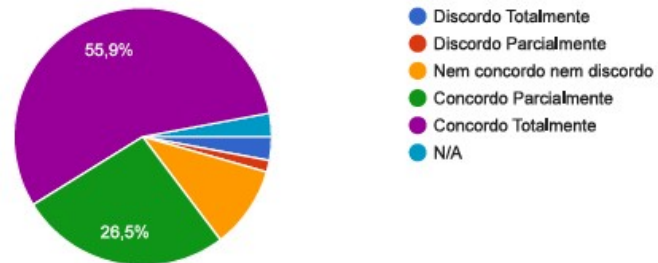
A minha produtividade no trabalho aumentou.

68 respostas



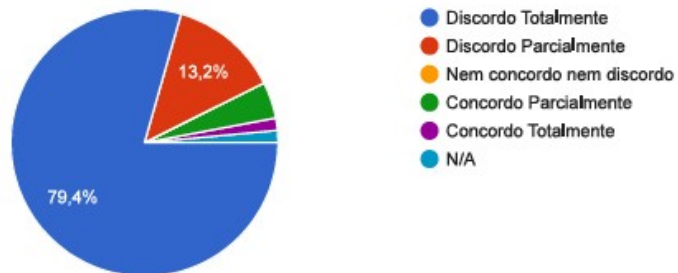
A qualidade do meu trabalho aumentou.

68 respostas



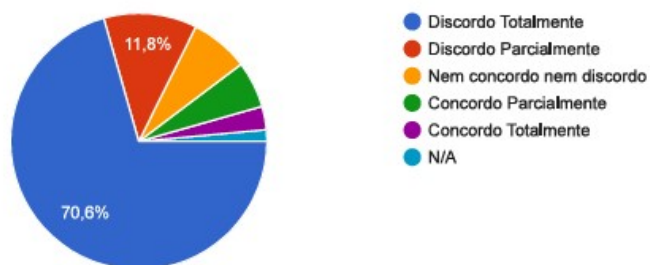
Não me adequei ao teletrabalho.

68 respostas



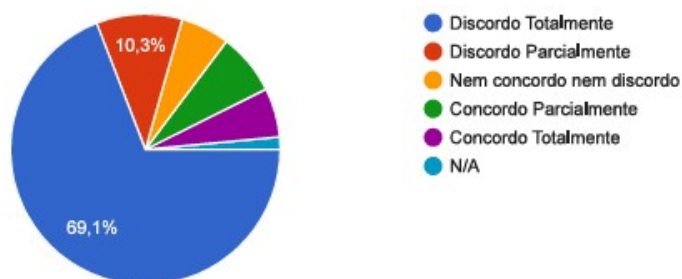
Percebo que tive perda de status com o teletrabalho.

68 respostas



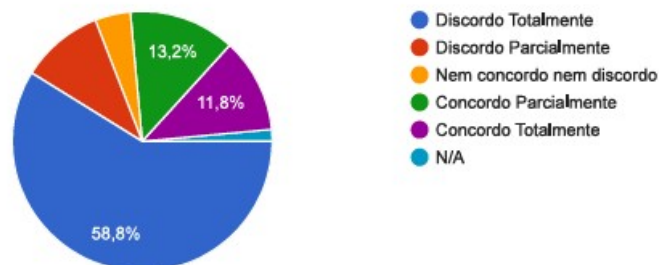
Tenho receio de uma má avaliação por parte da chefia.

68 respostas



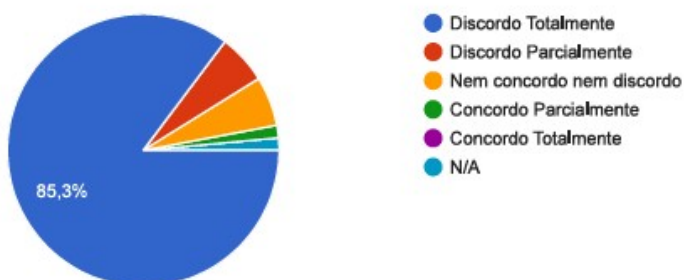
Sinto que minha chefia está desconfortável com o teletrabalho.

68 respostas



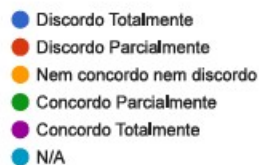
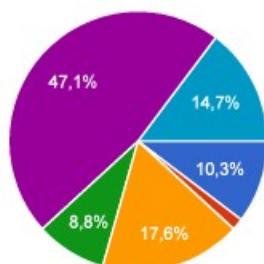
Pretendo retornar ao trabalho presencial.

68 respostas



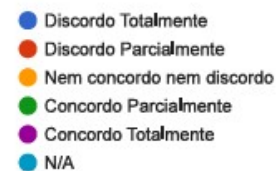
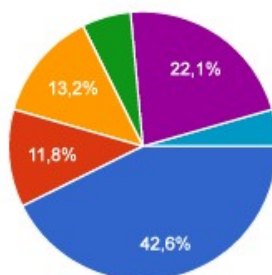
Falto menos ao trabalho.

68 respostas



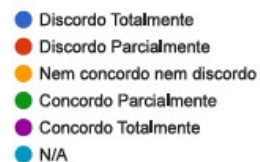
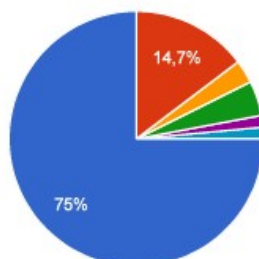
Se eu puder optar por jornada de trabalho de 30 horas semanais, interrompo o teletrabalho.

68 respostas



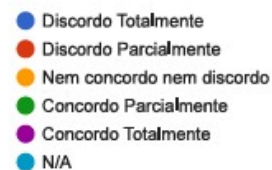
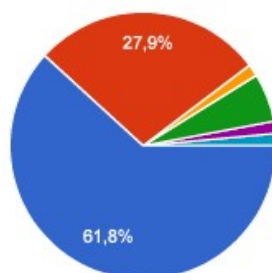
Tenho dificuldades de concentração em casa.

68 respostas



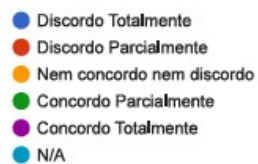
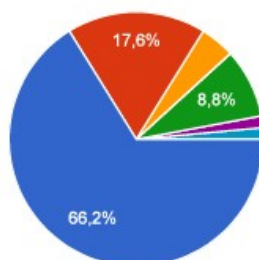
Há conflito entre o trabalho e vida familiar.

68 respostas



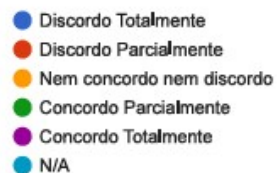
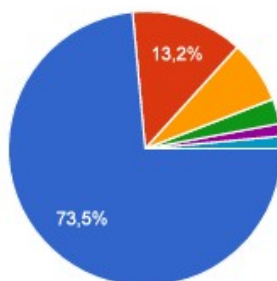
Quando trabalho em casa, estou mais sujeito à interrupções.

68 respostas



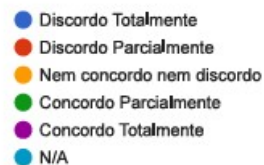
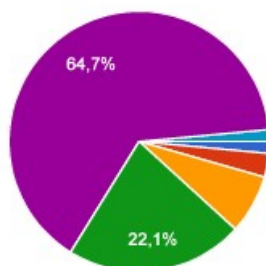
Minha vida social está prejudicada.

68 respostas



Tenho maior interação com a família.

68 respostas



Tenho menos stress em deslocamentos.

68 respostas

